

Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**“La relación del teletrabajo con la flexibilidad
laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la
motivación”**

Que para obtener el grado de:

**Doctor en Ciencias de la
Administración**

Presenta: Rebeca Martínez Sánchez

**Tutor: Dr. Ricardo A. Varela Juárez
Dr. José Manuel Lastra Lastra
Dr. Javier Nieto Gutiérrez**

México, D.F.

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por hacer sendas donde a veces pensamos que no las hay, por su grande e incomparable fidelidad.

Dedico esta tesis a mi hijo^t, que en su muy corta vida me enseñó las cosas más trascendentales que he aprendido hasta hoy día; a mi hijo, que trajo a nuestra casa el más bello y sublime mensaje de esperanza.

Con todo mi amor para mi esposo, quien me ha dado siempre su apoyo incondicional, y quien me ha fortalecido con su cariño y me ha motivado para seguir adelante.

A mis padres que con su amor hicieron posible el emprender y continuar en el camino, a mis tíos, en especial a Tomás Mendoza^t, quien sembró la semilla del amor a la ciencia en mi corazón.

Agradezco con profundo cariño y admiración a mis tutores: Dr. Ricardo A. Varela Juárez por su guía, gran dedicación, apoyo, y motivación, al Dr. José Manuel Lastra Lastra y al Dr. Javier Nieto Gutiérrez, quienes con su valiosa guía han hecho posible la conclusión de este trabajo de investigación. Sin duda he sido afortunada de ser discípula de tan grandes maestros.

También agradezco al Dr. José Ramón Torres Solís y al Dr. Alfonso Merino por sus comentarios y sugerencias a este trabajo de investigación, así como a todos aquellos que participaron en la elaboración del estudio, a los teletrabajadores que amablemente me recibieron en sus casas para mostrarnos como laboran y a aquellos que se tomaron el tiempo de responder cuestionarios y compartir sus experiencias. Agradezco a las empresas que participaron, el tiempo y atención brindados para hacer posible esta investigación.

A mis amigos y colegas que amablemente dedicaron su tiempo para conversar sobre los temas aquí expuestos, darme sus recomendaciones y compartir sus experiencias.

Agradezco a la Escuela Bancaria y Comercial por el apoyo brindado para emprender este camino.

Asimismo agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México quien me otorgó su voto de confianza para cursar el Doctorado en Ciencias de la Administración y a quien prometo llevar dignamente su nombre en el ejercicio de mi profesión.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

Metodología de la investigación.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivos de la investigación.....	5
1.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Hipótesis.....	6
1.5 Diseño de la investigación.....	6
1.5.1 Variables de la investigación y su definición operacional	7
1.5.2 Universo de estudio.....	18
1.5.3 Delimitación de la población.....	19
1.5.4 Diseño de la muestra.....	19
1.6 Instrumento de medición de teletrabajadores y empresas.....	20

Capítulo 2

La transformación del trabajo a través de la historia del pensamiento administrativo y económico.....	22
2.1. La organización del trabajo en las civilizaciones antiguas.....	24
2.2 El periodo medieval.....	26
2.3 El trabajo en la Primera Revolución Industrial.....	27
2.4 Las eras de la administración del siglo XX... ..	39
2.5 La concepción del trabajo en la era clásica de la administración.....	40
2.5.1 La administración científica.....	40
2.5.2 La teoría clásica.....	44
2.5.3 La teoría de las relaciones humanas.....	50
2.5.4 La teoría de la burocracia.....	51
2.6 El trabajo en la era neoclásica de la administración.....	54
2.6.1 La teoría neoclásica.....	54
2.6.2 La teoría estructuralista.....	57
2.6.3 Teoría del comportamiento.....	60
2.6.4 Teoría del desarrollo organizacional.....	65
2.6.5 Teoría de sistemas.....	66
2.6.6 Teoría situacional.....	67

2.6.7 Teoría de la contingencia.....	69
2.7 Nuevos enfoques del trabajo en la era de la información.....	70
2.8 Introducción a la transformación del trabajo a través del pensamiento económico.....	71
2.9 El trabajo en la Grecia Clásica.....	73
2.10 El trabajo en la Antigua Roma.....	75
2.11 El trabajo en la Edad Media.....	76
2.12 El trabajo en el mercantilismo.....	78
2.13 El trabajo en la fisiocracia.....	79
2.14 El trabajo en el liberalismo económico.....	80
2.15 El trabajo y el socialismo.....	81
2.16 El trabajo y la Segunda Revolución Industrial.....	83
2.17 El trabajo y el keynesianismo.....	78
2.18 El trabajo en el neoliberalismo.....	86
2.19 El trabajo en la Tercera Revolución Industrial.....	87
2.20 Los futurólogos del mundo del trabajo.....	88
Conclusiones del capítulo.....	101

Capítulo 3

El teletrabajo.....	104
3. 1 Introducción.....	104
3.2 Concepto y características del teletrabajo.....	107
3. 3 Clasificaciones del teletrabajo.....	109
3.3.1. Por lugar de trabajo.....	110
3.3.2 Tiempo dedicado a teletrabajar.....	112
3.3.3 Estatus del empleo.....	113
3.3.4 Forma individual y colectiva.....	114
3.3.5 Clasificación por sectores económicos.....	115
3.4 Ventajas del teletrabajo.....	116
3.4.1 Ventajas para la empresa.....	118
3.4.2 Ventajas para el teletrabajador.....	118
3.4.3 Ventajas del teletrabajo en situaciones especiales:	119
a) El caso de la influenza humana en México	
b) La discapacidad y el teletrabajo	
3.4.4 Ventajas en el medio ambiente.....	123
3.4.5 Ventajas para los gobiernos.....	124
3.5 Desventajas del teletrabajo.....	124
3.5.1 Desventajas para el teletrabajador	

3.5.2 Desventajas para la empresa	
3.5.3 Desventajas para el entorno económico.....	125
3.6 El perfil del teletrabajador.....	125
3.7 El teletrabajo en América Latina.....	126
3.8 El teletrabajo en Europa.....	132
3.9 El teletrabajo en Estados Unidos y Canadá.....	133
3.10 El teletrabajo en Francia.....	134
3.11 Cultura organizacional y teletrabajo.....	134
3.12 Las tecnologías de la información y el teletrabajo.....	141
Conclusiones del capítulo.....	145

Capítulo 4

La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral y el trabajo decente.....

4. Introducción.....	150
4.1 Las dimensiones y modalidades de la flexibilidad laboral.....	151
4.2 La flexibilidad laboral en diferentes regiones del mundo.....	154
4.2.1 La flexibilidad laboral en Europa	
4.2.2 La flexibilidad laboral en América Latina	
4.2.3 La flexibilidad laboral en México	
4.3 La relación de la flexibilidad laboral con el teletrabajo.....	158
4.4 Las características del trabajo decente	158
4.5 La medición del trabajo decente y la aplicación del modelo al teletrabajo.....	161
4.5.1 Oportunidades de empleo.....	163
4.5.2 Trabajo inadmisibile.....	164
4.5.3 Remuneración suficiente trabajo productivo.....	164
4.5.4 Jornada laboral decente.....	166
4.5.5 Horario laboral atípico o extemporáneo.....	167
4.5.6 Estabilidad y seguridad del Empleo.....	167
4.5.7 Conciliar de modo equilibrado el trabajo y la vida familiar.....	168
4.5.8 Trato justo en el trabajo.....	169

4.5.9 Seguridad en el trabajo, trabajo seguro.....	169
4.5.10 Protección social.....	170
4.5.11 Diálogo social y relaciones laborales.....	170
4.5.12 Entorno socioeconómico.....	171
4.6 Estudios sobre el trabajo decente en distintas regiones del mundo.....	172
4.7 Evolución reciente del mercado de trabajo en América Latina.....	174
4.8. La informalidad ¿trabajo decente?	175
Conclusiones del capítulo.....	179

Capítulo 5.

El derecho del teletrabajo.....

5.1 Introducción.....	181
5.2 Antecedentes	182
5.3 La problemática jurídica en torno al teletrabajo.....	182
5.4. Análisis de las ocho características del trabajo regulado por ley y su relación con el teletrabajo.....	185
5.4.1 El trabajo subordinado es una actividad humana.....	188
5.4.2 El trabajo subordinado es material o intelectual.....	189
5.4.3 El trabajo subordinado es libre.....	190
5.4.4 El trabajo subordinado y su característica de subordinación.....	190
5.4.4.1 La subordinación y el teletrabajo.....	191
5.4.5 El trabajo subordinado: Es por cuenta ajena.....	194
5.4.6 El trabajo subordinado debe ser personal.....	197
5.4.7 El trabajo subordinado debe ser lícito	
5.4.8 El trabajo subordinado debe ser remunerado.....	198
5.5 El teletrabajo y la aplicación del derecho del trabajo en algunos países del mundo.....	198
5.5.1 El derecho del teletrabajo en España	
5.5.2 El Derecho del Teletrabajo en la Unión Europea.....	200

5.5.3 El derecho del teletrabajo en 10 países de América.....	201
5.6. El teletrabajo y la aplicación del derecho del trabajo en México.....	206
5.6.1 El Teletrabajo y la Ley Federal del Trabajo.....	207
Conclusiones del capítulo.....	211

Capítulo 6.

La relación del liderazgo y la motivación con el teletrabajo.....

6.1 Introducción.....	215
6.2 El liderazgo y el teletrabajo.....	222
6.3. Teorías del liderazgo y aplicación al teletrabajo.....	225
6.3.1 Teoría de los rasgos.....	226
6.3.2 Teoría de la conducta.....	227
6.3.3 Teoría de las contingencias.....	229
6.3.4 Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	232
6.3.5 Teoría del intercambio entre líder y miembros.....	234
6.3.6 Teoría trayectoria-meta.....	235
6.3.7 Modelo del líder-participación.....	237
6.3.8 Teoría del liderazgo carismático.....	237
6.3.9 Otros principios de liderazgo.....	238
6.4. Teorías de la motivación y el teletrabajo.....	240
6.4.1 Teoría de Maslow.....	242
6.4.2 Teoría de Herzberg.....	243
6.4.3 La teoría ERG, de Alderfer.....	244
6.4.4 Teoría de McClelland.....	245
6.4.5 El Modelo de Expectativas.....	246
6.4.6 El Modelo de Porter y Lawler.....	247

6.4.7 Teoría de los Valores.....	249
6.4.8 Teorías del reforzamiento.....	251
Conclusiones del capítulo.....	252

Capítulo 7

Análisis de resultados.....

7. Introducción.....	256
7.1 Breve análisis descriptivo de la situación de los teletrabajadores en México.....	256
7.2 Correlación entre las variables trabajo decente, flexibilidad laboral, motivación.....	260
7.3 Análisis de resultados sobre flexibilidad laboral y el teletrabajo.....	264
7.3.1 Resultados del estudio a los teletrabajadores.....	264
7.3.2 Resultado del estudio a los líderes de los teletrabajadores.....	267
7.4 Análisis de resultados sobre el trabajo decente y el teletrabajo.....	269
7.4.1 Resultados del estudio a los teletrabajadores.....	269
7.4.2 Resultado del estudio a los líderes de los teletrabajadores.....	273
7.5 Análisis de resultados sobre motivación y el teletrabajo.....	276
7.6 Análisis de resultados sobre liderazgo y el teletrabajo.....	279
Conclusiones.....	284.

Fuentes de información.....	291
-----------------------------	-----

Anexos

TABLAS Y FIGURAS

- Tabla 1. Definición operacional de las variables de investigación, 16
- Tabla 2. Variables para el modelo predictivo, 18
- Tabla 3. Muestreo por cuotas, 20
- Tabla 4. Principales teorías del pensamiento administrativo, 39
- Tabla 5. Comparativo de la organización mecanicista y orgánica, 61
- Tabla 6. Resumen sobre las ideas del futuro del trabajo, 92-93
- Tabla 7. Resumen de la concepción del trabajo a través del pensamiento económico, 94
- Tabla 8. Competencias que debe tener el teletrabajador en México, 126
- Tabla 9. Áreas de aplicación del teletrabajo, 128
- Tabla 10. Número de teletrabajadores por país y proporción sobre la población económicamente activa, 122
- Tabla 11. Características de la cultura con baja distancia del poder y alta distancia del poder, 138
- Tabla 12. La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral y la tecnología, 144
- Tabla 13. Ranking de desarrollo tecnológico 2007, 142
- Tabla 14. Clasificación de la informalidad urbana, 178
- Tabla 15. Algunos indicadores de subordinación, 193
- Tabla 16. La legislación en torno al teletrabajo en Latinoamérica, 195-198
- Tabla 17. Teorías de la conducta, 227-229
- Tabla 18. Factores clave de la eficacia del liderazgo conforme al modelo de Fiedler, 231
- Tabla 19. Etapas de madurez de la teoría de Hersey y Blanchard, 233
- Tabla 20. Estilos de liderazgo de la Teoría situacional de Hersey y Blanchard, 234
- Tabla 21. Conductas para el liderazgo Teoría trayectoria-meta de House, 236
- Tabla 22. Características de los líderes carismáticos, 237-238
- Tabla 23. Valores terminales e instrumentales en la Encuesta de Valores Rokeach, 250
- Tabla 24. Valores dominantes en la fuerza de trabajo actual, 251
- Tabla 25. Correlación entre las variables de la investigación, 260
- Figura 1. La primera revolución industrial, 32
- Figura 2. Innovaciones tecnológicas y ciclos del capitalismo, 72
- Figura 3. Propuesta de clasificación del teletrabajo, 117
- Figura 4. Teoría situacional del Hersey y Blanchard, 233
- Figura 5. Motivación de la conducta humana, 242
- Gráfica 1. Tabla de desempleo abierto por nivel de instrucción, 106
- Gráfica 2. Proporción de empresas que teletrabajaron durante la contingencia por el virus H1N1 en México, 121
- Gráfica 3. El teletrabajo y la contingencia por el virus H1N1 en México, 114
- Gráfica 4. Teletrabajadores en América Latina, 129
- Gráfica 5. El teletrabajo en América Latina y el resto del mundo, 130

- Gráfica 6. Grado de escolaridad de los teletrabajadores en México, 257
- Gráfica 7. Rango de ingresos de los teletrabajadores en México, 257
- Gráfica 8. Tipo de actividades que desempeñan los teletrabajadores, 258
- Gráfica 9. Productividad de los teletrabajadores, 258
- Gráfica 10. Proporción de los teletrabajadores que conoce a su jefe directo, 259
- Gráfica 11. Proporción de equipo de cómputo y consumibles, 259
- Gráfica 12. Horas a la semana que dedican a teletrabajar, 260
- Gráfica 13. Trabajo decente y flexibilidad laboral, 261
- Gráfica 14. Trabajo decente y motivación, 262
- Gráfica 15. Nivel de flexibilidad laboral y motivación, 263
- Gráfica 16. Clasificación del nivel de flexibilidad en las políticas laborales, 264
- Gráfica 17. Teletrabajo y trabajo decente, 271
- Gráfica 18. Nacionalidad de las empresas y trabajo decente, 275
- Gráfica 19. Nivel de motivación de los teletrabajadores, 277
- Gráfica 20. Estilo de liderazgo conforme teoría situacional, 280
- Gráfica 21. Estilo de liderazgo orientado a mandar y nacionalidad de la empresa, 281

ANEXOS

1. Instrumentos de medición para teletrabajadores
2. Instrumento de medición de las empresas que contratan teletrabajadores

- Gráfica 1. Edad de los teletrabajadores
- Gráfica 2. Género de los teletrabajadores
- Gráfica 3. Actividades que desempeñan los teletrabajadores
- Gráfica 4. Grado de escolaridad
- Gráfica 5. Años de experiencia laboral
- Gráfica 6. Años de experiencia como teletrabajadores
- Gráfica 7. Modalidad de teletrabajo por lugar donde lo realizan
- Gráfica 8. Modalidad contractual
- Gráfica 9. Empresas para las que ha trabajado el último año
- Gráfica 10. Nacionalidad de la empresa donde laboran
- Gráfica 11. Porcentaje de trabajadores que combinan el teletrabajo con otra actividad remunerada
- Gráfica 12. Rango de sueldo de los teletrabajadores con sueldo fijo.
- Gráfica 13. Rango de ingresos por proyecto realizado
- Gráfica 14. Horas a la semana que dedican a teletrabajar
- Gráfica 15. Seguridad social de los teletrabajadores
- Gráfica 16. Proporción de teletrabajadores que cuentan con afore
- Gráfica 17. Proporción de teletrabajadores que conoce personalmente a su jefe directo
- Gráfica 18. Porcentaje en que la remuneración del teletrabajo cubre necesidades
- Gráfica 19. El teletrabajo y la vida familiar
- Gráfica 20. Interés del jefe en las necesidades del teletrabajador
- Gráfica 21. Frecuencia con la que realizan reuniones
- Gráfica 22. Vigilancia del lugar donde se labora por parte de la empresa
- Gráfica 23. ¿Cambiarían su teletrabajo por uno tradicional?
- Gráfica 24. Uso de plataforma o software especializado
- Gráfica 25. Productividad al teletrabajar en comparación con laborar en la sede la empresa
- Gráfica 26. Sentimiento de aislamiento al teletrabajar
- Gráfica 27. Sentimiento de presión para cumplir las metas de la empresa
- Gráfica 28. Lugar que utilizan para trabajar en casa
- Gráfica 29. Nivel de estrés de los teletrabajadores.
- Gráfica 30. Porcentaje de empresas que proporcionan equipo de cómputo a teletrabajadores

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por objetivo presentar el desarrollo de la investigación en torno al teletrabajo desde los enfoques de la historia del trabajo, la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación.

Se presentan los resultados del estudio realizado a las empresas mexicanas y extranjeras que laboran en México bajo el esquema de teletrabajo, así como el resultado de la investigación realizada a los teletrabajadores, particularmente aquellos que laboran desde su propia casa con ayuda de las tecnologías de la información.

A lo largo de la historia, el trabajo ha presentado modificaciones en su forma y definición conforme avanzan las tecnologías y las formas de producción. Estos avances han transformado la forma tradicionales en las que las organizaciones funcionan. La forma de concebir el trabajo ha evolucionado pasando por la esclavitud, el sistema feudal, posteriormente el sistema fabril, hasta llegar a la época actual en la cual la tendencia es que, particularmente en el sector servicios, deja de ser necesario que el hombre acuda al lugar donde se encuentran los medios de producción para poder trabajar, porque los medios de producción, es decir, las computadoras, pueden estar en su propia casa.

Durante años, el hombre ha luchado por no ser desplazado por las nuevas tecnologías; la historia plantea despidos masivos, generación de desempleo y falta de poder adquisitivo. Al respecto, se observan corrientes ideológicas opuestas: a) aquellas que creen que el uso de las tecnologías de la información, aumentará la productividad y con ello el margen de utilidad de las empresas creando más ingreso para la nación, mayor flexibilidad laboral y con ello tiempo libre para el ser humano y b) aquellas otras que plantean que el hecho que las tecnologías de información desplacen al hombre y lo dejen desempleado, es una falta de visión empresarial, pues las empresas requieren que la gente cuente con poder adquisitivo para comprar sus productos,

por lo que los despidos se revierten en su contra. Así, consideran prácticamente un mito que el hombre pueda tener más tiempo libre como consecuencia del avance tecnológico en cuestión de informática, y si llegara a tenerlo será por una simple razón: el hombre estará desempleado.

La situación económica nacional e internacional en la era de la terciarización, ha repercutido en el incremento de las tasas de desempleo, de tal forma, que al existir un excedente de personas calificadas para laborar, los empleos disponibles se han vuelto cada vez más precarios.

Ante esta situación, la Organización Internacional del Trabajo ha presentado extensos documentos que explican la importancia de fomentar en las naciones lo que llama “trabajo decente”. El trabajo decente es sinónimo de calidad laboral para los países europeos, y se refiere a las oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”. Dividen al trabajo decente en seis características: 1) Que existan oportunidades de trabajo tanto en la economía formal como informal, 2) que se pueda escoger libremente el trabajo que se desempeña, 3) que el trabajo sea un medio de subsistencia, 4) que exista equidad ausencia de discriminación en la contratación y en el trabajo, además de la posibilidad de equilibrar la actividad laboral con la vida familiar, 5) seguridad laboral (salud y pensiones), 6) dignidad laboral que se refiere a que los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones y participar en la adopción de las decisiones referentes a las condiciones que desempeñan sus tareas.

Asimismo, en este contexto surge el término flexibilidad laboral, que se divide en tres dimensiones:

a) La que corresponde al ámbito de organización de la empresa, la flexibilidad se refiere aspectos organizacionales y productivos como la capacidad para variar el volumen de producción, la versatilidad en las líneas de combinación de diferentes productos, o la capacidad para introducir nuevos productos, modelos y procesos con rapidez y eficacia.

b) Se refiere a las formas de utilización de mano de obra; aquí la flexibilidad incluye elementos como la rotación de tareas, el involucramiento de los trabajadores en algunas secciones de proceso productivo.

c) Por último, cuando se aplican las políticas de empleo, la flexibilidad puede referirse a aspectos internos como la adecuación de los esquemas salariales a la función de la productividad, los ajustes de horarios de trabajo, la capacidad para contratar y despedir trabajadores de acuerdo a las necesidades inmediatas de la producción, o bien a ciertos aspectos como utilizar las llamadas “modalidades atípicas” de contratación como tiempo parcial o teletrabajo.

Es a partir de este último enfoque, que se presenta al teletrabajo como una de las dimensiones de flexibilidad laboral que existen. Dado que el teletrabajo forma parte del esquema de flexibilidad laboral en el cual los empleados se encuentran físicamente en un lugar distinto de la oficina sede de la empresa, la comunicación es realizada a través de las tecnologías de la información.

Aún hoy día, la palabra teletrabajo sigue siendo cuestionada, definir el teletrabajo por su etimología únicamente resulta insuficiente, el estudio del teletrabajo es una tarea compleja que implica clasificarlo en referencia al lugar donde se realiza, el tiempo que se le dedica, la forma de contratación, de que industria se trata o bien puede tratarse de teletrabajo individual o colectivo. Las interrogantes en torno al tema son diversas: ¿el teletrabajo es una moda pasajera? ¿el teletrabajo revolucionará la forma en la que se organiza el trabajo en la actualidad? ¿puede considerarse al teletrabajo como un empleo seguro, digno, confiable? ¿qué motiva a un teletrabajador a laborar desde casa utilizando las tecnologías de la información?, profundizando, ¿el teletrabajo provoca aislamiento?. Asimismo surgen interrogantes en torno al liderazgo, ¿cómo debe ejercerse cuándo la relación empleado-trabajador es a distancia?, ¿qué sucede cuando el trabajo a distancia provoca que no haya la exhibición de señales de autoridad clásicas como el uso del uniforme, la ubicación de la oficina, el baño el comedor entre otros?

En la actualidad el teletrabajo, en sus diversas formas, ha sido adoptado como una modalidad laboral común y legislada en diversos países del mundo. En México, esta forma de organización del trabajo ha sido adoptada sin contar con una legislación que especifique de forma clara los derechos y obligaciones, tanto de los teletrabajadores como de las empresas que los contratan.

La ley del trabajo en México no lo contempla como tal, lo más cercano a legislar el teletrabajo está contenido en el artículo 311 que se refiere al trabajo a domicilio, en el cuál especifica únicamente los derechos de los trabajadores que trabajan desde su hogar confeccionando o

maquilando productos, dejando de lado aquellos que utilizan las tecnologías de la información para laborar.

El teletrabajo opera de forma común en las empresas mexicanas bajo esquemas de contraste: dentro de la economía formal e informal, de forma subordinada y autónoma, con contratos fijos, a tiempo parcial o sin contrato, como una vía para mejorar las condiciones de nivel de vida al tener mayor flexibilidad de horario, o simplemente como una alternativa precaria que el trabajador acepta al no contar con una mejor oportunidad de empleo. El teletrabajo opera tanto en un contexto de flexibilidad laboral y/o de trabajo decente.

El teletrabajo que se realiza específicamente en el domicilio del trabajador, se ejerce por definición en forma remota. Es decir, tanto el empleado como el jefe se encuentran en lugares distintos y se comunican a través de las tecnologías de la información. La forma en que se ejerce el liderazgo y la motivación se redefine, ya que la influencia del líder hacia el teletrabajador no se efectúa de forma personal.

El presente documento expone la problemática que gira en torno al teletrabajo dividiéndola en seis capítulos:

El capítulo uno describe con detalle la metodología que se utilizó para responder las preguntas de investigación, establece la hipótesis, objetivos, población, unidad de análisis, variables de investigación, diseño de la muestra e instrumentos de medición.

El capítulo dos, titulado: La transformación del trabajo a través de la historia del pensamiento administrativo y económico, analiza la forma en que la concepción y organización del trabajo ha evolucionado a lo largo de la historia del pensamiento administrativo y económico, señala las aportaciones de diversos autores destacando lo relativo al tema del trabajo.

Se presenta la organización del trabajo en las civilizaciones antiguas, en el periodo medieval, y el impacto que tuvo primera revolución industrial. Se ha dividido en tres eras el estudio del pensamiento administrativo del siglo XX: 1) la era clásica, 2) la era neoclásica y 3) la era de la información. Cada de una de estas eras abarca una serie de teorías y enfoques de la administración. La información relativa a la concepción del trabajo en la era clásica de la administración incluye a la administración científica, teoría clásica, teoría de las relaciones

humanas y teoría de la burocracia. En cuanto a lo relativo a la era neoclásica de la administración se desarrolla la forma en la que se concibe el trabajo desde los enfoques de la teoría neoclásica, estructuralista, del comportamiento, del desarrollo organizacional, de sistemas, situacional y de contingencia. La tercera era del pensamiento administrativo contempla los nuevos enfoques del trabajo en la era de la información, y es en este último punto donde se encuentra lo que hoy se conoce como teletrabajo.

El capítulo 2, incluye asimismo análisis de la transformación del trabajo a través del pensamiento económico, comenzando por la Grecia clásica y la antigua Roma y la edad media. Posteriormente se presenta la investigación sobre las forma de organización del trabajo en la corriente mercantilista, en la de los fisiócratas, el liberalismo económico, y el socialismo. En este punto se destaca el impacto de la segunda revolución industrial en la forma en que se concibe el trabajo, continuando la escuela Keynesiana y neoliberal, el trabajo en la tercera revolución industrial y finalmente se presenta un esquema analítico de los llamados futurólogos del trabajo.

De esta forma se explica la transformación del modo de producción y los avances tecnológicos hasta llegar a la precarización del empleo, la flexibilidad laboral y la búsqueda del trabajo decente, temas centrales de esta tesis. A través de la exposición histórica, se observan los cambios de paradigmas en el pensamiento económico, y se presenta al teletrabajo como uno de los más recientes: el hombre debe volver a casa, pero esta vez no desempleado como lo hizo en las primeras dos revoluciones industriales, sino armado con una computadora, internet y herramientas tecnológicas que le permitan laborar de forma remota.

Las distintas definiciones y modalidades de teletrabajo, sus ventajas y desventajas para los teletrabajadores, las empresas, los gobiernos y el medio ambiente; el perfil del teletrabajador así como las condiciones del teletrabajo en América Latina, Estados Unidos y Canadá , la cultura organizacional de las empresas que han adoptado este esquema de trabajo y la importancia de las tecnologías de la información para implementarlo, se desarrollan en el capítulo tres. También se presenta el estudio que se realizó después de la contingencia sanitaria causada por el virus H1N1 de influenza humana en México asimismo, se analiza brevemente el impacto del teletrabajo en las personas con alguna discapacidad.

El tema de la relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral y el trabajo decente se presenta en el capítulo cuatro, donde se conceptualizan en forma clara los términos flexibilidad laboral y trabajo decente desde diferentes dimensiones. Se aclara que para efectos de esta tesis, nos referimos específicamente a la flexibilidad laboral en las políticas de las empresas, es decir se trata de flexibilidad interna. En cuestión de trabajo decente (también llamado por los europeos “calidad del empleo”) se presenta la problemática sobre la relación inversa que existe entre la flexibilidad laboral y el trabajo decente, pues en la medida que las políticas laborales se han relajado para hacer más sencilla la contratación y despido de trabajadores, las prestaciones y derechos laborales en general han sido mermados. En este capítulo se analiza la clasificación del trabajo informal y su relación con el teletrabajo. Se analizan asimismo diversos estudios de flexibilidad laboral y trabajo decente en distintas regiones del mundo tales como América y Europa.

Posteriormente, en el capítulo 5, relativo al derecho del teletrabajo, se presenta la discusión general de diversos teóricos del teletrabajo, expertos en derecho del trabajo y administradores, que plantea la dificultad de legislar el teletrabajo en las naciones ante la problemática de no contar claramente con una definición de teletrabajo en sus diversas modalidades. En este punto de la tesis, y con las propuestas realizadas en el capítulo dos, se analiza al teletrabajo desde cada una de las ocho características del trabajo subordinado que contempla la Ley federal del Trabajo con la finalidad de concluir en qué casos el teletrabajo debería considerarse trabajo subordinado.

Se presenta el resultado de la investigación realizada en las distintas leyes laborales de América Latina y diversos países europeos en la búsqueda de legislación de teletrabajo.

Se analiza asimismo la problemática de la simulación de contratos de los teletrabajadores, para disfrazar la relación laboral. Las conclusiones del capítulo, presentan una breve propuesta para distinguir entre los teletrabajadores autónomos y subordinados.

El capítulo seis, expone un análisis de las principales teorías del liderazgo y la motivación, con la finalidad de identificar aspectos relevantes que permitan adaptarse al teletrabajo y proponer un modelo cualitativo que permita a los líderes de teletrabajadores desempeñar de mejor forma sus funciones.

En el esquema tradicional de trabajo, se otorga a los empleados incentivos que los motivan tales como remuneración, prestaciones, un lugar preferencial de estacionamiento, acceder al comedor de altos ejecutivos, automóvil de la empresa, una oficina espaciosa y bien condicionada, entre otros. El capítulo analiza lo que sucede con la motivación cuando el lugar físico de trabajo es el domicilio del trabajador, por lo cual ya no hay sentido en otorgarle un lugar en el estacionamiento, ni en el comedor de ejecutivos y en muchos de los casos resulta innecesario darle un automóvil ya que se eliminará casi por completo la necesidad de transportarse. En cuestión del espacio de trabajo será el teletrabajador el encargado de designar su espacio de trabajo en casa. Al no encontrarse físicamente interactuando con otros compañeros es posible salir del círculo interno de poder, que podría limitar su desarrollo de carrera, dependiendo del estilo del liderazgo que maneje el líder, y su madurez como empleado.

Por último, las conclusiones que se presentan, resumen el contexto del teletrabajo y muestran los resultados de los cuestionarios aplicados a distintas empresas que laboran comúnmente con el esquema de teletrabajo, así como los resultados cuantitativos de la investigación realizada a distintos teletrabajadores, estableciendo interesantes hallazgos.

Se espera que la lectura de esta tesis permita abrir nuevas líneas de investigación sobre el tema del teletrabajo en nuestro país, abrir oportunidades de empleo digno aplicando los nuevos enfoques de la teoría de la administración en la era de la información.

CAPÍTULO 1.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*1.1. Planteamiento del problema. 1.2. Objetivos de la investigación 1.3. Preguntas de investigación
1.4. Hipótesis 1.5 Diseño de la investigación 1.6 Instrumentos de medición*

1.1. Planteamiento del problema

A lo largo de la historia del pensamiento administrativo y económico, el trabajo ha presentado modificaciones conforme avanzan las tecnologías y las formas de producción. Estos avances transforman las formas tradicionales en las que las organizaciones funcionan.

El teletrabajo ha sido adoptado como una modalidad laboral común y legislada en diversos países del mundo. En México, esta forma de organización del trabajo ha sido adoptada sin contar con una legislación que especifique de forma clara los derechos y obligaciones, tanto de los teletrabajadores como de las empresas que los contratan.

El teletrabajo opera de forma común en las empresas mexicanas bajo esquemas de contraste: dentro de la economía formal e informal, de forma subordinada y autónoma, con contratos fijos, a tiempo parcial o sin contrato, como una vía para mejorar las condiciones de nivel de vida al tener mayor flexibilidad de horario, o simplemente como una alternativa precaria que el trabajador acepta al no contar con una mejor oportunidad de empleo. El teletrabajo opera en un contexto de flexibilidad laboral y/o de trabajo decente, sin embargo, éste no ha sido claramente definido en México por el gobierno (debido a la flexibilidad estatal que prefiere dejar que sean las empresas quienes regulen este tipo de modalidad laboral), por las mismas empresas, ni por las estadísticas oficiales.

La situación económica nacional e internacional en la era de la terciarización, ha repercutido en el incremento de las tasas de desempleo, de tal forma, que al existir un excedente de personas calificadas para laborar, los empleos disponibles se han vuelto cada vez más precarios.

Ante esta situación, la Organización Internacional del Trabajo ha presentado extensos documentos que explican la importancia de fomentar en las naciones lo que llama “trabajo decente”. El trabajo decente se refiere a las oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”. Dividen al trabajo decente en seis características:¹ 1) Que existan oportunidades de trabajo tanto en la economía formal como informal, 2) que se pueda escoger libremente el trabajo que se desempeña, 3) que el trabajo sea un medio de subsistencia, 4) que exista equidad ausencia de discriminación en la contratación y en el trabajo, además de la posibilidad de equilibrar la actividad laboral con la vida familiar, 5) seguridad laboral (salud y pensiones), 6) dignidad laboral que se refiere a que los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones y participar en la adopción de las decisiones referentes a las condiciones que desempeñan sus tareas. Cada una de estas características podría considerarse en su conjunto como sinónimo de calidad del empleo. Parte del objetivo de esta tesis es encontrar una medida que indique el nivel de trabajo decente del teletrabajo.

Por otra parte surge el término flexibilidad laboral, que se divide en tres dimensiones: a) La que corresponde al ámbito de organización de la empresa, la flexibilidad se refiere aspectos organizacionales y productivos como la capacidad para variar el volumen de producción, la versatilidad en las líneas de combinación de diferentes productos, o la capacidad para introducir nuevos productos, modelos y procesos con rapidez y eficacia. b) Se refiere a las formas de utilización de mano de obra; aquí la flexibilidad incluye elementos como la rotación de tareas, el involucramiento de los trabajadores en algunas secciones de proceso productivo. c) Por último, cuando se aplican las políticas de empleo, la flexibilidad puede referirse a aspectos internos como la adecuación de los esquemas salariales a la función de la productividad, los ajustes de horarios de trabajo, la capacidad para contratar y despedir trabajadores de acuerdo a las necesidades inmediatas de la producción, o bien a ciertos aspectos como utilizar las llamadas “modalidades atípicas” de contratación como tiempo parcial o teletrabajo.

Es a partir de esta última dimensión, que se presenta al teletrabajo como un esquema de flexibilidad laboral.

¹¹ Con base en Ander, Chernyshev, et.al. (2003) “La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos”. Revista Internacional del trabajo. p. 166

El problema concreto que presenta esta investigación gira en torno al nivel de flexibilidad laboral, el nivel de trabajo decente, el nivel de motivación de los teletrabajadores y el estilo de liderazgo que se ejerce hacia ellos:

1) Conforme han avanzado las tecnologías de la información ha sido posible que las personas calificadas para ello, laboren desde su casa brindando servicios a las empresas sin necesidad de trasladarse a una oficina. El hecho de que los trabajadores laboren sin trasladarse al lugar físico donde se encuentra la empresa, implica una serie de cambios en la forma en que se establecen las políticas internas de la empresa, que van desde establecer los horarios de trabajo, en su caso, hasta decidir si la persona que labora para la empresa desde su casa es o no un empleado subordinado.

Un empleado que labora en una empresa bajo características de subordinación tiene derecho a seguridad social y prestaciones de ley. Cuando una persona labora para una empresa utilizando las tecnologías de la información, sin un horario establecido, conforme a las metas que se le indican y desempeña sus labores desde su propia casa, es decir, teletrabaja, existen las condiciones para que las empresas, bajo la bandera de flexibilidad laboral limiten los derechos de estos trabajadores.

El primer problema que surge en torno al teletrabajo, es que en México no ha sido establecido si se trata o no de un trabajo subordinado que por tanto deba estar cubierto por seguridad social y prestaciones de ley, es decir, que sea susceptible de ser considerado como trabajo decente. Llegar a una conclusión en este sentido, implica establecer con claridad que es el teletrabajo y cuáles son los tipos que existen. Aún hoy día, la palabra teletrabajo sigue siendo cuestionada, definir el teletrabajo por su etimología únicamente resulta insuficiente, el estudio del teletrabajo es una tarea compleja que implica clasificarlo.

Es precisamente la falta de clasificación específica la que ha llevado que no sea debidamente legislado y que se deje en manos de las empresas la forma en la que se compensará a los teletrabajadores, como consecuencia su situación laboral se vuelve precaria desde el aspecto económico y social. La presente investigación propone una clasificación, revisa la ley federal del trabajo en México y compara con otros países que llevan mayor ventaja en la materia.

El que no se haya determinado con claridad si el teletrabajo puede considerarse como subordinado es el primer problema de esta investigación, que implica que los teletrabajadores son considerados como autónomos y por lo tanto no tendrían derecho a la seguridad social ni a las prestaciones de ley. Profundizando, se encuentra que aún cuando los teletrabajadores pudieran

considerarse en la mayoría de los casos como trabajadores subordinados, existen situaciones en las que se disfrazan las relaciones laborales como solo mercantiles. Se estima que la proporción de teletrabajadores con respecto a la población económicamente activa en México es de 2.5%, lo cual equivaldría a una población de 1,060,000 personas que podrían encontrarse en esa situación.

Por ello, esta investigación busca identificar las clasificaciones del teletrabajo y medir en primera instancia el nivel de trabajo decente (o calidad del empleo) con la que cuentan los teletrabajadores en México así como medir el nivel de flexibilidad laboral de las políticas de las empresas para las que laboran. Una vez que se cuente con una medida para estas variables, será posible identificar la relación positiva o negativa que existe entre ellas, y observar si en el caso del teletrabajo, efectivamente se pierde la calidad del empleo en la búsqueda de flexibilizar las políticas internas de las empresas.

2) Por otra parte, dado que el teletrabajo forma parte del esquema de flexibilidad laboral en el cual los empleados se encuentran físicamente en un lugar distinto de la oficina sede de la empresa, la comunicación es realizada a través de las tecnologías de la información. Al encontrarse en un lugar distinto tanto el jefe y el empleado, la forma en que se ejerce el liderazgo, y la motivación obedece a cuestiones diferentes a las que podrían aplicarse a un trabajo que implique realiza las labores físicamente en la empresa.

Por su naturaleza, el teletrabajo no presenta exhibición de señales de autoridad como tradicionalmente se conocen, tales como el uso de uniformes, ubicación y tamaño de la oficina, lugar de estacionamiento, acceso a comedor de altos ejecutivos entre otros, ello provoca que la motivación y la forma en que se ejerce el liderazgo sea motivo de estudio, y que requiera nuevas forma de ejercerse cuando se trata de trabajo a distancia. Profundizando, conforme Alderfer (1969) existen tres necesidades, las de existencia, las de relación, y de crecimiento. En cuanto a las necesidades de existencia, los teletrabajadores enfrentan problemas para satisfacer esta necesidad, ya que se plantea que se cubre con un empleo con sueldo y prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una seguridad del puesto. En muchos de los casos, el teletrabajo no es considerado como empleo, se carece de estabilidad laboral y el ambiente de trabajo tiende a ser distante y en muchos de los casos determinado por el ambiente particular de la casa del trabajador y su situación familiar. Asimismo la necesidad de relación se ve limitada, ya que el teletrabajo aísla de sus compañeros al trabajador.

Ante esta situación el líder de los teletrabajadores no puede pretender motivar a su equipo de trabajo únicamente cubriendo necesidades de existencia (remuneración) y debe estar preparado para hacer frente a los retos que implica dirigir un equipo a la distancia, el problema en este sentido consiste en que es de suma importancia identificar el estilo de liderazgo que deberá seguir un director que tiene a su cargo teletrabajadores, de lo contrario podrían no ser alcanzados los objetivos de la organización, poniendo en riesgo el desempeño económico de la empresa.

Para determinar lo anterior, la investigación medirá el nivel de motivación de los teletrabajadores, identificará y medirá el estilo de liderazgo que tienen los directores que tienen a su cargo teletrabajadores.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general. Proponer un modelo (cualitativo y cuantitativo) de teletrabajo que permita medir el grado de flexibilidad laboral y el nivel de trabajo decente, así como proponer un modelo de liderazgo y motivación aplicable al teletrabajo basado en el estudio de la situación actual.

1.2.2 Objetivos particulares:

- 1) Proponer un indicador de flexibilidad laboral y establecer un modelo predictivo en función de variables sociodemográficas de los teletrabajadores
- 2) Proponer un indicador de trabajo decente y establecer un modelo predictivo en función de variables sociodemográficas de los teletrabajadores
- 3) Proponer un indicador del estilo de liderazgo de los directores que tienen a su cargo teletrabajadores y establecer un modelo predictivo en función de sus variables sociodemográficas.
- 4) Proponer un indicador de nivel de motivación de los teletrabajadores y establecer un modelo predictivo en función de sus variables sociodemográficas.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Existe una relación negativa entre el grado de flexibilidad laboral y el nivel de trabajo decente en el teletrabajo?

2. ¿Existe una relación positiva entre el grado de flexibilidad laboral y el nivel de motivación de los teletrabajadores?
3. ¿Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo y el nivel de motivación en el teletrabajo?
4. ¿Existe una relación positiva entre el nivel de trabajo decente y la motivación de los teletrabajadores?

1.4 Hipótesis

1) Existe una relación negativa entre el grado de flexibilidad laboral y el nivel de trabajo decente en el teletrabajo

2) Existe una relación positiva entre el grado de flexibilidad laboral y el nivel de motivación de los teletrabajadores.

3) Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo y el nivel de motivación en el teletrabajo.

4) Existe una relación positiva entre el nivel de trabajo decente y la motivación de los teletrabajadores.

Para demostrar las hipótesis planteadas, es menester identificar que el estudio se ha establecido en torno a cuatro variables, las cuales son: el grado de flexibilidad laboral, el nivel de trabajo decente, el estilo de liderazgo y el nivel de motivación. Cada una de estas variables, se encuentra en función de diversos aspectos que permitirán medirlas, los cuales se presentan a continuación.

1.5 Diseño de la investigación

En una primera etapa se presenta un estudio exploratorio² a cerca del teletrabajo, un tema poco estudiado en nuestro país, lo cual permite obtener información más completa respecto al contexto particular de las empresas mexicanas y sus teletrabajadores.

Posteriormente el estudio que se presenta es de tipo descriptivo³, debido a que busca especificar las características y perfiles de las empresas que contratan teletrabajadores así como

² Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. *Metodología de la Investigación*. p.100

³ *Íbid.*, p. 102

de los teletrabajadores. El estudio mide, evalúa y recolecta datos sobre las variables centrales de la investigación: flexibilidad laboral, trabajo decente, liderazgo y motivación en el contexto del teletrabajo en México.

En una tercera etapa, el estudio descriptivo ofrece la posibilidad de hacer predicciones, y de relacionar las variables mencionadas, lo cual lo convierte en un estudio correlacional,⁴ que servirá para medir el grado de relación que existe entre las variables de la investigación.

Se trata de una investigación no experimental, y transversal ya que los datos se recolectan en un solo momento y tiempo único.

Con el objetivo de responder a las preguntas de investigación y corroborar las hipótesis, se elaboraron dos instrumentos de medición, el primero estudia las variables de investigación que corresponden a las de empresas que contratan teletrabajadores y las características sociodemográficas de los líderes de teletrabajadores. El cuestionario fue aplicado a 20 organizaciones ubicadas en territorio mexicano, particularmente al supervisor directo de teletrabajadores.

El segundo instrumento de medición, estudia las variables correspondientes a los teletrabajadores y fue aplicado a 70 teletrabajadores, tanto autónomos como subordinados.

1.5.1 Definición operacional de cada una de las variables de la investigación: Flexibilidad laboral, trabajo decente, estilo de liderazgo, y motivación

Los criterios para evaluar una definición operacional son cuatro: adecuación al contexto, capacidad para captar los componentes de la variable de interés, confiabilidad y validez. Una correcta selección de las variables de las definiciones operacionales disponibles o la creación de la propia definición operacional se encuentran muy relacionadas con la adecuada revisión de la literatura⁵.

Conforme lo anterior, a continuación se establece la definición conceptual y operacional de las variables que se utilizan en este estudio.

⁴ *Íbid.*, p. 104

⁵ HERNANDEZ, Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar. *Metodología de la investigación*, p. 148

Flexibilidad laboral (FL). Se define como el grado en que las políticas de una empresa que contrata teletrabajadores, permite libertades en términos de la jornada de trabajo, los horarios, los contratos (generalmente a tiempo parcial y por periodo determinado), en la búsqueda de la reducción de costos transfieren al teletrabajador los gastos de renta de oficina (pues el empleado labora en casa), electricidad, consumibles entre otros. Existe flexibilidad para contratar y despedir en el momento en que la empresa así lo decida.

La medición de la flexibilidad laboral presentada en esta investigación es una medida de intervalo obtenida a través de la aplicación de un cuestionario para evaluar el grado de flexibilidad laboral de las empresas que contratan teletrabajadores.

El cuestionario se encuentra compuesto por 51 reactivos de los cuales 9 miden la flexibilidad laboral con reactivos establecidos en escala ordinal⁶

Se ha asignado una puntuación a cada pregunta del cuestionario dando mayor valor a aquellas respuestas que representen desde el punto de vista teórico un bajo nivel de flexibilidad en las políticas. Se le ha asignado un valor menor a aquellas respuestas que representen un alto nivel de flexibilidad laboral.

Cuando el instrumento de evaluación cuestiona a cerca de la modalidad contractual, las opciones del cuestionario indican que puede laborarse desde casa (el valor asignado es 1) debido a que representa un alto nivel de flexibilidad laboral en las políticas, otra modalidad representaría un menor nivel de flexibilidad por lo cual se le asigna un valor más alto.

Para medir el grado de flexibilidad laboral con el que cuentan los teletrabajadores, se han considerado aspectos como la modalidad contractual, la combinación de teletrabajo con otra actividad remunerada, el tipo de ingreso (fijo o variable), la seguridad social, la libertad de horario, el trabajo en línea, y el pago de equipo de cómputo, electricidad e internet por parte del teletrabajador.

⁶ Las respuestas del cuestionario fueron evaluadas para asignarles una medición de tipo ordinal conforme la teoría que sustenta esta tesis para establecer relaciones de mayor que o menor que, conforme las condiciones laborales de los teletrabajadores algunas representan mayor flexibilidad laboral que otras.

Se ha dividido en una escala de flexibilidad de tres niveles donde:

1= Políticas del empleo muy flexibles. La medida de intervalo corresponde entre 13 y 20 puntos. Cada cuestionario fue evaluado conforme la suma de las medidas ordinales asignadas a las respuestas. Los intervalos fueron calculados conforme la media y desviación estándar que resulta de la sumatoria de las respuestas obtenidas en los 70 cuestionarios.

2= Políticas del empleo moderadamente flexibles La medida de intervalo corresponde entre 21 y 29 puntos.

3= No hay flexibilidad en las políticas laborales. La medida de intervalo corresponde entre 30 y 36 puntos.

Una vez que se cuente con el indicador de flexibilidad laboral (puntuación total obtenida del instrumento de medición), se propone un modelo de regresión múltiple para predecir el nivel de flexibilidad laboral en función de las variables sociodemográficas de los teletrabajadores.

Modelo de regresión múltiple para predecir el nivel de flexibilidad laboral en el teletrabajo:

$$FL = \beta_0 + \beta_1(\text{Edad}) + \beta_2(\text{género}) + \beta_3(\text{edociv}) + \beta_4(\text{hijos}) + \beta_5(\text{modlab}) + \beta_6(\text{escolar}) + \beta_7(\text{explab}) + \beta_8(\text{expetele}) + \beta_9(\text{nacional}) + \mu$$

Donde:

FL= Nivel de flexibilidad laboral (medida ordinal)

Edad= Se refiere a la edad de los teletrabajadores, se encuentra medida en años (medida racional)

Género= Es una medida nominal, transformada a variable dummy al codificarla como 1 femenino y 2 masculino.

Edociv= Estado Civil. Es una medida nominal, transformada a variable dummy al codificarla como 1 casado, 2 soltero, 3 otro.

Hijos= Se refiere al número de hijos que tiene el teletrabajador en el momento del estudio, es una medida racional.

Modlab. Se refiere a la modalidad laboral del teletrabajador, es una medida nominal

transformada a variable dummy. Se codifica asignándole un valor donde 1 trabaja desde su casa, 2 trabaja desde un centro de recursos compartido, 3 trabaja principalmente en las oficinas de sus clientes.

Escolar. Se refiere a la escolaridad del teletrabajador. Es una medida nominal transformada a variable dummy. La codificación que se le asigna es 1 primaria, 2 secundaria, 3 preparatoria, 4, licenciatura, 5 maestría, 6 doctorado.

Explab. Se refiere a los años de experiencia laboral, se trata de una variable racional.

Expetele. Se refiere a los años de experiencia laborando como teletrabajador, se trata de una variable racional.

Nacional. Se refiere a la categoría de la nacional de la empresa para la que se teletrabaja. Se trata de una medida nominal transformada a variable dummy. La codificación utilizada es 1 para empresa mexicana y 2 para empresa extranjera.

El utilizar variables dummy para la estimación de un modelo de predicción y la no multicolinealidad entre las variables predictoras, podría afectar la estimación de significación del coeficiente de correlación, pero no su capacidad para predecir.⁷

Trabajo decente. (TD) Se ha elaborado una escala de intervalo para obtener una puntuación que mida el nivel de trabajo decente, el cual se refiere particularmente a la calidad del empleo. El trabajo decente es un término propuesto por la Organización Internacional del Trabajo, que contempla características e indicadores de medición para las economías. En este trabajo se busca adecuar las características descritas por la OIT al modelo de teletrabajo con la finalidad de evaluarlo en términos de:

1= Trabajo decente: Corresponde a la escala entre 22 y 25 puntos obtenidos de la suma de las respuestas que los teletrabajadores.

2= Próximo al trabajo decente. Corresponde a una escala de entre 16 y 21 puntos.

3=Trabajo precario. Corresponde a una puntuación total obtenida de menos de 16 puntos.

⁷ Con base en Gómez Cristina, Tuirán Rodolfo. Procesos sociales población y familia: alternativas teóricas y empíricas sobre investigaciones de la vida doméstica. p. 276

Esta escala corresponde a una medida de intervalo que surge de la puntuación asignada a cada pregunta del cuestionario en la cual se entiende como trabajo decente (particularmente en el campo de teletrabajo), aquel empleo con remuneración suficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores, que cuentan con seguro social, con plan de retiro, prestaciones de ley, vacaciones, puedan combinar satisfactoriamente el tiempo con su familia y empleo, el teletrabajo es su fuente única de ingreso y se dedican de tiempo completo a ello. La empresa les proporciona el equipo de cómputo con el que laboran, y son las empresas quienes cubren parcial o totalmente los gastos administrativos derivados de sus labores tales como consumibles, internet, electricidad, teléfono. Cada una de estas variables, ha sido analizada para asignarle una medida ordinal que permita indicar si el que un teletrabajador labore bajo ciertas condiciones lo acerca hacia el trabajo decente.

Incluye trabajadores autónomos bajo los criterios descritos, con la diferencia que cuentan con seguridad en esquemas distintos al IMSS, y que por la naturaleza de sus labores trabajan con equipo de cómputo propio y al cobrar sus servicios tienen posibilidad de incluir los gastos administrativos derivados de su labor.

Se entiende como trabajo próximo al trabajo decente (particularmente en el campo de teletrabajo), aquel empleo cuya remuneración por sí misma no es suficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores, sin embargo cuentan con seguro social, con plan de retiro, prestaciones de ley, vacaciones, puedan combinar satisfactoriamente el tiempo con su familia y empleo. Sus contratos son por tiempo indeterminado o a tiempo parcial. El teletrabajo no es su única fuente de ingreso y no se dedican de tiempo completo a ello. Incluye a teletrabajadores autónomos que cubren estas características.

Se entiende como trabajo precario (particularmente en el campo del teletrabajo), a aquellos teletrabajadores cuya remuneración no es suficiente para satisfacer sus necesidades, no cuentan con prestaciones sociales, y sus contratos son temporales. Trabajan para una o varias empresas, son los teletrabajadores quienes cubren los gastos administrativos como consumibles, electricidad, teléfono e internet con su propio ingreso.

Una vez que se cuente con el indicador de trabajo decente, se propone un modelo de regresión múltiple para predecir el nivel de trabajo decente en función de las variables sociodemográficas de los teletrabajadores, encontrando lo siguiente:

Modelo de regresión múltiple para predicción del nivel de trabajo decente de los teletrabajadores.

$$TD = \beta_0 + \beta_1(\text{Edad}) + \beta_2(\text{género}) + \beta_3(\text{edociv}) + \beta_4(\text{hijos}) + \beta_5(\text{modlab}) + \beta_6(\text{escolar}) + \beta_7(\text{explab}) + \beta_8(\text{expetele}) + \beta_9(\text{nacional}) + \mu$$

Donde:

TD= Nivel de trabajo decente (medida ordinal)

Edad= Se refiere a la edad de los teletrabajadores, se encuentra medida en años (medida racional)

Género= Es una medida nominal, transformada a variable dummy al codificarla como 1 femenino y 2 masculino.

Edociv= Estado Civil. Es una medida nominal, transformada a variable dummy al codificarla como 1 casado, 2 soltero, 3 otro.

Hijos= Se refiere al número de hijos que tiene el teletrabajador en el momento del estudio, es una medida racional.

Modlab. Se refiere a la modalidad laboral del teletrabajador, es una medida nominal transformada a variable dummy. Se codifica asignándole un valor donde 1 trabaja desde su casa, 2 trabaja desde un centro de recursos compartido, 3 trabaja principalmente en las oficinas de sus clientes.

Escolar. Se refiere a la escolaridad del teletrabajador. Es una medida nominal transformada a variable dummy. La codificación que se le asigna es 1 primaria, 2 secundaria, 3 preparatoria, 4, licenciatura, 5 maestría, 6 doctorado.

Explab. Se refiere a los años de experiencia laboral, se trata de una variable racional.

Expetele. Se refiere a los años de experiencia laborando como teletrabajador, se trata de una variable racional.

Nacional. Se refiere a la categoría de la nacional de la empresa para la que se teletrabaja. Se trata de una medida nominal transformada a variable dummy. La codificación utilizada es 1 para empresa mexicana y 2 para empresa extranjera.

Conforme se citó anteriormente, el utilizar variables dummy para la estimación de un modelo de predicción y la no multicolinealidad entre las variables predictoras, podría afectar la estimación de significación del coeficiente de correlación, pero no su capacidad para predecir.

Estilo de liderazgo. Se ha elaborado una escala de intervalo para clasificar el estilo de liderazgo que se adopta en el teletrabajo. Se adecua la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard, en la cual destaca la importancia que los seguidores, pues son ellos quienes aceptan o rechazan al líder⁸. Se establece que las características de liderazgo.

Se establecen las siguientes escalas:

1= Persuadir (mucho para actividades y mucho para relaciones). Corresponde a una puntuación de entre 32 y 55 puntos. El líder se comporta como director y proporciona apoyo

2= Mandar (mucho para actividades y poco para relaciones).Corresponde a una puntuación de entre 24 y 31 puntos en la escala propuesta en la investigación. El líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.

3= Participar (poco para actividades y mucho para relaciones). Corresponde a una puntuación de entre 12 y 23 puntos. El líder y el seguidor, de manera, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.

4= Delegar (poco para actividades y poco para relaciones). Corresponde a una puntuación de igual o menor a 11 puntos en la escala propuesta. El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Esta escala surge de la puntuación asignada a cada pregunta del cuestionario.

Se medirá el estilo de liderazgo en términos de las siguientes variables, a las cuales les fue asignado un valor ordinal que permita establecer relaciones mayor o menor que otra: Libertad de horario, capacitación, trato con jefe inmediato, jefe amigable, interés en necesidades, consideración de sugerencias, programa de trabajo, reuniones vigilancia de seguridad, vigilancia de salud, trabajo en línea.

Una vez que se cuente con el indicador de estilo de liderazgo (puntuación total obtenida del instrumento de medición), se propone un modelo de regresión múltiple para predecir el estilo de

⁸ En el capítulo 6 se desarrolla la teoría que lo sustenta.

liderazgo en función de las variables sociodemográficas de los directores que tienen teletrabajadores a su cargo.

Modelo de regresión múltiple para predecir el estilo de liderazgo en el teletrabajo:

$$LID = \beta_0 + \beta_1(\text{edad}) + \beta_2(\text{género}) + \beta_3(\text{mod_trablíder}) + \beta_4(\text{escolaridad}) + \beta_5(\text{explaboral}) + \beta_6(\text{expeteletrab}) + \beta_7(\text{nacionalidademp}) + \mu$$

Donde:

LID= Se refiere a la puntuación obtenida del estilo de liderazgo (medida ordinal)

Edad= Se refiere a la edad del líder de los teletrabajadores, se encuentra medida en años (medida racional)

Género= Es una medida nominal, transformada a variable dummy al codificarla como 1 femenino y 2 masculino.

Mod_trablíder= Se refiere a la modalidad laboral del líder de los teletrabajadores, es una medida nominal transformada a variable dummy. Se codifica asignándole un valor donde 1 trabaja desde su casa, 2 trabaja desde la sede de la empresa, 3 otro.

Escolaridad. Se refiere a la escolaridad del líder de los teletrabajadores. Es una medida nominal transformada a variable dummy. La codificación que se le asigna es 1 primaria, 2 secundaria, 3 preparatoria, 4, licenciatura, 5 maestría, 6 doctorado.

Explaboral. Se refiere a los años de experiencia laboral, se trata de una variable racional.

Expeteletrab. Se refiere a los años de experiencia laborando como líder de teletrabajadores, se trata de una variable racional.

Nacionalidademp. Se refiere a la categoría de la nacional de la empresa para la que se teletrabaja. Se trata de una medida nominal transformada a variable dummy. La codificación utilizada es 1 para empresa mexicana y 2 para empresa extranjera.

El utilizar variables dummy para la estimación de un modelo de predicción y la no multicolinealidad entre las variables predictoras, podría afectar la estimación de significación del coeficiente de correlación, pero no su capacidad para predecir.

Motivación. Se define como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal.

Corresponde a una medida ordinal, conforme las variables contempladas en el cuestionario se elaboró la siguiente escala:

1= Alta motivación: Corresponde a una puntuación mayor de 37 puntos.

2= Motivación moderada. Entre 29 y 36 puntos

3=Desmotivación. Menos de 29 puntos

En relación con la medición de la motivación, se establecerá una escala de medición con las siguientes variables: Satisfacción, autoimagen, búsqueda de eficiencia, deseo de cambio de trabajo aislamiento, ejercicio, miedo a perder el teletrabajo, presión para cumplir las metas remuneración suficiente, promociones de puesto definidos, interés en necesidades, libertad de horario. Para todas ellas se ha utilizado una medida ordinal que permita identificar cuál de ellas tiene una mayor o menor puntuación que indique el nivel de motivación.

El modelo de regresión múltiple para predecir los niveles de motivación, se establecerá con las variables sociodemográficas: edad, género, estado civil, número de hijos, modalidad laboral, escolaridad, experiencia laboral, experiencia como teletrabajador, y nacionalidad de la empresa en la que labora.⁹

$$\text{Mot} = \beta_0 + \beta_1(\text{Edad}) + \beta_2(\text{género}) + \beta_3(\text{edociv}) + \beta_4(\text{hijos}) + \beta_5(\text{modlab}) + \beta_6(\text{escolar}) + \beta_7(\text{explab}) + \beta_8(\text{expetele}) + \beta_9(\text{nacionalidad}) + \mu$$

Una vez que se cuente con el indicador de nivel de motivación, se propone un modelo de regresión múltiple para predecir el nivel de motivación en función de las variables sociodemográficas de los teletrabajadores, encontrando lo siguiente:

Modelo de regresión múltiple para predicción del nivel de motivación de los teletrabajadores.

$$\text{Mot} = \beta_0 + \beta_1(\text{Edad}) + \beta_2(\text{género}) + \beta_3(\text{edociv}) + \beta_4(\text{hijos}) + \beta_5(\text{modlab}) + \beta_6(\text{escolar}) + \beta_7(\text{explab}) + \beta_8(\text{expetele}) + \beta_9(\text{nacional}) + \mu$$

Donde:

Mot= Nivel de motivación del teletrabajador (medida ordinal)

Edad= Se refiere a la edad de los teletrabajadores, se encuentra medida en años (medida racional)

Género= Es una medida nominal, transformada a variable dummy al codificarla como 1 femenino y 2 masculino.

Edociv= Estado Civil. Es una medida nominal, transformada a variable dummy al codificarla como 1 casado, 2 soltero, 3 otro.

Hijos= Se refiere al número de hijos que tiene el teletrabajador en el momento del estudio, es una medida racional.

Modlab. Se refiere a la modalidad laboral del teletrabajador, es una medida nominal transformada a variable dummy. Se codifica asignándole un valor donde 1 trabaja desde su casa, 2 trabaja desde un centro de recursos compartido, 3 trabaja principalmente en las oficinas de sus clientes.

Escolar. Se refiere a la escolaridad del teletrabajador. Es una medida nominal transformada a variable dummy. La codificación que se le asigna es 1 primaria, 2 secundaria, 3 preparatoria, 4, licenciatura, 5 maestría, 6 doctorado.

Explab. Se refiere a los años de experiencia laboral, se trata de una variable racional.

Expetele. Se refiere a los años de experiencia laborando como teletrabajador, se trata de una variable racional.

Nacional. Se refiere a la categoría de la nacional de la empresa para la que se teletrabaja. Se trata de una medida nominal transformada a variable dummy. La codificación utilizada es 1 para empresa mexicana y 2 para empresa extranjera. Se pretende encontrar si un teletrabajador se encuentra más motivado laborando para una empresa nacional o una empresa extranjera.

Conforme se citó anteriormente, el utilizar variables dummy para la estimación de un modelo de predicción y la no multicolinealidad entre las variables predictoras, podría afectar la estimación de significación del coeficiente de correlación, pero no su capacidad para predecir.

Tabla1. Definición operacional de las variables

Las siguientes variables hacen referencia al modelo predictivo que permite conocer el nivel de flexibilidad laboral, trabajo decente, estilo de liderazgo, y motivación en función de las características sociodemográficas de la muestra.

	PARA ELABORACIÓN DE ESCALA
Flexibilidad laboral Alfa de Cronbach:0.83	Modalidad contractual, la combinación de teletrabajo con otra actividad remunerada, el tipo de ingreso (fijo o variable), la seguridad social, la libertad de horario, el trabajo en línea, y el pago de equipo de cómputo, electricidad e internet por parte del teletrabajador.
Trabajo decente Alfa de Cronbach:0.87	Contar con seguridad social (IMSS), posibilidad de tener libres los fines de semana, remuneración suficiente para cubrir necesidades, posibilidad de atender a la familia, contar con afore o plan de retiro privado, libertad de horario y derecho a vacaciones, la empresa otorga el equipo de cómputo y consumibles para laborar, cuentan con contrato de tiempo indeterminado.
Liderazgo Alfa de Cronbach:0.76	Libertad de horario, capacitación, trato con jefe inmediato, jefe amigable, interés en necesidades, consideración de sugerencias, programa de trabajo, reuniones vigilancia de seguridad, vigilancia de salud, trabajo en línea.
Motivación Alfa de Cronbach:0.511	Necesidad de existencia: IMSS, afore, tipo de contrato, remuneración suficiente para necesidades, miedo a perder el trabajo. Necesidad de relación: Orgullo, respeto de la familia, respeto del jefe, reconocimiento, aislamiento, relación con compañeros. Necesidad de crecimiento: deseo de cambiar de trabajo, búsqueda de eficiencia, productividad, promociones de puesto, autoimagen, satisfacción en el trabajo, oportunidad de ejercitarse, nivel de estrés, libertad de horario

Tabla 2. Variables para el modelo predictivo

Conforme se ha planteado, una vez que se haya obtenido una medida para las variables flexibilidad laboral, trabajo decente, estilo de liderazgo y nivel de motivación, cada una de ellas será considerada como una variable dependiente.

Se ha planteado un modelo de regresión múltiple que permita predecir el nivel de flexibilidad laboral que tendrá un teletrabajador en la empresa donde labore en función de sus características sociodemográficas.

Asimismo se ha creado un modelo que permita predecir el nivel de trabajo decente (o calidad del empleo), y el nivel de motivación en el que se encuentra un teletrabajador en función de sus características sociodemográficas

Por último, se ha creado un modelo para predecir el estilo de liderazgo que tiene un director que tiene teletrabajadores a su cargo, en función de sus características sociodemográficas.

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES
	PARA MODELO PREDICTIVO
Flexibilidad laboral	Edad, género, estado civil, número de hijos, modalidad laboral en la que trabajan, escolaridad, años de experiencia laboral, años de experiencia en el teletrabajo, y nacionalidad de la empresa que los contrata
Trabajo decente	Edad, género, estado civil, número de hijos, modalidad laboral en la que trabajan, escolaridad, años de experiencia laboral, años de experiencia en el teletrabajo, y nacionalidad de la empresa que los contrata
Estilo de Liderazgo	Edad, género, estado civil, número de hijos, modalidad laboral en la que trabajan, escolaridad, años de experiencia laboral, años de experiencia en el teletrabajo, y nacionalidad de la empresa que los contrata
Motivación	Edad, género, estado civil, número de hijos, modalidad laboral en la que trabajan, escolaridad, años de experiencia laboral, años de experiencia en el teletrabajo, y nacionalidad de la empresa que los contrata

1.5.2 Universo de estudio y delimitación de la población

Universo de estudio

La investigación contempla dos universos de estudio:

- 1) Los teletrabajadores mexicanos

2) Los líderes de teletrabajadores que laboran en empresas ubicadas en territorio mexicano que han adoptado el teletrabajo como modalidad laboral.

1.5.3 Delimitación de la población

Forman parte de la población de la investigación:

1) Todos aquellos hombres y mujeres que teletrabajen actualmente en cualquiera de las siguientes modalidades:

a) Trabajen en su domicilio y se comunica por medio de las tecnologías de la información

b) Trabajen en un lugar distinto de su domicilio y distinto de la sede la empresa que lo contrata.

c) Trabajen básicamente en las empresas de los clientes con ayuda de las tecnologías de la información

2. Líderes de teletrabajadores de las distintas empresas ubicadas en el territorio mexicano.

1.5.4. Diseño de la muestra

La selección de las empresas a quienes se les aplica el instrumento de medición corresponde al tipo de muestreo por conveniencia en su modalidad de clasificación por cuotas, es decir, no probabilística.

En primera instancia se aplicó un sondeo a 100 empresas con la finalidad de identificar la proporción de ellas que utilizan el teletrabajo para el desempeño cotidiano de sus labores. Se obtuvo una proporción de 35%.

Se ha establecido realizar el estudio en 20 que corresponden a la siguiente clasificación:

Tabla 3. Muestreo por cuotas

Tamaño de la empresa	Proporción de empresas que utilizan el teletrabajo	Tamaño de la muestra
Grande	45%	9
Mediana	5%	1
Pequeña	30%	6
Micro	20%	4
Total	100%	20

Nota: La proporción utilizada es resultado del sondeo previo realizado.

Conforme la tabla de muestreo por cuotas presentada, se aplicó un cuestionario para medir las variables de la investigación que corresponden a los líderes de los teletrabajadores en sus empresas. El estudio se realizó a través de entrevistas personales y vía correo electrónico dependiendo de la disponibilidad de cada una.

Con respecto a la segunda unidad de análisis, los teletrabajadores, se aplicó el instrumento de medición a 70 teletrabajadores. El muestreo ha sido determinado por conveniencia. Para aplicar el cuestionario a 70 teletrabajadores, fue requerido utilizar el método de muestreo conocido como “bola de nieve”, cada uno de los teletrabajadores refirieron a otras personas a las que también podía aplicarse el estudio y se les dio seguimiento, ya sea acudiendo a sus hogares, enviando un correo electrónico o vía telefónica.

1.6. Instrumentos de medición

Los instrumentos de medición elaborados para medir las variables de las dos unidades de análisis de este estudio se presentan en los anexos de la investigación.

El primero de ellos, elaborado para el estudio de los teletrabajadores en México, contempla 51 reactivos y fue validado por contenido y por coeficiente alfa.

Asimismo, el instrumento de medición aplicado a los líderes de los teletrabajadores en México, que representan a las empresas para las que laboran, contiene 36 preguntas, también validado por contenido.

La validación de sus contenido se realizó con base en el marco teórico que fundamenta la investigación, se establecieron las variables y se revisó que cada una de ellas se encontrara medida conforme a uno o varios reactivos.

CAPÍTULO 2

LA TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO A TRAVÉS DE LA HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y ECONÓMICO

2. Introducción. 2.1. La organización del trabajo en las civilizaciones antiguas. 2.2 El periodo medieval. 2.3 El trabajo en la Primera Revolución Industrial. 2.4 Las eras de la administración del siglo XX 2.5 La concepción del trabajo en la era clásica de la administración: administración científica, teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia. 2.6 El trabajo en la era neoclásica de la administración: teoría neoclásica, estructuralista, del comportamiento, del desarrollo organizacional, de sistemas, situacional y de contingencia. 2.7 Nuevos enfoques del trabajo en la era de la información.

2.8 Introducción a la transformación del trabajo a través del pensamiento económico. 2.9 El trabajo en la Grecia Clásica 2.10. El trabajo en la Antigua Roma. 2.11 El trabajo en la Edad Media 2.12. El trabajo en el mercantilismo 2.13. El trabajo en la fisiocracia 2.14 El trabajo en el liberalismo económico 2.15 El trabajo y el socialismo 2.16. El trabajo en la Segunda Revolución Industrial. 2.17 El trabajo y el Keynesianismo. 2.18. El trabajo en el neoliberalismo 2.19 El trabajo en la Tercera Revolución Industrial. 2.20. Los futurólogos del mundo del trabajo. Conclusiones del capítulo.

*“A un científico se le llama “grande”, no tanto porque ha resuelto un problema, sino porque ha planteado uno cuya solución... puede resultar un auténtico progreso...”
Cantril, 1950*

Introducción

La administración consiste en el desempeño de una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, humanos, por mencionar algunos) que pueda generar una producción de bienes y servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro. Ésta es la tarea que se le confía a las personas responsables de asegurar que las empresas marchen correctamente.

Es cierto que la función de guiar las actividades, de conducir o cuidar patrimonios, esto es, administrar, es muy antigua en la humanidad. Sin embargo, las obras de los especialistas en historia que tratan el tema, nos incentivan a ser extremadamente prudentes en cuanto a los contenidos y las modalidades de ejercicio de esta función a través de los tiempos. Así, la mayoría de los autores de administración habla de la función gerencial y la organización casi como si ésta hubiera sido siempre casi idéntica a sí misma desde tiempos inmemoriales. Puede plantearse la creencia de que los talleres de tallado del hombre prehistórico, o los alfareros de las épocas faraónicas estaban organizados de un modo muy cercano al trabajo en cadena, con obreros especializados, secuencias racionales, capataces, supervisión generalizada, con una mentalidad indudablemente racional y orientada hacia la eficacia por parte de su jefe. Así, se considera que la actual empresa, la administración y el administrador moderno no son sino el fruto de una larga evolución histórica, tan antigua como la humanidad, por ende natural conforme a la naturaleza humana.

La información histórica menos cuestionable de la actualidad demuestra que, a partir de la revolución industrial en los siglos XVIII y XIX, el aporte más fundamental ha consistido precisamente en un cambio radical de las cosas, particularmente relativo a la conducción de la organización del trabajo. La habilidad del futuro gerente, parece ser una capacidad totalmente nueva de organizar, dividir, disciplinar y supervisar el trabajo de decenas de personas sin calificaciones definidas.

Poco a poco, las circunstancias se volvieron más complejas en cuanto a las operaciones, las luchas obreras, los sindicatos, las leyes sociales en torno al trabajo y la competencia; por lo que ya no fue suficiente la única función de control- supervisión; hacía falta, en consecuencia, hacer evolucionar los roles del administrador. Así, aparecieron sucesivamente el contador, el ingeniero, el ingeniero organizacional, el financiero, el psicólogo, el estadístico, el econometría, entre otros para lograr establecer los procesos que vuelven eficiente la productividad del trabajo.¹⁰

El presente capítulo no pretende hacer una presentación completa, y menos aún un análisis de las obras y pensamiento de los autores que representan cada una de las etapas del pensamiento administrativo. Se pretende presentar un marco referencial en la evolución y desarrollo del pensamiento administrativo, destacado las aportaciones más relevantes y la

¹⁰ Actouf, Omar. *La Administración entre tradición y renovación*. p. 17

concepción que se tenía en cada etapa acerca de la organización del trabajo, este marco referencial establece la manera en que el trabajo se fue transformando hasta llegar a convertirse, en lo que hoy día llamamos teletrabajo, tema central de esta investigación.

2.1 La organización del trabajo en las civilizaciones antiguas

Es muy probable que el proceso administrativo comenzara primero en la organización familiar expandiéndose después a la tribu, y que finalmente penetrara a las unidades políticas formales, tales como las encontradas en la antigua Babilonia. En estas organizaciones, se inventó un tipo de control financiero y archivo que ordinariamente tomó la forma de tablillas de arcilla con inscripciones. El reconocimiento del concepto de responsabilidad administrativa fue claramente establecido a través del Código de Hammurabi.

Los sumerios, una civilización de hace más de 5,000 años, dejaron evidencias de prácticas de control administrativo. Los sacerdotes de los templos sumerios, a través del vasto sistema tributario, recaudaron y administraron considerables cantidades de bienes materiales. De esta forma, los sacerdotes sumerios se vieron involucrados en la organización religiosa que aumentó de complejidad, ya que en el caso de defunción de un sacerdote, había que establecer algún sistema de control administrativo, para asegurar por ejemplo, que un préstamo sería pagado y que su monto sería fijado por su sucesor sacerdote-administrador. Así los sumerios llegaron a un sistema de escritura o registro de datos, con todas las transacciones asentadas por los numerosos sacerdotes en las vastas posesiones de la corporación religiosa.

Por otra parte, los egipcios, al construir las pirámides, requirieron durante 20 años el trabajo de más de 100,000 hombres. Al considerar la planificación, organización y control que se requirió para lograr esta empresa, hace evidente que los conceptos técnicos administrativos que conocemos no surgieron en el siglo XX.

La planificación administrativa de cuántos bloques, de qué tamaño, de dónde serían extraídos y cuándo, requirió la práctica de lo que hoy podría denominarse planeación de largo plazo. La explotación de la cantera por ejemplo, se hacía en el invierno y la primavera, marcándose cada bloque de piedra tanto para señalar claramente el lado de arriba, como para indicarse que estaba lista para llevarse al lugar de la tumba real. Para reducir los altos costos del transporte para, éste se hacía durante la inundación anual del Nilo, y finalmente, todos los bloques eran labrados, y

cada lado numerado, antes de ser colocados en su posición correspondiente. Este ejemplo muestra claramente, como el sistema de organización del trabajo egipcio en las canteras y su traslado a la tumbas.

Utilizando masas de trabajo organizado, los egipcios fueron capaces de completar tareas que nos dejan atónitos. Aunque su sistema de organización puede parecer complicado, realmente no había razón para ahorrar trabajo, ya que los campesinos, mercenarios y esclavos siempre estaban disponibles con sólo solicitarlos.¹¹

Asimismo, los griegos tempranamente reconocieron el principio de que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados. El trabajo era repetitivo y el tiempo se estableció musicalmente. La flauta y el clarinete gobernaron los movimientos, con sonidos para cada tarea y para cada operación. De esta forma introdujeron, tiempos de trabajo y movimientos tipo, trabajando en armonía con la música. Cuando a esas ventajas se agrega el efecto psicológico positivo de la música, se comprende que el resultado fue un aumento en la producción y una reducción en el esfuerzo y fatiga desperdiciados.

Como en otras civilizaciones, en Grecia, el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día. La especialización fue llevada tan lejos que los canteros no afiliaban sus propias herramientas, y Platón llegó a establecer en sus leyes que ningún hombre debería trabajar simultáneamente la madera y el hierro, ya que así no descollaría.¹²

Los antiguos filósofos chinos fueron los primeros en reconocer la necesidad de la selección del personal por medios metodológicos, que ellos cubrieron a través de su sistema de servicio civil. En todas esas antiguas civilizaciones se ve una y otra vez evidencia del principio de especialización, por ejemplo, en los escritos de Mencius, su aplicación en áreas tales como división de un oficio y en oficios hereditarios.

De este modo, en los tiempos antiguos, el pensamiento administrativo y su concepción sobre el trabajo existió, aunque no se unificó un esquema de pensamiento administrativo, ni hay evidencia de alguna cronología de variadas técnicas administrativas construidas sobre las previamente concebidas.¹³

¹¹ Claude George y Álvarez Lourdes. *Historia del pensamiento administrativo*. P. 5

¹² *Ibid*, p. 13

¹³ *Ibid.*, p. 24

2.2 El periodo medieval

El período medieval sirve como un puente entre la antigüedad y la edad del despertar conocida como Renacimiento. Aunque organizado en una estructura feudal, el hombre comenzó a dar pasos significativos en su pensamiento acerca de la organización y administración.

Alfabari, en efecto, en el siglo X formuló una descripción de tareas para un estado dominante; en el año 1100, Ghazali asesoró al rey sobre cómo debería actuar y las cualidades que debería desarrollar para ser un buen administrador.

Venecia, importante centro de intercambio económico, desarrolló formas tempranas de empresas, y su astillero llamado El Arsenal, construido en 1426, que en particular proporciona un cuadro excelente del estado de conocimientos, pensamientos y prácticas administrativas del periodo, por ejemplo la numeración y almacenamiento de las partes acabadas, línea de montaje y equipamiento de las galeras, prácticas del personal, tipificación de partes, control contable, control de inventarios y control de costos.

El trabajo era concebido de forma que no podía funcionar sin una supervisión estricta, las horas de trabajo, la entrada y la salida en muy vigiladas.

Los salarios se pagaban dependiendo de la tarea, por los días empleados y las piezas acabadas. La regla en la manufactura de los remos fue por pieza terminada; los capataces vigilaban de cerca el trabajo y sólo dieron crédito por un trabajo satisfactorio.

Los artesanos hicieron el equipo, trabajaban en talleres separados bajo las órdenes de capataces calificados. Ellos proporcionaron el material, sólo aceptaban productos bien hechos y llevaban la cuenta de la producción. Los capataces podían concentrarse en sus deberes, como directores técnicos, mediante la asignación de responsabilidades a los subordinados: pagadores de obras cotejadas, y manejo de la disciplina por jefes de cuadrilla.

Tomás Moro contribuyó con ideas utópicas para la administración de una sociedad ideal. Maquiavelo, por otra parte nos dio una penetrante idea de las maquinaciones de los jóvenes príncipes administradores y destiló el pensamiento de la época en cuatro principios

administrativos apoyo de la base administrada, cohesión, liderazgo, derecho la supervivencia. Las aportaciones de Maquiavelo se desarrollarán con mayor detalle en el capítulo del Liderazgo.

Desde el punto de vista del pensamiento administrativo, el período medieval no es especialmente brillante para algunos autores, sin embargo, para esta tesis, resulta importante el hallazgo del trabajo a distancia por parte de los artesanos en Venecia, que trabajaban a destajo en talleres separados del astillero, y que eran los dueños del Arsenal quienes les proporcionaban las materias primas para elaborar remos.

2.3 El trabajo en la Primera Revolución Industrial

La primera revolución industrial (1760-1890) se originó en Gran Bretaña y posteriormente pasó al resto de Europa con la siderurgia, los telares y la máquina de vapor. Es un periodo histórico en el que se sufren transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales.

La economía basada en el trabajo manual fue reemplazada por otra dominada por la industria y la manufactura. La revolución comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro. La expansión del comercio fue favorecida por la mejora de las rutas de transportes y posteriormente por el nacimiento del ferrocarril.

La revolución industrial inglesa proyectó su luz en el periodo comprendido entre 1700 1785, durante el cual una nueva generación de administradores se desarrolló propios conceptos y técnicas. Fue durante este breve periodo de tiempo cuando Inglaterra cambió dramáticamente de una nación de terratenientes a taller del mundo, la primera que nació que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria rural a una comercial industrial.

Probablemente las más importantes innovaciones durante este periodo fueron los cambios de la organización de la producción básica.

El sistema predominante en la mayor parte del mundo occidental durante los inicios del siglo XVIII es el sistema doméstico, el estadio básico de una civilización materialmente productiva. Cuando la población comenzó a plantar y a fabricar para cubrir sus necesidades en lugar de cazar y recolectar lo que utiliza, los elementos más importantes de ese sistema están presentes. Cuando se desarrolla la especialización hasta el punto de que un individuo, en vez de satisfacer justamente

sus propias necesidades, produce uno o más tipos de bienes para la venta o el trueque, entonces el sistema doméstico ha llegado su pleno florecimiento. Frecuentemente, organizado sobre una base familiar, este sistema existió en conjunción con una granja donde el trabajo fue proporcionado por el agricultor y su familia. En la fabricación de textiles bajo el sistema doméstico, por ejemplo, poseyó un torno de hilar o un telar. Compraban su materia prima y vendían sus productos acabados en la feria local por el precio que pudieran conseguir.

Este sistema persistió por largo tiempo debido a dos factores importantes: la pequeñez de la inversión de capital requerida para emprender semejante empresa y la de su dispersión de la población. Faltando un sistema eficiente de transporte por ese tiempo, muy pocos mercados estuvieron realmente disponibles; y sin grandes mercados, rara vez emprendieron grandes inversiones de capital.

Bajo el sistema doméstico, hubo reducidas oportunidades y todavía menos incentivo para desarrollar o adaptar técnicas administrativas sofisticadas. De hecho, la función administrativa de planificación no parece haberse desarrollado notablemente tanto bajo el sistema doméstico como bajo el sistema de trabajo a domicilio que le sucedió. Sin planificación explícita y en condiciones esencialmente de competencia pura, el mercado desempeño implícitamente la mayoría de sus funciones. El jefe de la casa ahorra su dinero hasta que pudiera comprar o hacer el equipo que le hiciera posible producir un artículo industrial; éste y las condiciones del mercado para los diferentes productos posibles deben haber influido grandemente la elección de su equipo.

Una vez comprendido el tamaño pequeño de su capital circulante o el de su patrón, podía controlar su oferta de materia prima en armonía con las fluctuaciones del precio del mercado, y también consecuentemente su producción.

En gran medida, las funciones administrativas se manejaban sobre una base informal y poco sofisticada, la organización implicada fue típicamente la familia, asimismo existían barreras educativas que impidieron el desarrollo de capacidades administrativas. Un trabajador de ese periodo se consideraba verdaderamente bien educado si realizaba simple suma y resta y de vez en cuando leía un devocionario común. De este modo, los conceptos administrativos, previamente expuestos en otras partes del mundo, podrían estar más allá del alcance.

Sistema de trabajo a domicilio

La siguiente etapa, el sistema de trabajo a domicilio fue una evolución lógica del sistema doméstico. Llegó a ser común para los empresarios actuar como corredores en las ferias rurales, contratando a precios fijos la producción entera de las familias. No fue un gran salto desde este punto llegar a la práctica de proveer al trabajo con la materia prima y pagarle el monto contratado por el producto final a un precio por pieza. Este es el punto central que diferencia el sistema de trabajo a domicilio del que le precedió, el sistema doméstico. Muchos historiadores ignoran esta distinción que, supuesto, es menor en términos de la historia económica general. Pero, en términos de la historia de la administración, es más importante, puesto que marca el cambio del estatuto de los trabajadores de manufacturero independiente ha empleado, y para esta tesis de investigación, resulta un punto en extremo relevante.

El sistema de trabajo a domicilio se desarrolló como resultado de diversos factores. Por una parte, los negociantes comprometidos a vender grandes lotes de artículos necesitaban controlar sus fuentes de oferta para evitar fallas en sus obligaciones. Otro factor importante fue la introducción en ciertas partes, de procesos de manufactura con herramientas más eficientes de producción causando así desequilibrios en la producción. En textiles, por ejemplo, la máquina de hilar capacitó a un hilandero para realizar mejor trabajo del esfuerzo de una docena de hillanderos trabajando con la rueca.

El resultado neto fue la escasez de materia prima, mientras amenazó la aparición de un exceso de hilados. Los hilanderos, en un esfuerzo para controlar sus fuentes de oferta y asegurar las ventas de sus productos finales, recurrieron al comerciante que a través de este sistema ayudaría le ayudaba el equilibrio.

La única función administrativa que recibió mucha atención bajo este sistema fue el control de los materiales. La tasa por pieza para los trabajadores no fue notablemente alta y los trabajadores, duramente presionados se desprendieron de los materiales vendiéndolos furtivamente; aunque los comerciantes comprendieron lo que estaba sucediendo no podía probarlo porque carecían de pruebas de haber entregado los materiales usados. Para protegerse de tales prácticas, los comerciantes apelaron a las leyes teniendo éxito en su aprobación. Se hizo común el fraude por parte de los trabajadores, tomando la forma de robo de las materias primas que se les confiaban, por lo que se pusieron a disposición del manufacturero derechos extraordinarios de inspección, investigación y castigo. Sin embargo, la práctica del hurto estaba bastante difundida para ser detenida por un estatuto. Así, esta falla, aparece como los principales factores que contribuyeron al quebrantamiento del sistema de trabajo a domicilio y al surgimiento del sistema fabril.

Sistema de fábricas

Aunque el deseo de supervisar trabajadores y materiales fue suficiente para causar, en algunos casos, la introducción de las factorías, el sistema fabril como lo conocemos no llegó a constituirse sino hasta la introducción de la maquinaria movida por combustión. Esta maquinaria aumentó considerablemente la productividad, pero al mismo tiempo aumentó el costo y requerimiento de capital. Pocos individuos en efecto, podían comprar e instalar la maquinaria en su casa, esto significó que en lugar de que la maquinaria fuera la casa del trabajador, los trabajadores tendrían que ir a la casa de la maquinaria, la fábrica. Si estos determinantes no parecen suficientes, también se agregaría el control de los costos de capital como motivo, por la maximización de su utilización, la cual sólo podría ser satisfecha a un costo razonable centralizando la maquinaria, así que hombres y máquinas pudieran ser supervisados en grupos en lugar de individualmente. Además, las fuentes de energía, sea vapor o agua, fueron frecuentemente adecuadas para operar, mediante mecanismos de transmisión, numerosas máquinas. De este modo, desde un punto de vista técnico, podemos decir que el sistema de fábricas fue establecido por la introducción de una costosa maquinaria movida por energía; pero desde el punto de vista administrativo el factor decisivo de haber sido el deseo de controlar hombres, materiales y maquinarias, y con el crecimiento de la manufactura bajo un techo vino una concentración de hombres, materiales, y máquinas, creando problemas de control y coordinación enfocados en la atención sobre las funciones y prácticas del administrador.

La administración bajo el sistema de fábricas se caracterizó por un estricto control de organización militar. Los dueños fueron clasificados como comerciantes los manufactureros, y estuvieron más interesados en vender su producto en el desarrollo del sistema básico de buena administración. La necesidad, sin embargo, puso su atención hacia algunos de los más pobres conceptos y prácticas administrativas. Y a la sombra de esta intención crecieron algunos de los conceptos administrativos generalmente aceptados.¹⁴

El siglo XVIII fue el de los años de maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de la manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración. La revolución industrial trajo con ella una decadencia en los conceptos provincianos de administración con tales

¹⁴ Claude y Álvarez, op. cit., p.46

horizontes ampliados, los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar tanto la manufactura como la administración.

En comparación con los dos siglos anteriores, el siglo XIX trajo consigo una verdadera riqueza de literatura administrativa. Los economistas detectaron y escribieron sobre conceptos administrativos, funciones gerenciales y aplicaciones de la teoría de la administración. Smith y Turgot observaron la separación existente entre la propiedad y la administración, así como el nacimiento de una clase administrativa, y, previendo dicho surgimiento, los economistas de la época escribieron sobre esta nueva especie, el administrador, discutiendo sus funciones, responsabilidades sitio en el nuevo orden. Por tanto, una visión breve a sus obras nos mostrará el énfasis que ellos pusieron en el surgimiento del administrador del pensamiento administrativo y su conceptualización sobre el trabajo.

El comercio internacional se consideraba como una extensión de la división territorial del trabajo. A la especialización de las empresas se podría llamarle división organizacional del trabajo. A la especialización de los individuos en su trabajo podría denominarse como división gremial del trabajo.

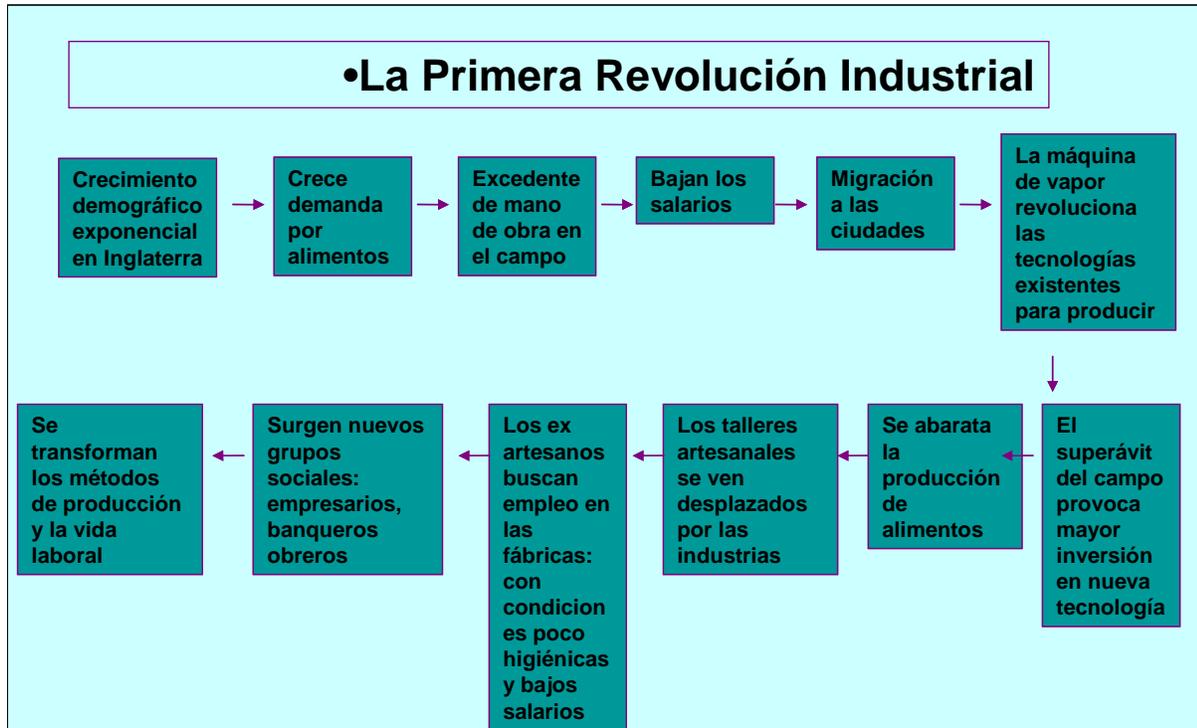
Características de la Revolución Industrial

A continuación se presentan brevemente algunas de las características de esta Revolución Industrial:

- a) Revolución demográfica: crecimiento de la población
- b) Revolución agraria
- c) Avances tecnológicos: Máquina de hilar, máquina de vapor, ferrocarriles
- d) Cambios laborales, impacto en las formas de producción
- e) Condiciones precarias del trabajo

El aumento de los censos supuso el estímulo indispensable para la industrialización, porque sin demanda (mercado) suficiente no se hubiera producido la fabricación en serie. El aumento de la población se debió a varios motivos: reducción de la tasa de mortalidad, debido principalmente a los avances en la higiene, como el empleo del jabón, el tratamiento de los abastecimientos de agua o los modernos sistemas de alcantarillado.

Figura 1. La primera Revolución Industrial



Fuente: Elaboración propia a partir de la información presentada.

a) La revolución demográfica.

Este fenómeno alteró la hasta entonces existente relación población-trabajo en el campo, por lo que mucha mano de obra no pudo acceder al empleo en sus lugares de residencia (el campo está en fase de transformación y emplea menos mano de obra que anteriormente) y se vio forzada a la migración hacia las ciudades, donde las demandas de obreros y las posibilidades de mejora las atraían. Se tiene reporte que en Inglaterra el crecimiento poblacional fue durante el XVIII de 5,000,000 de habitantes a 10,000,000.¹⁵

b) Revolución Agrícola

La denominada revolución agrícola fue un fenómeno de progreso técnico: irrigación, rotación de cultivos, abonos, maquinaria. El aumento de la producción, especialmente del maíz, permitió el

¹⁵ Bolaños, Raúl. *Historia de la Humanidad de las épocas moderna y contemporánea* p. 153

abastecimiento de las grandes urbes; el crecimiento de la población londinense requería alimentos.

Los cambios empezaron por el tipo de tenencia de la tierra: de los viejos y tradicionales openfields (tierras no cercadas, muchas veces de propiedad comunal no muy bien reglamentada y con una producción destinada al abastecimiento de las necesidades de sus cultivadores o propietarios) se pasará al enclosure (campos cercados que establecen la propiedad privada demostrada legalmente y que destina su producción al comercio). Este cambio en el sistema de tenencia provocó:

- Los campos destinados a la ganadería desaparecen
- Los sistemas de rotación y los cultivos cambian. Se produce un excedente de mano de obra al contratarse más por menos dinero ya que realiza más trabajo (mecanización), lo que abarata su precio y provoca migración.

En segundo lugar la fuerza económica de los propietarios generó una capacidad de compra en las regiones rurales, configurando un voraz mercado interior, en una época en la que el mercado exterior resultaba inseguro, Sin mercado no habría habido producción, pero tampoco hay producción sino hay capitales. Ahí entra de nuevo la agricultura al haber demanda, hay superávit y ese superávit se reinvierte en el campo en forma de mejoras técnicas para la propia agricultura, lo cual abarata más aún la producción de alimentos.

Una de las consecuencias en Inglaterra de estos cambios es la creación de un mercado interno al que abastecer y la desaparición de la dependencia de importaciones agrícolas del extranjero. Las grandes innovaciones técnicas que el capital permite son máquinas de sembrar, nuevos tipos de arado, bombas de drenaje, cosechadoras mecánicas. A su vez, la nueva coyuntura impone nuevos y más especializados cultivos con destino a las industrias.

c) Los avances tecnológicos

La creciente actividad del sector industrial crea una demanda de avances tecnológicos sin los cuales no se podría haber hecho frente al crecimiento. Los avances iniciales en labores agrícolas han de ser vistos desde esta perspectiva de demanda, lo que a su vez, al generar un desarrollo del sector industrial (textil) genera nueva demanda de avances. La necesidad de producir más y más rápido genera una búsqueda de soluciones a problemas cotidianos que, a su vez, generan otras respuestas paralelas.

Los sectores primordiales del desarrollo industrial inglés son, sin duda alguna, el textil y el metalúrgico.¹⁶

El empleo de la energía producida por las calderas de vapor para mover las máquinas tejedoras y de hilar marcó el comienzo del extraordinario incremento de la producción y, al mismo tiempo, de la Revolución Industrial.

La máquina de vapor producía una corriente de vapor que permitía mover una rueda durante largo tiempo. En el siglo XVIII la industria textil aprovechó el poder del agua para el funcionamiento de algunas máquinas. Estas industrias se convirtieron en el modelo de organización del trabajo humano en las fábricas.

Más tarde se aprovechó también para el desplazamiento de algunos medios de transporte, como las locomotoras y las embarcaciones. La transformación industrial fue posible, en gran parte, gracias al uso de dos nuevas fuentes de energía: el vapor y el carbón mineral.

En 1712 Newcomen, con su socio Thomas Savery, construyó una máquina de vapor atmosférica para bombear agua fuera de las minas, desde las minas de carbón hasta las de estaño de la zona nativa de Newcomen en el sudoeste de Inglaterra. Este hecho se ha considerado como el primer paso la primera revolución industrial.

Más máquinas fueron instaladas por el propio Newcomen en Inglaterra, lo que llevó a la construcción de más de 100 máquinas antes de que la patente expirara en 1733. El diseño fue mejorado en 1769 por James Watt.

Esta primera revolución se caracterizó por un cambio en los instrumentos de trabajo de tipo artesanal por la máquina de vapor, movida por la energía del carbón. La máquina exige individuos más calificados, produce una reducción en el número de personas empleadas, arrojando de manera incesante masas de obreros de un ramo de la producción a otra.

El vapor se empleó para abrir minas de metales, producir textiles y fabricar un amplio abanico de productos, que en épocas anteriores habían sido fabricas a mano. Los buques de vapor sustituyeron a los viejos veleros y la locomotora de vapor ocupó el lugar de los vagones tirados por

¹⁶ Guardiola Carlos. *La Revolución Industrial*.,sp

caballos, así se mejoró ampliamente el proceso de transporte y movimiento de materias primas y productos terminados.

d) Cambios laborales: el impacto en las formas de producción

Antes de la Revolución Industrial las personas elaboraban en sus casas la mayor parte de los objetos que necesitaban, o bien los encargaban a los artesanos que tenían sus talleres individuales.

Con la fundación de nuevas ciudades, creció la demanda de los productos elaborados por los artesanos y con esto la organización de los talleres: cada taller tenía un maestro, un oficial y varios aprendices, cuando el oficial aprendía a manejar todas las herramientas, dominaba la técnica y conocía los secretos de su oficio llegaba a ser maestro y podía establecer su propio taller. Cuando fueron muchos talleres los que producían el mismo artículo, se organizaron en gremios para ayudarse y protegerse mutuamente.

Cuando Inglaterra inició el periodo de preponderancia industrial sobre todas las demás actividades del país, los talleres artesanales no pudieron competir con la fábrica ya que ésta producía más aprisa y a menor costo el artículo que ellos hacían en mayor tiempo y a más alto costo. Los artesanos cerraron sus talleres y solicitaron empleo en las fábricas, en un trabajo inseguro y bajo condiciones higiénicas y económicas inferiores.

La industria textil y poco después la minera y la metalúrgica fueron las que iniciaron esta revolución industrial.

Inglaterra fue el país donde se reunieron las condiciones que hicieron posible esta revolución. Para la primera mitad del siglo XVIII, Inglaterra había logrado conjuntar un poderoso imperio con una gran cantidad de colonias, las que representaron amplios mercados a cubrir por la empresa inglesa, que para lograrlo debería incrementar su producción. Fue también importante en este proceso la creación de compañías mercantiles en Inglaterra, pues ellas controlaron las materias primas y los mercados coloniales, y, gracias a esta acción, que implicó el saqueo de los territorios dominados, se acumularon grandes capitales en la metrópoli, con lo que se apoyó el proceso de la Revolución Industrial.

En parte, el crecimiento de la productividad se produjo por la aplicación sistemática de nuevos conocimientos tecnológicos y gracias a una mayor experiencia productiva, que también favoreció la creación de grandes empresas en unas áreas geográficas reducidas. Así, la Revolución Industrial tuvo como consecuencia una mayor urbanización y, por tanto, procesos migratorios desde las zonas rurales a las zonas urbanas. Se puede afirmar que los cambios más importantes afectaron a la organización del proceso productivo.

Como la Revolución Industrial se produjo por primera vez en Gran Bretaña, este país se convirtió durante mucho tiempo en el primer productor de bienes industriales del mundo. Durante gran parte del siglo XVIII Londres fue el centro de una compleja red comercial internacional que constituía la base de un creciente comercio exportador fomentado por la industrialización.

e) Condiciones precarias del trabajo

Los trabajadores de las fábricas recibían salarios miserables y carecían de protección en caso de paro, enfermedad o vejez. Además el gobierno no ejercía control alguno sobre las condiciones laborales: la contratación de niños y las jornadas laborales de hasta 14 hora diarias eran frecuentes.

En su obra *La Revolución Industrial en Gran Bretaña*, el historiador británico P. Deane describe con muchos detalles el desarrollo de las relaciones de trabajo entre los obreros de la naciente industria y los dueños de las fábricas.

“ Los dueños de las fábricas ansiosos por mantener en funcionamiento sus máquinas día y noche mientras la industria fuera próspera, ocupaban hombres, mujeres y niños en jornadas de trabajo de doce a dieciséis horas de día y de noche. Cuando comenzaba un período de dificultades económicas con baja en las ventas, los empresarios no dudaban en deshacerse de la fuerza de trabajo; despedían a muchos trabajadores, ya que en la puerta de la fábrica una larga fila de desocupados esperaba el momento en que los propietarios de las fábricas decidieran poner nuevamente en funcionamiento sus máquinas....

Cuando los patrones querían aumentar la producción hacían trabajar más duramente a sus trabajadores. Cuando era necesario reducir la producción , despedían a un número determinado de trabajadores o contrataban personal eventual para que trabajara solo unas cuantas semanas o meses a cambio de sueldos miserables.

Las jornadas diurnas y nocturnas, absurdamente largas, deben haber provocado una disminución en la eficacia de los trabajadores; durante algunas interminables horas , el trabajo debe haber dado resultados negativos en vez de positivos”¹⁷

El gobierno, con la finalidad de detener las primeras reacciones de los obreros fue dictar leyes que prohibieran la asociación de trabajadores que tuvieran como propósito demandar mejores salarios y menos horas de trabajo; estas disposiciones no solucionaron los conflictos y aumentaron la inconformidad entre los obreros, hasta gestar luchas en contra de las máquinas, por considerar que éstas los desplazarían. El más importante de estos movimientos fue el Luddista, que entre los años 1811 y 1816 impulsó a los trabajadores a la destrucción de los bastidores y telares mecánicos.

Preocupados por las difíciles condiciones de trabajo que debían soportar, algunos obreros organizaron asociaciones para defender sus intereses. Las nascentes organizaciones solicitaron a los gobiernos de sus respectivos países el establecimiento de algunas leyes que reglamentaron las relaciones obrero-patronales, el reconocimiento del derecho de asociación y la reducción de la jornada laboral.

Con la industrialización aparecen nuevos grupos sociales: empresarios y banqueros como elementos innovadores, además de obreros industriales. Es una sociedad más compleja, más dinámica. Esta sociedad es denominada sociedad de clases. La forman grupos abiertos, determinados fundamentalmente por la fortuna. El hombre con capacidad puede acceder a cualquier cargo de responsabilidad. En la realidad la igualdad de los hombres se redujo al ámbito de los principios teóricos, a la igualdad ante la ley. De hecho subsistieron grandes diferencias de fortuna y cultura entre las clases.¹⁸

Se produjo una separación creciente entre capital y trabajo. El dueño disponía del dinero y era propietario de las máquinas, el proletario proporcionaba solo la fuerza de trabajo. A cambio del salario el proletario vende su fuerza de trabajo. Ante la competencia entre las empresas, se invierte en maquinaria, reduciendo al mínimo el coste de la mano de obra. Los salarios no eran fijos, podían reducirse por multas o por circunstancias totalmente ajenas a la vida de la empresa. Además, la búsqueda de mano de obra más barata provocó el trabajo de mujeres y niños, que

¹⁷De. P. *La Primera Revolución Industrial Barcelona*. Ed. Península. 1988.

¹⁸Guardiola o.p. cit. s.p

percibían salarios más bajos. La falta de horas de sueño, los trabajos inapropiados, la carencia de condiciones higiénicas hicieron estragos; se legisló para proteger mujeres y niños y reducir horario de trabajo, pero estas legislaciones, en muchos casos, no pasaron del papel. Otro problema agobiante fue el de los horarios excesivos. El manejo de una máquina resultaba menos extenuante que el de una herramienta preindustrial, pero el alargamiento de la jornada anuló todas las ventajas.

En los países en los que triunfó la Revolución industrial, la estructura social y económica preexistente quedó transformada, el taller artesanal fue sustituido por la fábrica, y la vida, centrada anteriormente en lo rural, pasó a ser eminentemente urbana.

Así, que las transformaciones ocurridas en Inglaterra propiciaron el surgimiento de la clase obrera y de la burguesía industrial en la segunda mitad del siglo XVIII.

Gran Bretaña no fue el único país que experimentó una Revolución Industrial. Los intentos de fechar ese desarrollo industrial en otros países están sujetos a fuertes controversias. No obstante, los estudiosos parecen estar de acuerdo en que Francia, Bélgica, Alemania y Estados Unidos experimentaron procesos parecidos a mediados del siglo XIX; en Suecia y Japón se produjo a finales del siglo; en Rusia y en Canadá a principios del siglo XX; en algunos países de Latinoamérica, Oriente Próximo, Asia central y meridional y parte de África a mediados del siglo XX.

En cada caso, el éxito del proceso industrializador dependía del desarrollo de nuevos métodos de producción, pero también de la modificación de las técnicas utilizadas para adaptarlas a las condiciones imperantes en cada país y de la propia legislación vigente, que favoreciera la implantación de maquinaria barata gracias a una disminución de los aranceles, lo que, en ocasiones, podría perjudicar a otros sectores sociales, como los campesinos, que veían cómo sus productos debían competir con otros más baratos.

2.4 Las eras de la administración del siglo XX

Son doce las principales teorías y enfoques que se pueden detectar entre 1903 y 1990, para describir y explicar la evolución del pensamiento administrativo, mismas que se presentan en el siguiente cuadro:¹⁹

Tabla 4. Principales teorías del pensamiento administrativo.

Teorías	Era de la administración	Representantes
Administración científica	Era clásica	Frederick Taylor, Gilbreth
Teoría clásica	Era clásica	Henri Fayol
Teoría de las relaciones humanas	Era clásica	Hugo Munsterberg, Elton Mayo
Teoría de la burocracia	Era clásica	Max Weber, Alvin W. Gouldner, Philip Selznick, Robert Merton
Teoría neoclásica	Era neoclásica	Peter Druker, H. Koontz, O'Donnell, M. Jucius, W. Newman, I. Ansoff, Humble
Teoría estructuralista	Era neoclásica	Max Weber, Alvin W. Gouldner, Philip Selznick, Robert Merton, James D. Thomson, Burton Clarke, Jean Viet, Peter M. Blau, Amitai Etzioni
Teoría del comportamiento	Era neoclásica	Abrahm Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg, Douglas McGregor
Teoría del desarrollo organizacional	Era neoclásica	Blake y Mouton, Lawrence y Lorsh
Teoría de los sistemas	Era neoclásica	Kathz, Kahn
Teoría situacional	Era neoclásica	Alfred Chandler, Burns, Stalker,
Teoría de la contingencia	Era neoclásica	Joan Woodward
Nuevos enfoques	La era de la información	

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2006), Actouf (1998) y Claude (2005)

La teoría administrativa tiene poco más de cien años, y a lo largo del siglo XX sufrió grandes transformaciones. Con la finalidad de presentar la información más relevante relativa a estos enfoques y teorías, y particularmente señalar cuál era la concepción del trabajo en cada una de ellas, se ha dividido en tres eras²⁰:

- 1) La era clásica (1900 a 1950)
- 2) La era neoclásica (1950-1990)
- 3) La era de la información (Después de 1990)

¹⁹ Con base en Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*.

²⁰ Chiavenato, op.cit., p. 502

Cada una de estas eras, se encuentra conformada por diversos enfoques y teorías que se describen en adelante, con la intención de hacer referencia a la conceptualización que cada una aportó en relación al trabajo y su organización.

2.5 La concepción del trabajo en la era clásica de la administración

La era clásica de la administración comprende el periodo de 1900 a 1950, se caracteriza por una época en la que se inicia la industrialización, en cuanto a la forma de organización del trabajo existe estabilidad, previsibilidad, regularidad y certeza. Las principales teorías del pensamiento administrativo de la era clásica son:

- 1) Administración científica
- 2) Teoría clásica
- 3) Relaciones humanas
- 4) Teoría de la burocracia

2.5.1 La Administración científica

Al final de la guerra civil norteamericana, comenzó un nuevo clima industrial para los negocios en Estados Unidos. Por ejemplo, durante los años entre el final de la guerra y finales del siglo, aumento a la población en el oeste, la industria se expandió y trató de mantenerse a la par por el apetito de la población de bienes y servicios, y se comenzó a sentir el desempleo tecnológico.

Durante este período, se hizo aparente una mayor separación entre la administración y la mano de obra, y se hizo notorio el crecimiento de la clase administrativa en la industria.

Dos ingenieros a comienzos del siglo XX desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, inició la llamada escuela de la administración científica, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo obrero. El otro, el europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios

científicos generales de administración. Aunque los dos autores no se comunican entre sí y perdieron de puntos de vista diferentes, e incluso opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico de la administración, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX.²¹

Aportaciones de Frederick Winslow Taylor

Taylor nació en Filadelfia en 1856, estudio en Francia y luego en la Universidad de Harvard. A los diecinueve años por un mal estado de la vista dejó la escuela. A los veintidós años, consiguió un puesto de jornalero en los talleres de la Midvale Steel Works. Taylor ascendió de jornalero a ingeniero en jefe en el transcurso de seis años, durante ese tiempo su vista mejoró y siguió el curso de Ingeniería en el Instituto Stevens.

Taylor establece que el objetivo principal de administración es asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.²²

Cuando se refiere a “máxima prosperidad” no se refiere únicamente a los grandes dividendos para el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia.

En cuanto a la máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no solo salarios elevados, sino que le da importancia a la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia. Para Taylor es de suma importancia que los empleados sean capaces de hacer su trabajo con la calidad más elevada del trabajo. Taylor indica que, hablando en términos generales, el mejor tipo de administración que estaba en uso en aquella época, podía definirse como una administración en la que los trabajadores dan su mejor iniciativa y, a cambio de ella, reciben de sus patrones algún estímulo especial. A éste tipo de administración, la llama de iniciativa e incentivo para distinguirla de la administración científica o “administración de labores”.

²¹ Chiavenato, op. cit., p. 44

²² Taylor, Frederick. *Principios de la Administración científica*. P 19

Taylor establece que su objetivo, era probar en forma totalmente convincente que existía otro tipo de administración, que no solo consideraba mejor, sino “aplástamente mejor”, que la administración de iniciativa e incentivo.

Explica que bajo el tipo antiguo de administración, el éxito depende casi por entero de conseguir la iniciativa de los trabajadores, y comenta que es en verdad, un caso raro aquel que logra realmente esta iniciativa.

Taylor establece que bajo la administración científica, la iniciativa de los trabajadores, es decir, su trabajo arduo, su buena voluntad y su ingenio, se consiguen con uniformidad absoluta y en mayor grado, de lo que resulta posible siguiendo el sistema antiguo; y además de esta mejora por parte de los hombres, los directores asumen nuevas obligaciones. Por ejemplo, Taylor plantea que los administradores asumen la carga de reunir todos los conocimientos tradicionales que, en el pasado habían poseído los trabajadores, y la de clasificarlos y tabularlos, reducirlos luego a reglas, leyes, fórmulas que sean inmensamente útiles para el trabajador, al hacer su labor cotidiana. Asimismo, Taylor indica que las nuevas obligaciones de administrador se agrupan en cuatro categorías:

1) Crean una ciencia para cada elemento del trabajo obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.

2) Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado, este se escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

3) Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando-

4) Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaba sobre los hombros de los trabajadores.

Resumiendo, bajo la administración de iniciativa e incentivo todo el problema queda, prácticamente en manos del trabajador mientras que, en la administración científica una buena mitad del problema está a cargo de la dirección.

Quizá el elemento más destacado de la administración científica moderna sea la idea de la tarea con labor de seguir el trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección con un día, cuando menos, de anticipación, y en la mayoría de los casos cada operario recibe instrucciones completas por escrito, describiéndole detalladamente la tarea que tiene que llevar a cabo así como los medios que habrá de emplear para realizar el trabajo. El trabajo planificado por adelantado constituye una labor que implica un esfuerzo conjunto del obrero y la dirección.²³

La esencia de la administración científica se basa en la selección cuidadosa del trabajador, implementar un sistema en que se induzca, se enseñe y se ayude al trabajador a que trabaje de acuerdo al sistema científico en conjunto con la dirección. Taylor indicó que siempre existe un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, por lo que es posible perfeccionarlo mediante un análisis científico y un detallado estudio de tiempos y movimientos, en vez de dejarlos a criterio personal de cada operario.

Taylor considera que el aumento en la productividad de cada trabajador, no dejará sin aumento a otros obreros, porque asegura que es la productividad la que distingue a los países incivilizados de los civilizados, y que éstos últimos son hasta seis veces más productivos que los otros.

Asegura que la adopción general de la administración científica doblaría fácilmente la productividad del hombre corriente dedicado al trabajo industrial, señaló que existiría la posibilidad de acortar la jornada de trabajo y que habría aumento en las oportunidades de educación, cultura y esparcimiento. Asimismo, Taylor advirtió que el adoptar la administración científica aseguraría el trabajo constante e ingresos mayores para las empresas.²⁴

A pesar de su actitud pesimista respecto de la naturaleza humana, ya que considera irresponsable, holgazán y negligente al operario, Taylor se preocupó por crear un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo de trabajo para lograr la eficiencia empresarial y, en un nivel más amplio, reducir la enorme pérdida que su país venía sufriendo con la ociosidad e ineficiencia de los operarios en casi todos los actos diarios.

²³ Taylor, op.cit., p. 43

²⁴ Taylor, op.cit., p. 124

Taylor empezó por aplicar los principios de la tecnología de la época al trabajo manual. Trató de aplicar a las operaciones manuales los mismos principios que los diseñadores aplicaban a las operaciones de las máquinas en el siglo XIX. En consecuencia, identificaba el trabajo que debía realizarse, lo descomponía en sus operaciones individuales, disponía a la manera adecuada de ejecutar cada operación, por último, reunían las operaciones en la secuencia que permitiera ejecutarla con más rapidez y menos movimientos. El método cartesiano es la base de este racionamiento. Aunque la actualidad esto parece normal, fue la primera vez que se prestó atención al trabajo manual. Durante la historia humana, el trabajo sería considerado un hecho natural y consumado.²⁵

Aportaciones de Frank Bunker y Lillian M. Gilberth

Ninguna discusión sobre la administración científica estaría completa sin la inclusión de Frank Bunker y Lillian Moller Gilbreth. Cuando estos nombres se mencionan inmediatamente se piensa en los esfuerzos precursores de Gilberth; su trabajo y refinamientos en el área de estudios de movimientos, proveyó las bases completas de las aplicaciones modernas en la simplificación de trabajos, estándares significativos de trabajos y planes de salarios incentivos.

En 1904, Gilberth se casó con Lillian Moller, quien tenía antecedentes en psicología administración, y ambos embarcaron en la búsqueda de mejores métodos de trabajo.

El interés de Gilberth, recibía en el desarrollo del hombre a su máximo potencial a través del entrenamiento efectivo, métodos de trabajo, mejores ambientes y herramientas y la actitud psicológica saludable. Estaba interesado en mejorar la tan la totalidad del hombre y su medio ambiente. Aplicó la ciencia a una nueva dimensión del trabajo, proveyó una aplicación práctica de la nueva ciencia administrativa, aumentando sus posibilidades de aceptación y éxito.

2.5.2 Teoría Clásica

Después del surgimiento de los conceptos e ideas de la administración científica, varios colaboradores contemporáneos seguidores de la doctrina de Taylor aparecieron para anunciar sus versiones de la nueva ciencia de la administración. En 1916 surgió en Francia la teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Mientras que la administración científica

²⁵ Chiavenato, op.cit., p.49

aseguraba que la eficiencia se lograba mediante la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria del eficiencia individual, la teoría clásica parte de la organización y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, el precursor de la teoría clásica de la administración es Henri Fayol.

Aportaciones de Henri Fayol

Henri Fayol (1849-1925), ingeniero francés de minas, es pionero de la doctrina administrativa, uno de cuyos aportes es el haber dado materia prima para conformar los estudios y la profesión de la administración. Fayol tuvo inicialmente una destacada actuación como ingeniero de minas luego ascendió rápidamente a lo largo de toda jerarquía de la gran empresa hullaera en la que trabajó toda su vida hasta llegar al máximo cargo directivo. Su éxito como tal lo atribuyó a la utilización de principios que podían enseñarse y aprenderse. Su obra se gestó en un periodo de rápido crecimiento económico en Francia y durante 50 años se dedicó a la observación y la reflexión. Desde 1900 tuvo como audiencia los congresos de minas y metalúrgicas; luego la sociedad que se creó para difundir sus ideas. En 1908 presentó una primera versión de lo que 1916 sería publicado como su libro *Administración industrial y general (Administration industrielle et générale)*.²⁶

Fayol señala que todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse entre los siguientes seis grupos:²⁷

- 1) Operaciones técnicas que se refieren fundamentalmente a las actividades de producción y fabricación.
- 2) Operaciones comerciales (compras, ventas, cambios)
- 3) Operaciones financieras (busca y gerencia de los capitales)
- 4) Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística)
- 5) Operaciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas)
- 6) Operaciones administrativas (previsión, organización, dirección y control).

²⁶ Actouf, op.cit., p. 72

²⁷ Fayol, Henri. *Administración Industrial y general*. p.135

Fayol explica que las operaciones administrativas, habían sido muy descuidadas en las empresas, al existir una preocupación especial por el área técnica y comercial, sobre el área administrativa, había una gran ignorancia y no existía un conocimiento sistematizado.

Fayol indica que la definición de administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar y las define de la siguiente forma:

- 1) Prever (planeación): estructurar el futuro y articular el programa de acción.
- 2) Organizar: constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- 3) Dirigir: hacer funcionar al personal
- 4) Coordinar: relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos
- 5) Controlar: procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.²⁸

Fayol sostiene que la previsión significa calcular el porvenir y prepararlo, indica que prever ya es obrar. Da mayor atención a la herramienta de la planeación que él llama “programa de acción”. Las características generales de un buen programa de acción (“unidad, continuidad, flexibilización y precisión”)

En cuanto a la organización, Fayol señala que organizar a la empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal.

Considera que estos componentes pueden dividirse en el “organismo material” y el “organismo social” siendo este último el objeto de su atención. Presenta 16 funciones que conforman dicha misión.

Referente a la dirección, Fayol concibe este tercer elemento de la administración en forma muy relacionada con la organización, indica que una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerlo funcionar, así que la dirección, explica, consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa.

En cuanto a la coordinación, Fayol la define como dar a las cosas y a los hechos las proporciones que convienen, adaptar los medios al objeto. A Fayol le parece importante

²⁸ Ibídem, p. 138

mencionar los medios para lograr coordinación: “conferencia semanal de los jefes de servicio” y establecimiento de “agentes de enlace”.

Referente al control, como en el caso de la dirección y la coordinación, el tratamiento es breve. Indica que el control consiste en comprobar que todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.²⁹

Fayol indica que el número de los principios administrativos puede variar y que se refiere a los más importantes, así mismo indica que éstos principios pueden ser flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades, señala que se trata de saber utilizarlos lo cual es un arte que requiere inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Establece catorce principios tratados con detalle en su libro:³⁰

- 1) División del trabajo
- 2) Autoridad y responsabilidad.
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de mando
- 5) Unidad de dirección
- 6) Subordinación del interés particular al general
- 7) Remuneración
- 8) Centralización
- 9) Cadena escalar o jerarquía
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad personal
- 13) Iniciativa del personal
- 14) Unidad del personal o espíritu de cooperación

Son tres las agrupaciones que se establecen sobre los principios administrativos de Fayol: 1) los que giran alrededor de poder y las relaciones dentro de la administración, 2) los “principios “

²⁹ Actouf, op. cit., p. 74

³⁰ Fayol, Henri. Op.cit. p. 158

relacionados con las características deseadas en los agentes del cuerpo social y 3) los principios estructurados alrededor del trabajo y sus remuneración.³¹

1) Los principios que giran alrededor del poder y las relaciones de poder dentro de la administración son:

- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Centralización
- Cadena escalar o jerarquía
- Orden

Estos principios serán retomados en el capítulo seis, al desarrollar el tema de liderazgo.

2) Los “principios “ relacionados con las características deseadas en los agentes del cuerpo social:

- Subordinación de los intereses particulares al interés general
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa del personal
- Unión del personal

3) Los principios estructurados alrededor del trabajo y sus remuneración:

- División del trabajo
- Remuneración

Fayol establece que la división del trabajo es de orden natural. La división del trabajo tiene por objetivo llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

“El obrero que hace siempre la misma pieza, el jefe que trabaja constantemente los mismos asuntos, adquieren una habilidad, una seguridad, una precisión, que aumentan su rendimiento.

³¹ Dávila Carlos. *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. P. 38

Cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.”³²

La división del trabajo no se aplica únicamente a las tareas técnicas, sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en juego un número mayor o menor de personas que requieren varias clases de capacidades. La división del trabajo tiene como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

En cuanto a la remuneración del personal, Fayol establece que es el precio del servicio prestado, y que ésta debe ser equitativa en la medida de lo posible y dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrón y al empleado.

La tasa de remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes a la voluntad del patrono y del valor de los agentes, tales como la carestía de la vida, la abundancia o escasez de personal, el estado general de los negocios, la situación económica de la empresa; depende, después del valor de los agentes, y finalmente del modo de retribución adoptado.

La apreciación de los factores que dependen de la voluntad del patrono y del valor de los agentes exige un conocimiento bastante grande de los negocios, juicio e imparcialidad.

Lo que se busca generalmente en el modo de retribución es:

- a) Que asegure una remuneración equitativa
- b) Que fomente el celo recompensado el esfuerzo útil
- c) Que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable

Los diversos modos de retribución para los obreros son:

- a) El pago por jornada. En este sistema el obrero vende al patrón, mediante un precio fijado de antemano, una jornada de trabajo en determinadas condiciones. Este sistema tiene el inconveniente de inclinarse al descuido y exigir una vigilancia atenta. Se impone cuando se hace imposible la medida del trabajo efectuado.
- b) El pago por tareas. El salario depende de la ejecución de una tarea determinada de antemano, y puede ser independiente a la duración de dicha tarea. Cuando el salario no se

³² Fayol, Henri, op.cit. p. 158

percibe sino a condición de que la tarea se realizase durante el tiempo ordinario de trabajo, este modo se confunde con el pago de jornada. Fayol señala que el pago por tarea diaria no exige una vigilancia tan atenta como el pago por jornada. Tiene el inconveniente de rebajar el rendimiento de los buenos obreros al nivel de los obreros medianos.

- c) El pago a destajo El salario está relacionado con el trabajo efectuado y carece de límite. Este sistema se emplea con frecuencia en los talleres donde hay que fabricar un gran número de piezas semejantes. Fayol considera que el pago por destajo, acrecienta el trabajo de la empresa cuando se aplica a un conjunto importante del trabajo.

2.5.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Fue hasta principios de los años 30s, que se identificó formalmente a los trabajadores de las empresas como factor humano. Un enfoque humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y los principios de la administración cedan prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales.

El enfoque humanista aparece con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología, y de la psicología del trabajo.

La psicología del trabajo pasa por dos etapas en su desarrollo:

Etapa 1. El análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo. En esta etapa domina el aspecto meramente productivo. El objeto de la psicología del trabajo o psicología industrial era el análisis de las características humanas que cada tarea exige a su ejecutante, y una selección científica de los empleados, basada en estas características por medio de los tests psicológicos. Los temas predominantes son la selección de personal, la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.

Etapa 2. La adaptación del trabajo al trabajador. En esta etapa la psicología industrial se vuelve hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, que predominan sobre los aspectos productivos. Por lo menos en teoría, los temas predominantes son el estudio de la personalidad

del trabajador y del directivo, la motivación y los incentivos de trabajo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Existieron teorías transitorias que la mitad de la teoría clásica y anticipándose a la teoría de las relaciones humanas surgieron autores que defendían los principios clásicos e iniciaron un trabajo pionero de revisión de crítica y de reformulación de las bases de la teóricas, uno de ellos fue Hugo Munsterberg, líder en los primeros estudios en psicología industrial que se efectuaban en Harvard.

Taylor y sus seguidores, creían que al exonerar al obrero de pensar, evacuando el uso de su cerebro en provecho exclusivamente de sus músculos y reflejos, se les permitía entregarse a ensueños que suponían de antemano agradables, optimistas para su moral. A.J.A.C Brown en sus estudios de entre 1920 y 1940 indicó que existía un malestar general en las compañías, un abatimiento moral, una especie de depresión obrera general. También Elton Mayo observó que más bien los obreros se entregaban a ensueños pesimistas que se Lucía altas tasas de ausentismo y rotación y a una productividad cada vez más baja, pese a las condiciones laborales, salariales y a las ventajas sociales que mejoraban casi en toda Norteamérica.

Elton Mayo, originario de Australia, se formó inicialmente filosofía y medicina antes de ser parte de la facultad de Harvard en 1926. Desde 1923 comienza interesarse en los temas de la rotación del empleo y en el descenso de la productividad a unirse al equipo de investigadores que trabajaban en los problemas de productividad de la fábrica Hawthorne de la Western Electric, fue ahí que se descubrió el factor humano.

2.5.4 Teoría de la burocracia

La teoría de la burocracia se desarrollo en la administración alrededor de la década de 1940, en función de los siguientes aspectos: 1) Fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, ambas oponentes y contradictorias, pero sin la posibilidad de un enfoque globales integrado de los problemas organizacionales. 2) La necesidad de un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros que en ella participan, y aplicable no solamente a la fábrica sino a todas las formas de organización humana y principalmente de las empresas. 3) El creciente tamaño y complejidad de las empresas exigieron modelos organizacionales mucho más definidos. 4) El resurgimiento de la Sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de

Max Weber, su creador. La Sociología de la burocracia propone un modelo de organización y las organizaciones no tardaron en intentar aplicarlo en la práctica, proporcionando las bases de la Teoría de la burocracia.

Max Weber, sociólogo y filósofo alemán, es uno de los autores más profundos de principios de siglo. Antes de entrar a analizar los grandes lineamientos del aporte de Weber del pensamiento intelectual del siglo XIX, es indispensable comprender como es que la teoría administrativa comenzó a valerse de ellos.

Muchos manuales de administración lo clasifican entre los cuatro o cinco pilares de los fundamentos del pensamiento administrativo moderno, en compañía de Fayol y Taylor. No obstante, es pertinente incluir aquí la explicación de que las obras La Ética protestante o El Erudito y el político, interesan más a muchos sociólogos de organizaciones, mientras que la obra Economía y Sociedad, es la que se utiliza en la administración.

Actotouf ,(1998) indica que después de haber consultado una docena de fuentes en inglés y en francés, encontró que todas ellas citan a Weber como integrante de la escuela clásica o científica de las teorías de la organización. Así, explica que Weber presenta el siguiente cuadro de tipo de denominación legal “puro”:

- 1) Basado sobre el derecho, racionalmente establecido y evocador de la razón, la ley, las reglas promulgadas y consideradas como lógicas.
- 2) Este derecho es normalmente “un cosmos de de reglas abstractas”, reglas “decididas intencionalmente.”
- 3) El que detiene el poder, cuando lo ejerce, obedece a un orden impersonal mediante el cual orienta sus disposiciones.
- 4) El que obedece, obedece como miembro del grupo que ha formulado este derecho y estas reglas y obedece al derecho.
- 5) Los miembros del grupo no obedecen a la persona que detiene el poder, sino a “reglamentos impersonales”. No se ven obligados a la obediencia sino dentro de los límites racionalmente definidos por dichas reglas.

Luego presenta las categorías fundamentales:

- 1) Competencia basada en el campo de atribuciones y de deberes objetivamente limitado, sobre poderes de mando y sobre una limitación precisa de los “medios de coerción y de las hipótesis de su aplicación”
- 2) Principio de “jerarquía administrativa”, es decir de control y de vigilancia por parte de la autoridad constituida, y de derecho de solicitud y de demanda de los subalternos.
- 3) Principio de formación profesional para la aplicación de estas reglas técnicas y normas.
- 4) Principio de la “separación total” entre la dirección y “los medios administrativos y de adquisición”
- 5) Ausencia de apropiación del puesto por parte del titular del mismo.

Por último, Weber describe el tipo ideal de dirección administrativa burocrática, que presenta como el tipo más puro de denominación legal compuesto de funcionarios individuales que:

- 1) No obedecen a los deberes colectivos de su función
- 2) Son integrados en una jerarquía firmemente establecida.
- 3) Tienen competencias sólidamente establecidas
- 4) Son empleados en virtud de un contrato y, por ende, sobre la base de una selección abierta.
- 5) Son nombrados sobre la base de sus calificaciones reconocidas por un examen o diploma.
- 6) Son pagados con base en una remuneración fija en especie clasificado según el rango.
- 7) Tratan su función como única o, en todo caso, como principal.
- 8) Están llamados a seguir una carrera, según la antigüedad o las prestaciones, sobre la base del juicio de los superiores.
- 9) Ejerce sus funciones totalmente separadas de los medios administrativos y sin apropiación.
- 10) Se encuentran sometidos a una disciplina estricta y homogénea y un control

Esto es a grandes rasgos, todo el uso que se hace en la administración en el conjunto de su obra.³³

³³ Actouf, Omar Op. Cit. . P. 97

2.6 El trabajo en la era neoclásica de la administración

La era neoclásica de la administración, abarca de 1950 a 1990. Comprende las siguientes teorías y enfoques:

- 1) Teoría neoclásica
- 2) Teoría estructuralista
- 3) Teoría conductual
- 4) Teoría de sistemas
- 5) Teoría situacional

2.6.1 Teoría neoclásica

Los neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo que recibe las denominaciones de escuela operacional o escuela del proceso administrativo.

Los autores más representativos de la teoría neoclásica son: Peter F. Druker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley, Lous Allen, sin contar a los autores de la escuela de administración por objetivos.

Las principales características de la teoría neoclásica son:

- 1) Énfasis en la práctica de la administración
- 2) Reafirmación de los postulados clásicos
- 3) Énfasis en los principios generales de la administración
- 4) Énfasis en los objetivos y en los resultados
- 5) Eclecticismo conceptual

Para los autores neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzo, y la menor interferencia con otras actividades útiles. La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, de hacer una empresa fabril, en una de servicios, en el ejército, en los hospitales, o en la iglesia. El ser humano necesita cooperar cada vez más con otros seres humanos para alcanzar sus objetivos; en este sentido, la administración es, básicamente, la coordinación de actividades grupales.

Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios los principales fundamentos de la organización formal son: división del trabajo, especialización, jerarquía, amplitud administrativa.

Conforme el objetivo del presente capítulo, se hace énfasis en la conceptualización que los neoclásicos dieron a la división del día del trabajo, cuyo objetivo inmediato es fundamental en cualquier tipo de organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. El proceso de división del trabajo comenzó aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la revolución industrial, lo cual provocó un cambio radical en el concepto de producción, al elaborar grandes cantidades de producto gracias al empleo de las máquinas en la aplicación de la especialización del trabajador de la línea de montaje.

A tres criterios para determinar la de la división de actividades fundamentales: el trabajo debe dividirse de tal manera que el empleado pueda convertirse en un especialista, las habilidades especiales de los empleados deben aprovecharse al máximo, y los grupos de personas deberán abarcar un campo de unidades, realizable, homogéneo y separado.³⁴

Por otra parte, la teoría neoclásica propone que la responsabilidad técnica puede ser delegada mediante el establecimiento de una función separada, cuando existe aumento en el tamaño de la empresa y el director encuentre difícil manejar todos deberes. Aconseja nombrar un ayudante de estado, que no tenga facultades para actuar con autonomía y que proporcione a su jefe información y recomendaciones a discreción. Las actividades está pueden incluir: coordinar trabajos de partes interesadas, investigación económica, investigación de mercado, entre otras.

Druker menciona en relación al trabajo la problemática que existe en torno de la concepción que los trabajadores de las empresas automovilísticas de la época tenían con respecto a sus empleos. Menciona que ellos concebían su trabajo como un medio para obtener un pago únicamente, sin sentirse satisfechos, incluso menciona que los trabajadores consideraban sus empleos como un medio desagradable para poder sostener a sus familias.

³⁴ Claude George y Álvarez Lourdes. *Historia del pensamiento administrativo*. P. 166

Señala que aunque no es fácil encontrar soluciones a este problema en el corto plazo, el primer paso para lograrlo es dar a los trabajadores oportunidades iguales de capacitarse para poder competir por promociones con aquellos que incluso asistieron a la universidad. Propone que se utilicen métodos para que los trabajadores se involucren más con sus funciones, no solo en términos de brindarles información sino de incentivar a aquellos que tengan una actitud analítica.³⁵

Peter Druker es considerado como el padre de la administración por objetivos (APO), que constituye un modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

La administración por objetivos es un proceso por el cual los gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan estos objetivos como guías para su actividad. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados.

Peter Druker afirma que hay dos respuestas populares para definir a un gerente. Una dice que es la gente que está en lo más alto. La otra define al gerente como el que dirige el trabajo de otros o que hace su trabajo logrando que otros hagan el suyo. Su primera función es conseguir el rendimiento económico. La dirección estratégica, “management”, debe siempre, en cada decisión y acción, poner en primer lugar el rendimiento económico. La administración nunca será una ciencia exacta, no es cuestión de corazonada o de habilidad innata: cualquier persona puede aprender a ser gerente. Ser gerente es una práctica, más que una ciencia o profesión. La gerencia es un órgano de la empresa, tiene la mayor responsabilidad en cuanto a acciones creativas, implica responsabilidad para intentar modificar el contexto económico, para el planeamiento, para una constante lucha contra las limitaciones de la coyuntura económica. Su segunda función es hacer una empresa productiva, sin contar sus recursos materiales y humanos. La empresa debe ser capaz de producir más o mejor que todos los recursos que la componen: “el todo es más que la suma de las partes”. Y su última función es manejar el trabajo y a sus ejecutores. Esto implica

³⁵ Druker. F Peter, Concept of the organization, p. 56

organizar el trabajo para que sea más ameno para el empleado, y organizar a la gente para que haga su tarea más productiva y eficazmente.³⁶

La Administración por objetivos presentan las siguientes características: el establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior, el establecimiento de objetivos para cada departamento o posición, interrelación entre los objetivos departamentales, énfasis en la medición y en el control de resultados, continúa evaluación revisión y modificación de los planes, participación activa de las gerencias y de los subordinados, apoyo intensivo del personal.

La escuela de la planeación estratégica

Los neoclásicos desarrollaron la escuela de planeación estratégica con la adopción de un proceso formal de formulación estratégica mediante un enfoque fuertemente prescriptivo y normativo. El libro más influyente fue *Corporate Strategy* de Ansoff, publicado en 1965. Con la publicación de este libro, surgieron centenas de modelos diferentes. La planeación estratégica se refiere a la forma por la cual una organización pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

2.6.2 La teoría estructuralista

Como fue mencionado anteriormente, al inicio del siglo XX, Max Weber publicó una bibliografía sobre las grandes organizaciones de su época. Les dio el nombre de burocracia consideró al siglo XX como el siglo de las burocracias, pues creía que esas eran las organizaciones características de una nueva época, llena de valores y exigencias nuevas. El modelo burocrático de organización surgió como una reacción contra la crueldad, el nepotismo y los juicios tendenciosos y parciales, típicos de las prácticas administrativas inhumanas injustas del inicio de la revolución industrial. Básicamente la burocracia fue una intervención social perfeccionada en el transcurso de la revolución industrial, a pesar de tener sus raíces en la antigüedad histórica, con la finalidad de organizar detalladamente y de dirigir rígidamente las actividades de las empresas con la mayor eficiencia posible.

³⁶ Druker, Peter. *The Practice of Management*.p.76

El primer teórico de las organizaciones fue indudablemente Max Weber, quien estudió las organizaciones bajo un enfoque estructuralista; se preocupó por su racionalidad, es decir por la relación entre los medios y recursos utilizados y los objetivos que alcanzan en las organizaciones burocráticas. Para Weber la organización por excelencia es la burocracia. A pesar de haber escrito sobre la burocracia en décadas anteriores fue únicamente por la traducción del alemán al inglés en 1940 que más Weber fundador del movimiento que se inició en la sociología se conoció y discutió en los medios académicos y empresariales.³⁷

La escuela estructuralista aborda el análisis de la estructura de la organización y con especial atención en los procesos de autoridad, comunicación y conflicto que posteriormente serán retomados por la teoría organizacional.

Entre la organización y sus miembros puede haber tensiones generadas porque los fines de los individuos sean diferentes a los de la organización. Las tensiones eventualmente pueden llevar a conflictos y éstos deben ser resueltos. Otra fuente de tensión y conflictos del poder, cuya función es impartir órdenes y asegurar que sean obedecidas. Si las órdenes no son obedecidas, entonces los medios de poder deben imponer sanciones a los infractores, lo que también puede ser fuente de conflicto.

Otro elemento que incorpora la escuela estructuralista es la interacción de la organización con otras organizaciones, con los usuarios con el medio ambiente. Las organizaciones ahora pueden evaluarse no contra un patrón ideal definido, como el trabajo máximo que puede hacer un individuo hasta llegar al borde de la fatiga, sino contra otras empresas del mismo tipo.

Describe la estructura de poder mediante diagramas que delimitan la comunicación entre sus subgrupos. Una innovación es el análisis de la penalización a la conducta que perjudique a los objetivos de la organización, el enfoque estructuralista extiende sus campos de concentración, sindicatos, presiones y las fuerzas armadas.³⁸

Con la burocracia, el trabajo se profesionaliza, el nepotismo se evita y las condiciones de trabajo favorecen la moralidad económica y por tanta corrupción. Existe equidad en las normas burocráticas, siempre basadas en estándares universales de justicia y tratamiento igualitario y

³⁷ Chiavenato, op.cit., p. 218

³⁸ Claude, op.cit., p. 154

seguido la burocracia tiene la virtud de asegurar cooperación entre gran número de personas, sin que ella se sientan necesariamente cooperadoras. Las personas cumplen reglas porque los fines establecidos por la organización son valorados cada cual debe hacer su parte para que el objetivo global se alcanzado.³⁹

A continuación se resumen las características de una organización burocrática y se presentan sus principales disfunciones, conforme Merton señala⁴⁰:

Las directrices, emanadas de las normas y reglamentos para alcanzar los objetivos de la organización, tienen aquí un valor positivo, propio importante. Las normas y los reglamentos se transforman en objetivos y se vuelven absolutos y prioritarios.

Existe necesidad de documentar y formalizar todas las comunicaciones dentro de la burocracia con la finalidad de que todo se registre debidamente por escrito puede conducir a la tendencia hacia el exceso informalidad de documentación y, por tanto, de papeleo.

Existe una marcada división del trabajo que provoca resistencia a los cambios, el empleado generalmente se acostumbra a una completa estabilidad y repetición de aquello que hace el trabajo es una rutina estandarizada.

La burocracia tiene como una de sus características la impersonalidad en la relación entre los empleados del cual se origina su carácter impersonal pues enfatiza los cargos y no las personas que los ocupan. Asimismo la burocracia se apoya en una rígida jerarquización de la autoridad por lo tanto quien toma las decisiones en cualquier situación es aquel que posee la situación jerárquica más elevada, independientemente conocimiento sobre tema.

La burocracia se basen rutinas y procedimientos, como medio para garantizar que las personas hagan exactamente aquello que espera de ellas, esto conlleva a que los empleados burócratas trabajen en función de los reglamentos y rutinas y no en función de los objetivos organizacionales que fueron establecidos se pierde la flexibilidad la iniciativa la creatividad y la innovación.

³⁹ Chiavenato, op.cit., p. 239

⁴⁰ Íbid., p. 232.

Una organización burócrata enfatiza la jerarquía de autoridad que hace necesario un sistema capaz de indicar, a los ojos de todos, aquellos que detentan el poder. Se utilizan símbolos con señales de status para demostrar la posición jerárquica de los empleados como el uniforme, la ubicación de la sala, del baño, del estacionamiento, del comedor, el tipo de mesa, como medios de identificar cuáles son los principales jefes de la organización. Por último, el empleado se enfoca hacia dentro de la organización para sus normas y reglamentos, para sus rutinas y procedimientos, trabaja para su superior jerárquico que evalúa su desempeño, lo cual provoca conflictos con los clientes de la organización.

El enfoque estructuralista, el hombre moderno, debe enfocarse ser un hombre organizacional, y con la finalidad de ser exitoso en su trabajo debe tener las siguientes características de personalidad: a) flexibilidad frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, b) tolerancia a las frustraciones, para evitar el desgaste emocional derivada del conflicto entre necesidades organizacionales y necesidades individuales; c) capacidad de posponer las recompensas, y compensar el trabajo rutinario dentro de la organización, en detrimento de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional, d) permanente deseo de realización, para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera dentro de la organización.

2.6.3 Teoría del comportamiento

La escuela de las relaciones humanas, de la década de los años 30, dio origen a las teorías del comportamiento humano en la administración que surgieron al final de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos investigaron el comportamiento individual y de grupo para explicar la conducta del hombre en el lugar de trabajo. Deseaban conocer la forma en que se relacionan las necesidades, la motivación, la satisfacción y el desempeño en el trabajo.

Los autores destacados en este campo fueron Abram Maslow, Chris Argyris, y Fredereck Herzberg, quienes investigaron las necesidades humanas y la motivación; Douglas McGregor y Rensis Likert, hicieron aportaciones sobre el control y los estilos de dirección, y Herbert Simon, explicó el comportamiento organizacional a través del proceso de toma de decisiones. La teoría del comportamiento ha sido base para la creación de las técnicas de desarrollo organizacional.

Hasta el momento, en este capítulo se han puntualizado las aportaciones de grandes autores con referencia a la historia del trabajo en el pensamiento administrativo, por lo cual, en esta sección se destaca la aportación de Maslow, Argyris, Herzberg y Mc Gregor, concretamente a la

concepción del trabajo, dejando momentáneamente pendiente la explicación detallada de sus teorías, cuando estas se refieren particularmente a la motivación o al liderazgo, que es tema central del capítulo seis de ésta tesis.

Las aportaciones de Abraham Maslow en el mundo del trabajo

Abraham Maslow es reconocido por su teoría de la motivación, en la que señaló las que necesidades humanas son las que llevan al hombre a actuar y que al ser éste una persona siempre insatisfecha, en cuanto cubre una necesidad, tiene otra que satisfacer.

Maslow indicó que nuestras necesidades están en todos los aspectos de nuestras vidas y que para mucha gente, probablemente uno de los más importantes aspectos, además de la familia, se encuentra en el mundo del trabajo. Maslow se aboca a lo que llamó “*eupychian manahement*.”

El término *eupychian management* (se pronuncia como “you-sight-key-un”) proviene del término eu que significa bueno y “psyche” que significa mente o alma. Así *eupychian*, significa tener buena mente o alma.

En 1965 Maslow aplicó este concepto al mundo del trabajo, en el cual indica que los directores deberían preocuparse por estar más enterados de las necesidades de los empleados y crear un ambiente de trabajo diseñado para facilitar la satisfacción de las necesidades. Explica que si por ejemplo, un empleado trabaja en una empresa local con un alto grado de seguridad social y una sustancial remuneración, pero que sin embargo se siente explotado por la compañía, es decir, tiene satisfechas sus necesidades de de seguridad pero no sus necesidades de sentirse parte de la empresa. En este caso ambas lados tienen un conflicto, porque asegura, es posible que el trabajador consuma alcohol y drogas, o sufra de úlceras o enfermedades como presión alta o alteraciones psicológicas. Por otra parte, el empleador, sufrirá la baja en la productividad, el ausentismo, mayores costos de seguros médicos. Para evitar este conflicto, Maslow propone que se escuchen las quejas de los trabajadores, por ejemplo sobre que el lugar de trabajo sea muy pequeño y lleno de gente, o que la oficina sea muy ruidosa, o el mobiliario no sea adecuado. En la medida en que sean atendidas estas quejas por el empleador, se podrá ver que el trabajador puede sentirse autorrealizado.

El punto principal del término *eupychian management* que propone Maslow, se refiere a que los empleadores deben escuchar lo que los trabajadores dicen y con esta información ayudarlos para que se escalen en la jerarquía de sus necesidades.⁴¹

⁴¹ Carducci Bernardo. *The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications*. P.287

Aportaciones de Chris Argyris

En 1967, Chris Argyris publicó su libro *Personality and Organization* en el cual estudia las causas del comportamiento humano en las organizaciones.

Argyris encontró que existe una falta de congruencia entre las necesidades de los individuos saludables y las demandas que les impone la organización. Los individuos maduros psicológicamente están predispuestos a una independencia relativa, un nivel de actividad propio y un uso de sus habilidades a discreción. En contraste, la organización requiere que los individuos trabajen en situaciones de dependencia, pasividad o actividad controlada y apliquen sólo unas cuantas habilidades. Esto hace patente la contradicción entre los objetivos del individuo y de la organización. Esta incongruencia ocasiona que el individuo normal tenga sentimientos de frustración, fracaso, una perspectiva a corto plazo y conflictos: siente frustración porque los esfuerzos para mejorarse a sí mismo se bloquean. Experimenta fracaso porque no se le permite definir sus propias metas en relación con sus necesidades centrales y la forma de alcanzarlas. Tiene una perspectiva a corto plazo porque no hay claridad y estabilidad en su futuro. Entra en conflicto, porque como individuo saludable le desagrada la frustración, el fracaso y la perspectiva de corto plazo, pero no abandona el trabajo porque puede no encontrar otro fácilmente y el que encuentre probablemente será similar.

En ciertas condiciones, se acentúan la frustración, el fracaso y la perspectiva a corto plazo. Por ejemplo, conforme los individuos son más maduros y capaces de dirigirse y controlarse, se incrementa la frustración porque la organización no se los permite. El sentimiento de dependencia, subordinación y pasividad aumenta en los puestos más bajos de la organización, ya que el trabajo es más monótono, la posibilidad de tomar decisiones es limitada y los controles son más estrictos.

La organización puede describirse como un juego y asumir que se juega de acuerdo con el plan se anota el tanto. Pero los jugadores se oponen a las reglas del juego; es más, las reglas del juego estimulan la oposición de los jugadores, porque requieren de un comportamiento que frustra, pone en conflicto y crea fracasos para la salud psicológica. Un individuo saludable responde adaptándose de la siguiente manera: deja la organización, asciende en el escalafón o manifiesta reacciones defensivas como sueños, agresión, regresión, apatía o desinterés por la organización y sus objetivos. Incluso se crean grupos informales para defender la apatía y el desinterés.

Este comportamiento de adaptación se retroalimenta, por lo que sus efectos se acumulan en el sistema. Estos efectos incrementan la dependencia y sumisión del individuo por un lado y la tasa de rotación de personal por el otro.

La organización informal ayuda a disminuir las causas básicas de los conflictos: frustración y fracaso. Esto favorece el funcionamiento de la organización, ya que el individuo deja de absorber la tensión, sin llegar a perder eficiencia ni predisponerse a la agresión.⁴²

Frederick Herzberg

En su libro *The Motivation to work*, publicado en 1959, Frederick Herzberg, explica que existen factores motivadores, es decir, lo que hace feliz a la gente con sus trabajo, y los factores higiénicos, lo que causa insatisfacción.

Asegura que el hombre tiende a actualizarse en cada área de su vida y su trabajo que es una de las más importantes. Las condiciones que rodean al trabajo no pueden darle una satisfacción básica porque no tienen ese potencial.

Asimismo indica que los empleados quieren dos cosas: 1) desarrollarse en el trabajo como fuente de crecimiento personal y 2) un trato justo en la compensación, supervisión, condiciones de trabajo y prácticas administrativas. Llenar las necesidades del segundo grupo no lleva al individuo a altos niveles de satisfacción y mejor desempeño en el trabajo.

Herzberg propone reestructurar los trabajos para que sean menos repetitivos y despertar en el individuo sentimientos de responsabilidad y orgullo.⁴³

En el capítulo seis, se desarrollan sus aportaciones con mayor detalle.

Douglas Mc Gregor

Mc Gregor afirmó que el buen administrador depende en un grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los empleados a su cargo. La autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, ya que los medios de control social como jerarquía, persuasión y coerción física son menos eficaces. Plantea la teoría X y la teoría Y que refieren a dos tipos opuestos de conducta de los directivos.

⁴² Claude, op.cit., p. 184

⁴³ *Ibid.*, p. 186

Aun cuando su libro, "El lado humano de las organizaciones", se publica en 1960, su teoría base fue desarrollada por el autor desde mediados de los treinta, encontrando su punto cumbre en los cincuenta.⁴⁴

McGregor es conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y.

La teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. Suponía que las necesidades de nivel inferior dominaban a los individuos. Las características de los trabajadores de acuerdo a la teoría X supone que las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa, prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades, es perezoso, busca ante todo su seguridad y su única motivación es el dinero.

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

La teoría Y ofrece un punto de vista positivo, supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial. Suponía que las necesidades de nivel superior eran las dominantes.⁴⁵ Las características de los trabajadores conforme a la teoría Y establecen que el esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí, que no es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa, los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro y que la mejor recompensa es la satisfacción del ego.

⁴⁴ Indignares Rodolfo, *Implicaciones de la Teoría de Mc Gregor*. Barranquilla 1988.

⁴⁵ Robins, Coulter. *Administración*. Pearson. p. 394-395

La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales, la mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

2.6.4 Teoría del desarrollo organizacional

A partir de la teoría del comportamiento, un grupo de científicos sociales y consultores de empresas, desarrolló un enfoque moderno del desarrollo planeado de las organizaciones, que recibió el nombre de Desarrollo Organizacional (DO).

Surge en la década de los 60's, en función de los cambios en el mundo de las organizaciones y en función de la inadecuación de las estructuras convencionales a esas nuevas circunstancias. La teoría del desarrollo organizacional presenta nuevos conceptos de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de suposiciones de la teoría del comportamiento. Se constituye básicamente de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención.

Existe una variedad de técnicas de desarrollo organizacional para la relación interpersonal, grupal, intergrupal y organizacional como: entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional, consultoría de procesos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupal y suministro de información.

Existe también una variedad de modelos de desarrollo organizacional, como el de Blake y Mouton (managerial grid), de Lawrence y Lorsh y de Reddin (teoría tridimensional de la eficacia gerencial). El managerial grid de Blake y Mouton, presupone que el administrador se encuentra siempre enfocado en dos temas: producción, es decir, los resultados de los esfuerzos; y personas, es decir, los compañeros cuyo trabajo dirige. El managerial grid está compuesto por dos ejes:

- 1) Eje horizontal del grid. Representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos, en el cual 9 significa elevada preocupación por la producción y 1 baja preocupación con la producción.
- 2) Eje vertical del grid. Representa la preocupación por las personas. También es una serie continua de nueve puntos, en donde 9 es un grado elevado y 1 es un grado bajo de preocupación por las personas.

Lawrence y Lorsch, proponen un modelo de diagnóstico y acción basado en cuatro etapas que forman un ciclo: diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación.

2.6.5 Teoría de sistemas

La teoría de los sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy. La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica. Sus presuposiciones básicas son que existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales. Esta integración parece orientarse rumbo a una nueva teoría de los sistemas. La teoría de los sistemas incluye el modo más abarcador de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.

La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, enfocando el objetivo de la unidad de la ciencia. Conduce a una integración en la educación científica, utiliza el concepto de hombre funcional en contraste del concepto de hombre económico de la teoría clásica o de hombre organizacional de la teoría estructuralista y del hombre administrativo de la teoría conductista. El individuo se comporta en un papel dentro de las organizaciones interrelacionándose con los otros individuos como un sistema abierto. En sus acciones en conjunto de papeles, el hombre funcional, mantiene expectativas en cuanto al papel de los otros participantes y busca enviar a los demás sus expectativas de papel. Esta interacción altera o refuerza el papel y las organizaciones son sistemas de papeles en las cuales las personas desempeñan papeles.

Kathz y Kahn enfatizan que cada organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, usos y costumbres. La cultura del sistema refleja las normas y los valores de sistema formal y su reinterpretación por el sistema informal, así como sucede con las disputas internas y externas de

las personas que la organización atrae, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimientos y creencias colectivas que se transmiten a los nuevos miembros.⁴⁶

2.6.6 Teoría situacional

La teoría situacional representa un paso más allá de la teoría de los sistemas en administración. La visión de contingencia de la organización y de la administración surge de que la organización es un sistema compuesto de subsistemas y definido por límites que lo identifican en relación con él supera sistema ambiental. Seguido de la visión situacional procura analizar las relaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su ambiente y definir estándares de relaciones o configuración de variables. Ésta enfatiza la naturaleza variada de las organizaciones, busca verificar como las organizaciones operan bajo condiciones variables y circunstancias específicas. La visión de contingencia se dirige sobre todo a hacer diseños organizacionales y sus temas gerenciales adecuados para cada situación específica. Enfatiza que no existe nada de absoluto las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El enfoque contingencia indica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras las técnicas administrativas variables dependientes dentro de una relación funcional. En realidad, no existe una causalidad directa entre esas variables independientes y dependientes, pues el ambiente no hace que las técnicas administrativas ocurran.

Chandler llevó a cabo una investigación histórica sobre los cambios estructurales en cuatro grandes empresas, relacionándolas con la estrategia de negocios para demostrar como la estructura de esas empresas había sido continuamente adaptada y ajustada a su estrategia.

Burns y Stalker, investigaron industrias inglesas para verificar la relación entre prácticas administrativas y ambiente externo. Se encontraron con diferentes procedimientos administrativos en las industrias y las clasificaron como organizaciones mecanicistas y orgánicas.⁴⁷

⁴⁶ Chiavenato, op.cit., p.420

⁴⁷ *Íbid.*, 437.

Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

La organización orgánica es una estructura muy adaptable y flexible, así como la organización mecanicista es rígida y estable. En lugar de tener trabajos y reglamentaciones estandarizados, la organización orgánica es flexible y permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades.

Los empleados de este tipo de organización requieren reglas formales mínimas y poca supervisión directa. Sus niveles altos de destrezas y capacitación, y el apoyo del equipo de trabajo hacen innecesarios la formalización y los controles gerenciales rígidos.

Tabla 5. Comparativo de la organización mecanicista y orgánica

Organización mecanicista	Organización orgánica
Alto grado de especialización	Equipos interfuncionales
Departamentalización rígida	Equipos integrados por varios niveles jerárquicos
Cadena de mando definida	Libre flujo de información
Amplitudes de control reducidas	Amplitudes de control extensas

Fuente: Robins y Colter. Administración., p. 241

En resumen, los autores de la Teoría situacional señalaron que no existe una única forma mejor de organizar; al contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales.

2.6.7 Teoría de la contingencia

El enfoque de contingencia, y especialmente a la relación entre tecnología y estructura, tiene su origen en las investigaciones de la socióloga inglesa Joan Woodward.

La teoría de la contingencia es clasificada por diversos autores como parte del enfoque situacional, ya que el método de contingencias es un enfoque que plantea que como las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas (contingencias)

Joan Woodward, publicó en 1965 sus investigaciones sobre el estudio de 100 empresas industriales titulado *Industrial Organization: Theory and Practice*.⁴⁸

Woodward relacionó al desempeño con factores como el tipo de estructura de las organizaciones, el grado de especialización de las funciones, el número de niveles jerárquicos y el número de los trabajadores del staff. Inicialmente, no encontró ninguna relación estos factores y el desempeño de las empresas, pero posteriormente decidió agrupar las en tres categorías de acuerdo con el sistema de producción o tipo de proceso tecnológico: producción unitaria, producción en serie, producción por proceso.

Sobre la base de esta clasificación, encontró que las empresas con sistemas de producción equivalentes tenían estructuras similares de organización, aún cuando fabricaban productos diferentes, y que había una relación entre tecnología y estructura. Entre sus resultados demostró lo siguiente: encontró que en las empresas de producción unitaria había pocos niveles jerárquicos, departamentos, reglas y procedimientos, que se les permite a los empleados un alto grado de libertad en la toma de decisiones.

En las empresas de producción masiva, el número de departamentos y niveles jerárquicos era superior al anterior, pero estaba muy formalizado a través de reglas que no permitían conductas discrecionales a los empleados.

En la producción por proceso había muchos niveles jerárquicos pero pocos departamentos. El número de reglas y procedimientos era bajo en comparación con la producción en masa y los empleados tenían mayor libertad de tomar decisiones.

⁴⁸ Woodward, Joan, *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford Univeristy Press, 1965

En las empresas organizadas por procesos y unitarias encontró que no se requerían esfuerzos especiales para que los empleados se relacionaran: la relación estaba integrada o impulsada por la tecnología. No pasaba lo mismo las organizaciones de producción en serie; aquí era necesario fomentar deliberadamente la colaboración entre grupos, debido a que la tecnología no lo propiciaba. Además, encontró que las buenas relaciones en estrecha identificación entre el personal de la empresa no tenía una correlación clara con el éxito de la misma. La relación entre tecnología y estructura aún no está clara, debido a que las organizaciones tienden a emplear un sinnúmero de tecnologías y son complejas estructuralmente. En este panorama es difícil asignar categorías.

La teoría de la contingencia es una de las teorías organizacionales, contempla tres dimensiones: tecnología, ambiente y tamaño que se relacionan con la estructura organizacional y propone la concepción contingencial que se denomina hombre complejo: el hombre como sistema complejo de valores, percepciones, características personales y necesidades.

2.7 Nuevos enfoques del trabajo en la era de la información

El comienzo de la década de los 90 marca el surgimiento de la era de la información, gracias al tremendo impacto provocado por el desarrollo tecnológico y por la tecnología de la información. En la era de la información, el capital financiero cede el trono al capital intelectual. La nueva riqueza es el conocimiento, el recurso organizacional más valioso e importante.

La era de la información surgió gracias al impacto provocado por el desarrollo tecnológico y por la tecnología de la información (TI) que se refiere a la combinación de computadora, televisión y telecomunicaciones, invade la vida de las organizaciones y las personas provocando profundas transformaciones. En primer lugar, ella permite la comprensión del espacio. La era de la información trajo el concepto de oficina virtual o no territorial. Edificios y oficinas sufrieron una fuerte transformación en la reducción de su tamaño. La compactación hizo que los archivos electrónicos acabaran con el papeleo y la necesidad de muebles, liberando el espacio para otras finalidades.

Surgieron empresas virtuales conectadas electrónicamente, dispensando edificios y reduciendo gastos fijos que se hicieron innecesarios. La miniaturización, la portabilidad y la virtualidad se han transformado en la nueva provisión espacial provista por la TI. En segundo lugar

la tecnología de la información, permite el ahorro de tiempo al hacer la comunicación móvil, flexible, rápida, directa, en tiempo real. El justo a tiempo (just in time) fue el resultado de la convergencia de tiempos reducidos en el proceso productivo. En tercer lugar, la TI permite la conectividad, de este hecho surgió el teletrabajo que permite que las personas trabajen juntas a pesar de que se encuentran a distancia físicamente. La teleconferencia permite mayor contacto entre las personas sin la necesidad de desplazamiento físico o viajes para reuniones o contactos personales.

La tecnología de la información modifica profundamente el trabajo dentro de las organizaciones y fuera de ellas. La información se convierte en la principal energía e insumo de la organización.⁴⁹

2. 8 Introducción a la transformación del trabajo a través del pensamiento económico

El contenido de este capítulo presenta una breve historia de la evolución del concepto de trabajo, a partir del análisis de las etapas de las corrientes de la historia del pensamiento económico y administrativo más importantes, comenzando por la antigua Grecia y Roma hasta llegar a las corrientes económicas contemporáneas donde se sitúa el tema central de esta investigación: el teletrabajo.

Thomas Kuhn, en su trabajo titulado *La estructura de las Revoluciones científicas* (2006), observa que la introducción de nuevos paradigmas de pensamiento, se produce cuando los viejos paradigmas ya no son capaces de proporcionar buenas respuestas a las preguntas que se les formulan.

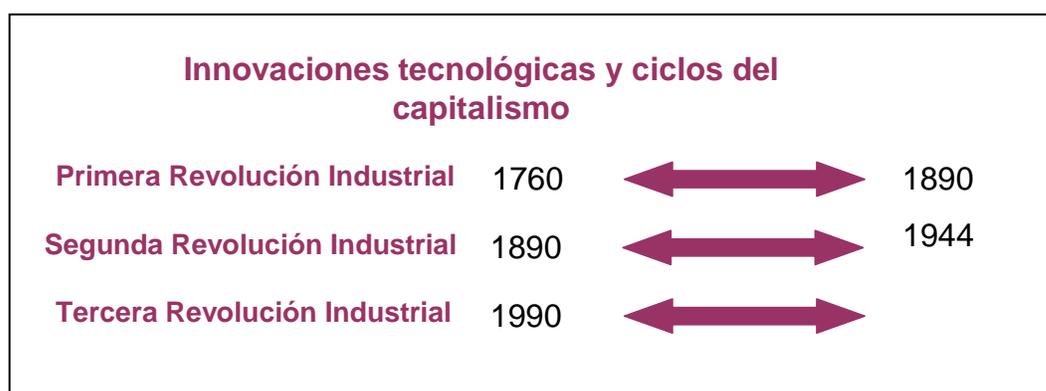
Abordar el tema del teletrabajo, conlleva revisar desde sus orígenes el trabajo en si mismo, revisando como una nueva teoría del pensamiento económico en relación al trabajo, desplaza definiciones, formas de abordar la problemática en torno al desempleo, entre otros.

Para desarrollar brevemente la evolución del trabajo hasta llegar a lo que hoy conocemos como teletrabajo, es interesante retomar la Teoría de la evolución económica en 1912 y en Ciclos de negocios en 1939 de Joseph Shumpeter que presenta al capitalismo como un sistema inestable y en perpetua transformación por el efecto de las mutaciones tecnológicas. Estas últimas se encuentra en el origen de largos ciclos (alternancia de la fase de crecimiento y de las crisis cada 40

⁴⁹ Chiavenato., op.cit. p. 502-503

años) puestos de manifiesto por el economista ruso Nicolas Kondratieff en los años veinte. Las fases de crecimiento se explican por la aparición de innovaciones técnicas fundamentales que generan ganancias en la productividad considerables y nuevos productos, cuando estas tecnologías han agotado su potencial de desarrollo, se inicia un periodo de crisis que se prolonga hasta el momento en que otras innovaciones fungen como relevo. Esta dinámica se encuentra vinculada a la existencia de un grupo social particular, los empresarios capitalistas innovadores quienes en la búsqueda de mayores beneficios se ven llevados a ofrecer nuevas técnicas más eficaces de producción. De acuerdo con el enfoque anterior, las sucesivas olas tecnológicas que se observaron a partir del siglo XIX han dado lugar a tres revoluciones industriales.⁵⁰

Figura 2. Innovaciones tecnológicas y ciclos del capitalismo



Fuente: Elaboración propia con base en Pliho Dominique.

A lo largo de las grandes etapas de la historia, la supervivencia humana ha estado íntimamente ligada a la fecundidad de la tierra y a los cambios estacionales. Los flujos solares, el clima y la sucesión ecológica han condicionado cualquier tipo de economía existente en la tierra. El ritmo de la actividad económica quedaba fijado por el dominio sobre la energía eólica, sobre la hidráulica, sobre la de los animales y sobre la del ser humano.

Varios desarrollos producidos a finales de la Edad Media sentaron las bases para la total conversión de la vida económica y el poder de las máquinas.⁵¹

La palabra "trabajo" proviene del latín trabs, trabis, traba, porque es el instrumento de sujeción del hombre. También hay quienes sostienen que se origina del vocablo latino laborare,

⁵⁰ Con base el PLIHÓ, Dominique. *El nuevo capitalismo*. Siglo XXI. 2003 p. 25

⁵¹ Rifkin Jeremy *El Fin del trabajo*.. Ed. Paidos 1996.p. 85

que significa trabajar, labrar la tierra. Por su parte, el Diccionario de la Lengua Española señala que esta voz se deriva del latín *tripaliare*, *tripallium*, de la cual se deduce la acción de esfuerzos y actividades.⁵²

El trabajo a domicilio en la historia económica es anterior al capitalismo. Su desarrollo acompañó la era de la industrialización, a medida que se profundizaba la división del trabajo y su resurgimiento se asocia a la posibilidad de administrar, mediante sistemas de información a una serie de agentes. En sus formas precapitalistas el trabajo a domicilio es un vestigio del artesanado que continuó abasteciendo en bienes de confección manual a la industria naciente. La producción en gran escala aprovechó las ventajas de la concentración de fuerza de trabajo y medios de producción en un solo espacio, la fábrica. Pero el fordismo nunca desplazó a las actividades manufactureras realizadas en forma manual y en pequeña escala fuera de la empresa. Más aún el trabajo en talleres externos y la confección a domicilio llegaron a ser una extensión de la fábrica saliendo trabajadores e instrumentos de trabajo fuera de los muros de la misma. En América Latina, como en otras regiones del mundo, el trabajo de tipo artesanal realizado a domicilio para clientes del sector moderno de la economía, ha coexistido con las formas más fordistas de organización de la producción.⁵³

A largo de la historia, el trabajo ha sufrido diversas transformaciones conforme el avance de las ciencias y las condiciones económicas del mundo. A continuación se describe brevemente este proceso de transformación del trabajo conforme la evolución de la historia del pensamiento económico en el mundo. Asimismo se presenta como se ha cambiado el trabajo en el contexto de las tres revoluciones industriales que se han vivido.

2.9 El trabajo en la Grecia Clásica

En la Grecia clásica más bien puede hablarse de economía privada, pues el estado se ocupaba más de los menesteres de la guerra, que de la producción, la circulación y el consumo. En virtud que Grecia, como los otros países de la antigüedad se basaba en el sistema de la esclavitud y el servilismo, no se entendía la necesidad de que el estado tuviera que intervenir en la dirección de la economía ni que los particulares se preocuparan mayormente en la satisfacción de sus

⁵² Lastra, José Manuel. *Los Retos del Trabajo. Frecuentar el pasado, enfrentar el presente y atisbar hacia el futuro*. Boletín Mexicano del Derecho Comparado.

⁵³ Montero Cecilia. *La formación del capital humano en empleos atípicos: el caso del trabajo a domicilio*. P. 6

necesidades, pues disponían de la mano de obra necesaria para crear sus satisfactores. La gama de necesidades que se le presentaba al ciudadano medio de la época, era sumamente limitada en comparación con las necesidades del hombre común y corriente de los siglos posteriores. En la Grecia clásica los hombres no se preocupaban en especial por la satisfacción de sus necesidades porque al basarse en un sistema de esclavitud podían encontrarse satisfactores en un grado superavitario.

En enfoques que Platón da al estado es aristocrático, pues plantea que el estado ideal se divide en tres grandes clases sociales: la inferior que está integrada por los trabajadores y campesinos la intermedia constituida por guerreros, y la clase superior conformada por los filósofos y gobernantes.⁵⁴

En la antigua Grecia, la esclavitud era una condición jurídica socialmente aceptada; en la Hélade, el trabajo manual fue considerado una "ocupación vil, indigna de los ciudadanos". Los ilotas eran "los esclavos de la comunidad, éstos no estaban vinculados a un hombre, sino a un territorio". La estratificación social de este estado utópico se completa con la inscripción en la esclavitud. Los esclavos obviamente eran los que desempeñaban las actividades más pesadas y serviles; de manera que no se puede concebir a la sociedad Plutonia sin ellos. Platón no abundó en los aspectos económicos, sociales y políticos del principio de la división del trabajo y de la especialización productiva, lo que dio pie a que sus subsistiera un sistema jerarquizado en la rígida disposición de las castas.⁵⁵

Las democracias griegas contaban con pocos centenares de ciudadanos, pero con "abundantes millares de esclavos y libertos, que no participaban para nada en los asuntos públicos". De ello nos dan cuenta ilustres pensadores como Platón y Aristóteles,-en Grecia; Cicerón y Séneca, en Roma. Con relación a la servidumbre natural, Aristóteles expuso que algunos por naturaleza son libres y otros esclavos, el que "siendo hombre, no es por naturaleza de sí mismo, sino de otro, éste es esclavo por naturaleza... y para ellos es mejor ser mandados". En tal sentido, la ciencia del señor consiste en saber usar de los esclavos, éste debe simplemente "saber mandar lo que el esclavo

⁵⁴ Herrerías, Armando, Historia del pensamiento económico. P. 26

⁵⁵ Idem. P.27

debe saber hacer". Son esclavos por naturaleza aquellos que difieren tanto entre sí como el alma del cuerpo.⁵⁶

Es importante destacar, que en la Grecia clásica, no se da mayor explicación del al concepto de trabajo ni de riqueza material. Lo que se desea es que el ciudadano disponga del tiempo suficiente para dedicarse al arte y la cultura. Se insiste en la necesidad del ocio.

En resumen, los griegos clásicos, que son considerados como los demócratas más avanzados que conoce la historia del pensamiento, consideraron que la esclavitud, en el peor de los casos, si no era justa por lo menos era necesaria y que los países triunfantes podían reducir a la sujeción a los hombres de los países derrotados.⁵⁷

2.10 El trabajo en la antigua Roma

El sistema productivo se basaba fundamentalmente en la labor del esclavo que era el resultado generalmente de las guerras. España, Grecia y Asia Menor eran los grandes mercados que ofrecían mano de obra gratis, en virtud de la institución esclavista. La esclavitud ocasionaba que en las labores insalubres o peligrosas los patronos prefirieran utilizar a trabajadores asalariados en lugar de esclavos ya que éstos, aunque gratis para Roma, resultaban costosos para ellos porque se adquirían comercialmente y costaba su mantenimiento.

La abundancia de esclavos, consecuencia del éxito de la política imperial, significó en un momento dado que no se utilizara mucho al asalariado y por ende, que no se desarrollara el derecho del trabajo. El derecho romano más que todo fue derecho civil en su vertiente de derecho patrimonial.⁵⁸

La vida económica en Roma se basa en la agricultura, que es el objeto preponderante de los estudiosos de la época. El Estado en virtud de la esclavitud, la mayor de las veces fijaba su criterio el salario, que no era un concepto tan importante como en la actualidad. Los trabajadores asalariados al cabo del tiempo se empezaron a reunir en guildas.

⁵⁶ Lastra, José Manuel. Op.cit. p. 4

⁵⁷ Herrerías, Armando. Op. Cit. P 40

⁵⁸ Idem. P 38

Algunos de los conceptos más importantes que elaboraron los romanos relativos al valor del trabajo fueron la consideración de que el precio debe integrarse sobre la idea del costo. Así, la economía del Estado romano y la sociedad civil descansó sobre la esclavitud, la más inmoral y funesta de todas las instituciones antiguas. El concepto del trabajo libre, como suprema manifestación de la voluntad y fuente de toda riqueza nacional, no había sido descubierto aún. La idea del trabajo seguía siendo "una contribución forzosa impuesta a los esclavos. Para el gran tribuno Marco Tulio Cicerón, el estado más bajo entre los hombres es el de los siervos, a quienes es regular que se haga trabajar, pero ha de pagárseles también en proporción.

La condición jurídica del esclavo en Roma, según el derecho civil, derivado de las XII Tablas, señala las causas por las que se cae en esclavitud: a) la negativa a inscribirse en los registros del censo: el incensus, el que dolosamente se sustrae al registro central, amerita la esclavitud, b) faltar al pago de los impuestos, c) no participar o desistirse de pertenecer al servicio militar, al indelectus se le consideraba como indigno de pertenecer a la comunidad romana, los magistrados pueden venderlo por cuenta e interés del pueblo romano y deviene propiedad del comprador, d) ser sorprendido durante la comisión del delito de robo, el ladrón se convierte en esclavo del robado, pena que más tarde se sustituyó por la pecuniaria, e) por no pagar una deuda. La Lex Poetilia Papiria (326 a. C.), prohibió la esclavitud por deudas.

La condición de hombre libre podía perderse cuando éste se hacía vender como esclavo, por ser condenado a trabajar en las minas, participar en calidad de gladiador o arrojado a las fieras. La mujer libre que tuviera relaciones sexuales con el esclavo ajeno sin autorización del patrono devenía esclava de ese patrón. En Roma, junto a los seres humanos o personas físicas, existieron las personas morales o jurídicas, las cuales tuvieron un patrimonio, créditos y deudas propios. El ejercicio de los derechos pertenecientes a la persona moral podía ser confiado a sus esclavos o bien a una especie de curador que los textos calificaban de "actor, syndicus o magister".⁵⁹

2.11 El trabajo en la Edad Media

La época medieval es una larga etapa de la historia, que abarcan más de 1000 años y que se acota con la caída del imperio romano de occidente con la destrucción del Imperio Romano de oriente.

⁵⁹ Lastra, José Manuel. Op.cit p. 4

A principios de la quinta centuria y en los años posteriores, invadieron Europa occidental los vándalos, ostrogodos, visigodos, sajones, francos y valones. De manera la cultura medieval se fue conjugando con elementos bárbaros, romanos y cristianos. Los germanos se reservan el control político y militar, los cristianos el predominio religioso y los herederos de las instituciones romanas el área cultural y jurídica en mayor o menor o menor medida.

La Iglesia es la ciencia de la obra de la enseñanza. La religión cristiana se convierte en la visión social. Durante mucho tiempo, antes del surgimiento de la burguesía, el cuerpo eclesiástico no sólo tiene el poder espiritual sino que participa en el ejercicio del poder temporal. El principio igualitario que rige en la doctrina de Cristo, era un golpe directo a la institución de la esclavitud, que defendían los griegos y los romanos. Dentro de la doctrina cristiana, la esclavitud no tiene sentido puesto que se considera a todos los hombres como iguales e incluso hermanos.⁶⁰

Así, estas ideas no solamente tuvieron repercusiones políticas, sino económicas en virtud de que en Roma el sistema económico se basaba en la esclavitud.

Con las cruzadas, se estimuló el comercio exterior, fomentando la formación de los grupos burgueses dedicados al comercio y a la industria la agricultura fue decayendo, y por ende, el prestigio de los terratenientes. Esta apertura hacia el comercio internacional dio lugar al surgimiento de los burgos o ciudades donde se asentaban los burgueses. Conforme se fue desarrollando el comercio y la industria, se fue apreciando un proceso de emigración del campo del campo hacia las urbes. La agricultura basada en la férrea sujeción hacia el señor feudal, había estado entorpeciendo el desarrollo económico de la Edad Media.

La escuela patrística encabezada por San Agustín, adelantándose a su tiempo menciona que al operario se le deben dar dos cosas: el alimento, para que no desfallezca; y el salario con que pueda disfrutar. Para Santo Tomás, una persona sólo puede gozar de un bien cuando es producto de su trabajo y recibir un beneficio por el sólo hecho de prestar dinero es inmoral.

En los últimos años de la edad media surgió un cambio de mentalidad que significó El Renacimiento. De un enfoque centrado en Dios se pasaría a una visión antropocéntrica, el hombre se convertiría en el pivote de la nueva mentalidad de la nueva economía.

⁶⁰ Herrerías, Armando, op. cit., p. 44

El estado, de manera preparatoria el mercantilismo, fue jugando un papel de promotor del desarrollo. Al estado se le consideraba responsable del destino de los pobres a quienes debería guardar proteger.

2.12 El trabajo en el Mercantilismo

Desde los últimos años del siglo XVI se produjeron en Europa importantes cambios en la esfera económica: el comercio internacional, que hasta ese momento había estado controlado por España, Portugal y las ciudades de la península itálica, se desplazó hacia el norte de Europa.

.El mercantilismo es una tendencia económica que aparece en el siglo XVI, florece en el XVII, y se extiende hasta el siglo XVIII. El Mercantilismo fue una política de unidad económica, que buscó fortalecer al Estado debilitando a los otros poderes. Se basó en el supuesto de que existía un conflicto esencial e inevitable entre interés nacional y en particular.

Las características generales de esta tendencia fueron principalmente las siguientes: confundir riqueza material con bienestar económico, acumulación de metales preciosos, decidido e intervencionismo estatal, reglamentismo, proteccionismo, poblacionismo, balanza comercial favorable, rudo celo colonial, estimula la industria y comercio nacionalismo, restricción a la importación de artículos suntuarios.⁶¹

En materia laboral el mercantilismo se caracterizó por la política de bajos salarios y de que el trabajo del hombre es fundamental para el bienestar de los pueblos. Con el objeto de atraer los metales preciosos, aquellos países que no tenían minas trataron por todos los medios de favorecer su entrada y de impedir su salida toda costa, impulsando el desarrollo de su industria y comercio, y obteniendo, a través de la producción y venta de sus productos, una balanza comercial favorable. Pero para llegar a este resultado, puesto que esta política no podía tener éxito al mismo tiempo en todas partes, ya que “nadie gana más de lo que lo que el otro pierde”, se trató de producir lo más al menor precio, favoreciendo y alentando la tesis de bajos salarios.

El mercantilismo contempló el fenómeno económico desde un punto de vista pragmático, le interesaba la conquista de la riqueza material dejando a un lado toda valoración de contenido ético. La explotación del hombre por el hombre a través de bajos salarios dentro de la tendencia

⁶¹ Herrerías, Armando., op.cit., p. 50

mercantilista no para enriquecer a determinadas personas, sino como un medio para engrandecer al Estado quiere el fin superior.

En cuanto a la premisa de que el trabajo del hombre es fundamental para el bienestar de los pueblos, algunos criterios modernos encuentran su raíz en tiempos pasados. Así se puede apreciar que ya el mercantilismo, que en modo alguno puede ser considerado como una verdadera escuela en sentido estricto, sostiene la idea, modernamente aceptada, de que el trabajo del hombre tiene mucho que ver con el bienestar económico de los países. Ciertamente que la riqueza de un estado depende, en relación directa, de que posea metales preciosos en gran cantidad, pero cierto también que es necesario que estos metales preciosos se contemple con la capacidad de trabajo de los hombres del Estado.⁶²

Como muestra histórica de que un país no puede descuidar su capacidad de trabajo sólo atesorar oro y plata, cuenta el caso de España precisamente por el gran acopio de metales preciosos provenientes de América, descuidó la tesis de que el trabajo del hombre es fundamental para el bienestar de los pueblos y esto trajo consigo un descuido absoluto de su industria, de su comercio, de su agricultura. España se deslumbró al extremo de haber perdido su capacidad productiva y, al paso del tiempo, hasta sus metales preciosos, que tuvo que utilizar para financiar lo que necesitaba y no producía.

2.13 El trabajo en la Fisiocracia

En el siglo XVIII, Francia había perdido muchos de los beneficios que le había proporcionado el mercantilismo. La agricultura que hasta la fecha había sido fundamental en la economía francesa, se hallaba en la más franca decadencia por numerosos factores: sistema tributario absurdo que desalentaban las inversiones en el agro descapitalizado a los campesinos, sistema aduanero inadecuado que impedía el tráfico de cereales y arbitrario sistema militar que absorbía a los mejores agricultores que obligaba a alojar y alimentar gratuitamente a los militares.

Los gastos excesivos del XV de su corte habían arruinado la Hacienda Pública

⁶² Herrerías, Armando. P. 55

La fisiocracia quiere decir gobierno de la naturaleza, es la primera escuela económica propiamente hablando pues existe alianza de personas, una comunidad, una autoridad reconocida y una combinación de finalidad que los informando una sociedad aparte.

Cantillón, economista irlandés (1680-1734) precursor en muchos aspectos de la escuela Fisiocracia afirmó que los factores que concurren para hacer mercancías son el capital, tierra y el trabajo, no considera la organización. La tierra es la fuente o materia de donde se extrae la riqueza y el trabajo del hombre es la forma de producir. En sí misma, la riqueza no es otra cosa que los alimentos, las comodidades y las cosas superfluas que hacen agradable la vida es trabajo del hombre da a todo ello forma de riqueza.

Quesnay, (1694-1774) medico francés que escribe sobre economía, escribió el cuadro económico que se refiere a la circulación de la riqueza y la distribución del ingreso. Dividió a la sociedad en tres grupos agricultores, propietarios, y estériles. Aunque los agricultores no son los que crean la riqueza son los únicos productivos porque su trabajo se centra en la tierra que es la fuente directa y única del producto neto el producto neto es la diferencia entre la riqueza invertida y la riqueza producida, lo que más tarde Carlos Marx llamaría plusvalía con la única diferencia de que los fisiócratas la ubican en la tierra, mientras que este último lo hará en el trabajo.

Es importante señalar, que para los fisiócratas, la clase estéril se encuentra formada por industriales, artesanos, comerciantes, transportistas y demás. Señala que aunque su trabajo puede producir refinamiento y utilidad, no añade nada al acervo de la riqueza, pues éstos sólo cambia la forma de los materiales es clientes, y el valor acrecentado de los objetos sobre los cuales se gasta su trabajo es sólo el equivalente del pago que reciben por sus. En otras palabras, la agricultura es la única actividad que produce una renta, la manufactura no la produce y es estéril.⁶³

2.14 El trabajo en el Liberalismo económico

El liberalismo económico o Escuela Clásica se desarrolla a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX.

La Primera Revolución Industrial, surge en el contexto del liberalismo económico. Debe entenderse como liberalismo económico a las ideas propuestas tanto en Francia como en

⁶³ Ibid. p. 89

Inglaterra, tendientes a sacudirse la intervención del Estado en la vida económica del país y dejar en plena libertad las acciones económicas, para que la riqueza se mantuviera en cada Estado, desde luego en beneficio de los sectores que controlaban el comercio, la industria y la banca.

En Inglaterra se puede considerar como precursor del liberalismo económico a David Hume, quien en su obra Discursos Políticos establecía que el mejor camino para fortalecer la riqueza de las naciones era suprimir los frenos de cualquier tipo que pudieran detenerla; era partidario de incrementar la exportación de productos nacionales y de restringir la importación de artículos extranjeros.

El más notable defensor del liberalismo económico fue sin duda Adam Smith, quien fundamentó ampliamente esa teoría en su obra La riqueza de las naciones. Aunque aceptó muchas ideas de los fisiócratas franceses, entre ellas, la de la libertad personal, la ley natural y la desaparición del Estado como medio regulador, difería de los fisiócratas en relación con la importancia de la agricultura en la economía nacional, pues afirmaba que en la industria y en el comercio se fundamentaría la riqueza de las naciones. Sostenía que el gobierno debía evitar cualquier limitación en el comercio o industria particular. Finalmente aseguró que la riqueza de las naciones dependía de la mercancía producida, y de la fuerza de trabajo necesaria para elaborarla.

En materia de trabajo Adam Smith escribió acerca de la división del trabajo, fue sin duda el primer economista que se preocupó por la división del trabajo con un criterio moderno. El que un trabajador se vaya convirtiendo en un experto en determinado punto de la producción de una mercancía, le permitirá ser más diestro en su operación específica, lo que le ahorrará tiempo que podrá ser utilizado en la producción de las mercancías.

2.15 El trabajo y el socialismo

El socialismo se descompone en múltiples tendencias caracterizadas por una limitación al derecho de la propiedad privada de los medios de producción. Esta restricción puede desembocar en simple limitación o en prohibición, pues se entiende que los medios productivos pueden dar lugar a la explotación del hombre por el hombre.

También se encuentra que en las diferentes ramas socialistas, el poder público puede consistir en monopolizar la economía. En algunos casos se habla del Estado en sentido tradicional y en

otros se habla de una nueva organización. Asimismo se encuentra que antes la disyuntiva de elegir entre el individuo y la sociedad, los socialistas eligen a esta última.

Carlos Marx (1818-1883) es conocido como el fundador del socialismo científico. En 1867 se publica "El Capital" que es su obra de mayor repercusión.

El socialismo científico de Marx define al trabajo como la sustancia y medida de valor. Un bien valdrá tanto como trabajo tenga incorporado. Para concretar este punto, es necesario aclarar que el valor de cambio de un objeto no depende del trabajo que específicamente se utilizó para fabricar un artículo determinado, muy por el contrario lo que interesa es el trabajo socialmente necesario para hacerlo.⁶⁴

El trabajo socialmente necesario es aquel que se precisa en las condiciones regulares de fabricación en un momento determinado. En esta forma las condiciones serán relativas, variarán con el tiempo conforme evolucionen las técnicas de producción y la tecnología.

Marx reconoció que al perfeccionarse la técnica, los objetos que hoy valen mucho podrán no valer tanto en el futuro, puesto que podría disminuirse el tiempo necesario de trabajo para producirlos.

El tiempo de trabajo es la expresión cuantitativa del trabajo. La fuerza de trabajo es una mercancía cuyo valor está fijado por el tiempo necesario para producir los medios de subsistencia que requiere el obrero para seguir viviendo y seguir conservando su capacidad de trabajo.

A diferencia con otras mercancías, con otros objetos valiosos, la fuerza de trabajo no solo tiene valor sino que es capaz de crear más valor. El valor que puede crear el hombre con su trabajo es muy superior al trabajo que fue necesario para invertir para crear los medios de subsistencia. Por la concepción del trabajo descrita, es relevante el término plusvalía que se define como la diferencia entre el valor pagado al obrero por su trabajo y el valor creado por el mismo durante su jornada.

⁶⁴ Herrerías, op. cit., p.179

Al estudiar el régimen capitalista, Marx señaló que el capital sería detentado cada vez en menos manos y que la fuerza del trabajo se iría expandiendo con rapidez y en condiciones también paulatinamente más precarias.⁶⁵

Para Marx el trabajo era una función humana fundamental, intrínsecamente gratificante. La sociedad capitalista, sin embargo, bloqueaba las posibilidades utópicas debido a las condiciones alienantes de la esclavitud asalariada.⁶⁶

El trabajo para Marx, es consecuencia de una perversión que nos desvió del mismo sentido de la vida; es inhumana la forma en la manera en la que hoy trabaja la mayoría de los hombres, indica que tan trastocado ha sido el trabajo, que se experimenta como instrumento de explotación y alienación. Así, mientras el hombre debiera trabajar para cumplir necesidades metafísicas de la vida, trabaja tan solo para subsistir biológicamente.⁶⁷

2.16 El trabajo en la Segunda Revolución Industrial

Se produjo entre 1860 y la primera guerra mundial. Está asociada a la expansión de la electricidad, del motor de combustión y de la industria química. El petróleo empezó a competir con el carbón, mientras que la electricidad fue utilizada por primera vez, creando una nueva fuente de energía para hacer funcionar los motores, encender las luces de las ciudades y proporcionar comunicación instantánea entre las personas.

La Segunda Revolución Industrial, significó el triunfo del maquinismo y de la gran industria sobre la mediana y pequeña, el aumento de la producción y la expansión del mercado mundial de productos.

El movimiento obrero

El aumento de la explotación y la desocupación tuvo como consecuencia la movilización obrera y las huelgas, que fueron dirigidas por los sindicatos socialistas y anarquistas. Los socialistas, basados en las ideas de Karl Marx y Federico Engels, proponían el mejoramiento parcial

⁶⁵ Herrerías, op. cit., p. 190

⁶⁶ GM. Kelly, *Empleo y conceptos de trabajo en la nueva economía mundial*. Revista Internacional del Trabajo. p. 8

⁶⁷ Varela, Ricardo. *Administración de la compensación*, p. 38

del nivel de vida de los trabajadores a través de la acción partidaria y sindical, hasta llegar a una revolución que permitiría la formación de un estado dirigido por los trabajadores que haría posible una nueva distribución de la riqueza y terminaría con las desigualdades sociales. Los anarquistas, seguidores de Pierre Joseph Proudhon y Mijaíl Alexándrovich Bakunin, proponían como método la acción sindical, no aceptando la acción política ni la existencia de estados, a los que consideraban negativos en sí mismos porque siempre terminaban perjudicando a los trabajadores. Proponían la distribución de la riqueza pero no a partir de un nuevo estado. Pensaban que una vez derrotada la burguesía, no sería necesaria ninguna organización estatal.

Los ferrocarriles

Los grandes "motores" de esta Revolución fueron los ferrocarriles. La instalación de largas vías férreas proporcionó trabajo a miles de personas, al igual que la construcción de vagones y locomotoras, que además demandaron el aumento de producción de los materiales con los que estaban contruidos. Inglaterra se especializó en esta industria y exportó trenes a todo el mundo. Los países compradores quedaban ligados a los fabricantes ingleses para la provisión de repuestos y personal técnico.

La energía y las comunicaciones

El aumento de la producción llevó a la búsqueda de nuevos combustibles. El petróleo y la energía eléctrica permitieron crear nuevas máquinas y transportes más veloces impulsados por motores a gasolina o eléctricos. La difusión del telégrafo y la invención del teléfono acercaron a las distintas regiones del mundo y aceleraron los negocios en todo el planeta.

El 1º de Mayo

En Chicago, el 1º de mayo de 1886, una huelga fue ferozmente reprimida y varios de sus protagonistas condenados a muerte. El objetivo de la huelga fue pedir que los obreros no trabajaran más de ocho horas por día. En 1889, la Segunda Internacional decidió instituir el Primero de Mayo como jornada de lucha para perpetuar la memoria de los trabajadores que murieron peleando por una jornada de ocho horas. En el país la primera conmemoración tuvo lugar el 1º de mayo de 1890. Hoy, en casi todo el mundo, menos en los Estados Unidos, el 1º de mayo se conmemora el día del trabajador.

Consecuencias de la industrialización

Como consecuencia de la industrialización, quedó formado en el planeta un "mercado mundial" de países dominantes, que producían productos elaborados, y países dependientes, proveedores de materias primas. El hecho de que siempre resultaran más caras las manufacturas que los productos con los que aquéllas estaban hechas hizo que quedara siempre un saldo favorable para los países industriales, que se expresaba en una dominación económica sobre los países que sólo suministraban las materias primas, dominación que terminaba siendo política.⁶⁸

2.17 El trabajo y el Keynesianismo

John Maynard Keynes nace en 1883 y muere en 1946. Su obra principal fue la Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero.

Ni a la teoría keynesiana ni a la neoclásica les gusta la idea de un hundimiento irreparable del empleo. El desempleo se considera una enfermedad del sistema económico que se puede diagnosticar y curar aunque el proceso no tenga que ser necesariamente sencillo. La idea keynesiana es que el mercado alcance un equilibrio por debajo del punto en el que se genera el pleno empleo. La laguna se puede colmar estimulando la demanda agregada por medio de medidas gubernamentales de manipulación fiscal, monetaria y estructural.⁶⁹

Keynes no estaba de acuerdo con los autores clásicos que creían que la demanda de trabajo equivalía a la productividad marginal del trabajo, y que la oferta de trabajo era una función creciente del salario real. Tampoco estaba de acuerdo en que conforme la ley de Say, el desempleo en el largo plazo no era posible puesto la economía se ajustaría por sí misma. Argumentaba que los trabajadores podían estar involuntariamente en paro. Los trabajadores no ofrecen su trabajo en función del salario real sino del salario monetario. Afirmó que no podía esperarse ninguna tendencia automática para modificar el nivel del empleo.

⁶⁸ Pigna Felipe. "La Segunda Revolución Industrial", *El Historiador*.

<http://www.elhistoriador.com.ar/articulos/mundo/segunda_revolucion_industrial.php> (consultado en junio 2008)

⁶⁹ GM Kelly, op. cit., p. 11

Keynes ha sido considerado como el padre de la macroeconomía, su pensamiento fue revolucionario en la época, y sus ideas penetraron en los escalones más altos de la política de gobierno, especialmente durante las administraciones demócratas.⁷⁰

2.18 El trabajo en el neoliberalismo (Caso mexicano)

La petrolización de nuestra economía, el enorme crecimiento de nuestra deuda externa y la profunda crisis que sacudió al país a principios de la década de los 80, durante el gobierno de José López Portillo, sirvieron de extraordinario pretexto a los neoliberales para empezar a aplicar en México las recetas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM).

Esos organismos financieros al servicio del imperialismo norteamericano, aprovechando la situación de crisis creada por ellos mismos al propiciar una política generalizada de endeudamiento, más allá de las posibilidades reales de los países subdesarrollados, particularmente de los de América Latina, les impusieron su proyecto neocolonial. En México a través de las llamadas cartas de intención suscritas por el gobierno y el FMI se adquirieron muchos compromisos, entre ellos la política consistente en deshacerse de las empresas públicas, la de establecer toques salariales y otras similares, todas ellas contrarias a los intereses nacionales y populares.

El nuevo proyecto, proponía superar la profunda crisis económica que aquejaba al país, lograr un crecimiento sostenido de la economía y mejorar las condiciones de vida de los mexicanos.

La teoría neoclásica niega el efecto de la gestión de la demanda y da por supuesto que el pleno empleo es alcanzable si se crean las condiciones idóneas para despejar y equilibrar el mercado. Enfatiza los factores de la oferta como flexibilidad laboral, la información profesional, y la reducción de los costo de producción. Como sostiene que la actividad del Estado expulsa la inversión privada de determinadas esferas, insiste en reducir el sector estatal. Los neoclásicos tienen absoluta confianza en los mecanismos del mercado libre.⁷¹

Los defensores del neoliberalismo tienden a focalizar su atención en variables macroeconómicas como el crecimiento del Producto Bruto Interno, mientras que sus detractores lo hacen en aspectos sociales como el aumento de la pobreza y de la desigualdad de ingresos.

⁷⁰ Ekelud Robert. *Historia de la Teoría Económica y su método*. p.564

⁷¹ GM Kelly, op. cit., p, 11

Ideas principales son:

- En cuestión de política económica internacional:
- Favorecimiento del libre comercio
- Supresión de las fronteras del capital.
- En cuestiones de política económica interna:
- Desregularización de los mercados (incluido el laboral)
- Menor intervención del Estado en la economía (incluyendo la privatización de empresas públicas

La desregulación del mercado laboral en México trajo consigo la pérdida de derechos laborales de los trabajadores. Bajo la bandera de flexibilidad laboral como pretexto para incrementar el número de empleos, ante la falta de oportunidades reales de empleo y una severa crisis económica, se hace popular la idea de que es mejor tener cualquier trabajo que no tener ninguno.

2.19 El trabajo en la Tercera Revolución Industrial.

Con la finalidad de ubicar el tema de investigación dentro de las teorías existentes y para precisar que corriente del pensamiento describe se presenta una breve explicación a cerca de la Tercera Revolución Industrial y el pensamiento en torno al futuro del trabajo. Es en este contexto que el tema del teletrabajo se desarrolla.

La tercera revolución industrial apareció inmediatamente después de segunda guerra mundial y es en la actualidad cuando tiene un impacto significativo en como la sociedad organiza su actividad económica. Rifkin señaló en 1996: "Las computadoras y los software están invadiendo las últimas esferas humanas disponibles: el reino de la mente"⁷²

Se le llama Tercera Revolución Industrial, robotización del sector secundario e informatización de los servicios, desarrollo del sector "inteligente" o desarrollo de la sociedad del conocimiento y de gestión: el hecho es que las últimas tres décadas registran no sólo nuevas formas laborales sino

⁷²Rifkin, Jeremy, op. cit., p. 86

también, la necesidad de repensar el trabajo. Esta fuerte reflexión tiene su centro en los países donde han sido masivos los efectos de la Tercera Revolución Industrial, pero irradia hacia otras zonas del mundo a medida que se difunden, las nuevas tecnologías de producción.

La frontera tecnológica no sólo se va renovando a gran velocidad, sino también se difunde con una aceleración sin precedentes. Se ha dado así el fenómeno de la deslocalización de las empresas, la globalización de la economía y la apertura de los mercados.

A partir de los años sesenta se ha registrado abundante literatura en torno del futuro del trabajo. A continuación se presenta una reseña sobre algunos de los más importantes pensadores a cerca del futuro del trabajo.

2.20 Los futurólogos del mundo del trabajo

Desde los años treinta, diversos pensadores económicos observaron las trasformaciones del trabajo y pronosticaron adecuaciones importantes que transformarían la vida del hombre. Se presenta a continuación un resumen del pensamiento de algunos de estos futurólogos, todos ellos reconocidos hombres de ciencia.

Charles Handy.

Nace en 1932, filósofo especialista en comportamiento organizacional y administración. Estudió en Oxford. En 2006 recibió con honores el doctorado en Leyes en Dublin.

En su libro *El futuro del trabajo humano* plantea que es posible sobrevivir y prosperar, en los tiempos de la reducción corporativa, siempre y cuando se tenga un conocimiento cabal de las fuerzas que lo están modelando.⁷³

Charles Handy planeó que las compañías exitosas deben encontrar mejores medios para recompensar a sus empleados para poder permanecer en la cima y que la única constante en la vida corporativa de hoy es el cambio. Consideró que el mundo del trabajo está transformándose; por lo tanto, la sociedad entera está cambiando

⁷³ Handy, Charles. *El Futuro del Trabajo Humano* . pp. 262, 1991.

Enfatiza que todos los indicios apuntan a que no habrá los suficientes empleos convencionales como para seguir adelante. No habrá suficientes empleos de plena ocupación, que duren toda la vida, presagia un fuerte cambio en el sistema de jubilación. Se pregunta que si no podemos dar a cada uno un trabajo para toda la vida, ¿sería preferible entonces darle a cada uno un trabajo por una parte de su vida, en lugar de dárselo a unos para toda la vida y a otros en la práctica?

Plantea que el número de puestos de trabajo es sólo una parte del problema. “También estamos presenciando un cambio en la naturaleza de los trabajos que aparecen en el mercado. Los trabajos en los que se requiere la fuerza muscular están desapareciendo; los empleos en los que se requiere habilidad manual o mental están aumentando.”⁷⁴

Afirma que la orientación hacia el conocimiento es sólo uno de los aspectos del nuevo mundo del trabajo. Hay otros dos aspectos importantes: el resurgimiento de los equipos de trabajo y que la mayor fuente de empleo provendrá del sector de servicios personales y no de la industria.

Lo anterior fue escrito por Handy en 1991, actualmente observamos que no se equivocó. Continuó afirmando que la tecnología haría posible y deseable que el trabajo se organizara de nuevo alrededor de los equipos, como solía estarlo antes de la existencia de las cadenas de montaje o de la organización burocrática, cuando la gente efectivamente fue colocada en fila tanto en las fábricas como en las oficinas, alineadas en las gráficas de organización.

Una de las afirmaciones de Handy que sustentan la teoría de esta investigación, es que los equipos de trabajo no tendrían por qué estar bajo el mismo techo, ni siquiera por qué estar al servicio de una sola empresa. Mencionó: “En la actualidad las comunicaciones son tan rápidas y tan versátiles que sería casi tan fácil trabajar cómodamente con unos equipos situados a un centenar de kilómetros de distancia unos de los otros como si estuviesen en la puerta de al lado”⁷⁵. El sistema de organización dispersa se ha convertido en algo cada vez más y más corriente, sobre todo en las empresas basadas en la información, como las de seguros y la banca. Y si los equipos pueden ser independientes tecnológicamente, ¿por qué no pueden

⁷⁴ Handy, op.cit., p. 131

⁷⁵ Handy, Chales. op.cit., p 189

también ser independientes desde el punto de vista de la organización, y ser comisionados o contratados para producir determinadas cantidades de trabajo?

Enfatizó que los servicios personales florecerían en las partes más ricas del nuevo mundo del trabajo, y de que proporcionan oportunidades para empresarios emprendedores. Sin embargo, los puestos de trabajo que proporcionarían no serían los tradicionales, como aquellos que proporcionaban las grandes empresas; es decir, empleos para toda la vida, seguros y bien pagados. Es un mundo para jóvenes sin demasiadas responsabilidades, para los emprendedores o, a veces, para los desesperados.

Mencionó que la economía informal está creciendo y dividió a la economía por colores afirmando que tenía los siguientes tonos:

a) La economía NEGRA: se refiere a las actividades ilícitas -pues no son declaradas- de mercado que llevan a cabo los pequeños negocios y la gente que trabaja por cuenta propia;

b) La economía MALVA definida como el desarrollo de los servicios personales y de los negocios caseros, en los márgenes de la economía formal. A medida que la economía del empleo se va haciendo cada vez más inaccesible para cada vez más personas, éstas empiezan a crear sus propias formas de trabajo. Se trata generalmente de servicios, algunos de ellos extraños (telegramas cantados, agencias de citas para solteros con hijos), algunos de ellos mundanos, pero que se pueden hacer en casa (contabilidad, mecanografía a horas, imprenta, cocina). Se trata de la clase de servicios que la gente está dispuesta a pagar para que se los hagan, siempre y cuando tengan un empleo y dinero para pagarlos.

La economía malva está floreciendo de manera indudable en los bolsillos de todo el país; cada vez más personas se ven empujadas al autoempleo, pues no puede conseguir estar en nómina. Este es un nuevo mundo del trabajo.

Los negocios minúsculos y el empleo autónomo a tiempo parcial de la economía malva se parecen a una subcultura en crecimiento. Algunas de esas empresas crecerán hasta llegar a ser negocios propiamente hablando y a formar parte de la economía blanca formal; algunas desaparecerán, otras seguirán siendo pequeñas, pero de importancia crucial para los que trabajan en ellas.

c) La economía GRIS referida al trabajo doméstico y voluntario que es completamente legal. Mientras la economía negra es muy restringida e ilegal, la economía gris, tanto la casera como la comunitaria, es perfectamente legal y muy amplia. En nuestra economía doméstica, cada uno de nosotros está sustituyendo la actividad económica formal por su propio trabajo.

Hasta ahora, esta economía doméstica o economía informal, ha constituido el contrapeso de la economía oficial. Cuando los tiempos han sido buenos, hemos consumido más en la economía oficial y hemos hecho un mayor uso de nuestro tiempo libre en pasatiempos o entregándonos a distracciones. Cuando los tiempos son malos, hacemos más cosas por nuestra cuenta.

También agrega en su pensamiento la sorprendente falta de agresividad por parte de los desempleados en todos los países occidentales hasta el presente y lo atribuye en parte al cojín que representa la economía gris.

Alvin Toffler

Alvin Toffler (1928-) es un escritor y futurista estadounidense doctorado en Letras, Leyes y Ciencia, conocido por sus discusiones acerca de la revolución digital, la revolución de las comunicaciones y la singularidad tecnológica. Sus primeros trabajos están enfocados a la tecnología y su impacto (a través de efectos como la sobrecarga de información). Más tarde se centró en examinar la reacción de la sociedad y los cambios que ésta sufre. Sus últimos trabajos han abordado el estudio del poder creciente del armamento militar del siglo XXI, las armas y la proliferación de la tecnología y el capitalismo. Entre sus publicaciones más famosas se destacan El cambio de poder, El shock del futuro y La tercera ola.

En su libro 'La Tercera Ola' Toffler introduce un concepto de ola que engloba todas las consecuencias biológicas, psicológicas, sociales y económicas que se derivan de cada una de las civilizaciones verdaderamente distintivas.

Es Toffler quien describe la primera ola como la revolución agrícola. Una civilización basada en el autoabastecimiento que origina toda una ola de consecuencias culturales. Dura miles de años.

La segunda ola como la revolución industrial. Una civilización que escinde la figura del productor de la del consumidor. Las consecuencias culturales son la uniformización, la

especialización, la sincronización, la concentración, la maximización y la centralización. El poder en esta segunda ola es ostentado por los que llama integradores que son aquellos que se ocupan de coordinar y optimizar los procesos de producción. En todas las sociedades en las que predomine la segunda ola, surgen de forma natural la burocracia y las corporaciones.

La Tercera Ola es la sociedad post-industrial. Toffler agrega que desde fines de la década de 1950, la mayoría de los países se han alejado del estilo de Sociedad de Segunda Ola tendiendo hacia Sociedades de Tercera Ola. Acuñó numerosos términos para describir este fenómeno y cita otras como Era de la Información creadas por otros pensadores.

En una simplificación de la historia de la humanidad, sitúa en el centro de la evolución de cada sociedad la coexistencia y el reemplazamiento entre "olas".⁷⁶

Martín Hopenhayn

Martín Hopenhayn nació en 1955 y estudió filosofía en las Universidades de Chile, Buenos Aires y París. En esta última se recibió con una tesis sobre Nietzsche, bajo la dirección de Gilles Deleuze. Como profesor e investigador fue desplazándose progresivamente en una búsqueda interdisciplinaria de alternativas más humanas de desarrollo. Trabaja en ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (en el tema "Crisis del Estado planificador en América Latina")⁷⁷.

En su libro "Repensar el trabajo" cuestiona que si el hombre trabaja desde que es hombre ¿por qué el concepto de trabajo ocupar un lugar privilegiado en el terreno de la reflexión sólo en los últimos dos siglos?. Hopenhayn intenta contestar esta pregunta en el desarrollo de este libro. Presenta los orígenes del concepto y sus variaciones, se remontan a la Grecia clásica, caldeos, hebreos, romanos y cristianos, pasando por el valor del trabajo en la Edad Media y la ética mercantil, hasta alcanzar el nuevo orden laboral del capitalismo industrial.

Hopenhayn plantea un horizonte o umbral con respecto al Gran Desempleo del multifacético presente, donde resignifica la antigua dicotomía "el trabajo como centro de

⁷⁶ Con base en Toffler, Alvin. *La tercera ola*. P 12-415

⁷⁷ COMUNIDAD NORDAN, [http://www.nordan.com.uy/autores/hopenhayn_martin.html] (Consultado Junio 2008) s.p.

humanización y como fuente de alienación", activando oposiciones del tipo progreso y sometimiento, creatividad y embotamiento, oportunidades y frustraciones, riqueza y pobreza.

Hopenhayn es autor de la obra "Ni apocalípticos ni integrados", en la que ayuda a discernir, en las distintas disciplinas de las ciencias sociales, la función que ha tenido el trabajo a lo largo de la historia y su nuevo rol en la era de la globalización.

En el caso histórico de América Latina, la situación no podría ser más contradictoria. Conviven distintos tiempos históricos, desde la premodernidad hasta la posmodernidad. Lo que significa que el mundo del trabajo cuenta con fabricantes de software, en un extremo, y campesinos que utilizan su propia energía humana para mantener una mínima agricultura de supervivencia, en el otro. Dentro de esta gama, hay ocupaciones de alto uso de tecnología que emplean una proporción muy reducida de la fuerza de trabajo; mientras que el sector informal de la economía, con muy bajos niveles de valor agregado e ingresos que suelen implicar situaciones endémicas de pobreza, absorbe a las masas de desempleados y en muchos países de la región asciende a la mitad o más de la población ocupada.

La brecha salarial en la periferia latinoamericana es mayor que en cualquier otra región del mundo, y a la vez encontramos brechas enormes en el discurso acerca del trabajo. En un extremo, los apocalípticos ven una región en que se suman todos los males acumulados del pasado y del presente: insuficiencia dinámica del sistema productivo para incorporar a las grandes masas de jóvenes que entran a competir en el mercado laboral. Señala que la Revolución Industrial dejó elevadas tasas de subempleo e informalidad; formas de flexibilización laboral que atomizan las organizaciones de trabajadores y tornan más precario el empleo; y brecha insalvable entre la esfera de la educación formal (a la que todos acceden en su nivel primario) y la esfera del trabajo. En el otro extremo, los modernos entusiastas proclaman el advenimiento de nuevas formas de gestión, más flexibles y humanas, que permiten que el trabajo se reorganice de modo más horizontal y participativo; y saludan con entusiasmo a los nuevos "sabios" de la filosofía empresarial y sus ideas sobre innovación productiva, creatividad en la empresa y mayor personalización en las relaciones humanas dentro de las unidades productivas.⁷⁸

⁷⁸ Hopenhayn, Martín. *Repensar el trabajo*, 17-155

Semejantes ambivalencias han llevado, sin duda, a la reflexión social a considerar y redefinir el trabajo. En un primer momento el autor dice que el trabajo comienza a pensarse con profundidad a partir de su negociación, o sea, a partir del concepto de alienación del trabajo. Cabría agregar que este concepto de alienación, a su vez, debe buena parte de su desarrollo (explícita o implícitamente) al esfuerzo por comprender y superar las ambivalencias señaladas. Es sobre esta idea capital donde reposa el grueso del estudio. El autor no aspira a una articulación totalizadora ni a un nuevo concepto de trabajo, sino más bien a delimitar y reformular algunas preguntas que tocan lo esencial respecto del concepto de trabajo en la actualidad. Si mira al pasado como hacia el futuro, lo hace con la única pretensión de arrojar mayor luz sobre el confuso territorio en que se desplaza la reflexión sobre el trabajo hoy día. Y si el lector encuentra en el libro un énfasis reiterado en enfoques humanistas, ello no obedece tanto a una toma de partido explícita por parte del autor, como al hecho de que son éstos los enfoques que más han destacado la centralidad del trabajo en la vida humana.

El autor afirma que la idea de trabajo alienado es parte indisociable del humanismo moderno y de la crítica humanista al capitalismo industrial. El concepto mismo de trabajo alienado le ha permitido a dicha crítica situar el trabajo como objeto privilegiado en la reflexión social. Según la interpretación humanista, este concepto tiene un carácter negativo en la sociedad contemporánea, en tres sentidos: a) porque promueve la crítica de la base misma de dicha sociedad, a saber, el modo en que organiza su propia producción y reproducción: trabajo alienado supondría una sociedad marcada por el signo de la alienación; b) en un sentido dialéctico, en cuanto tematiza el trabajo al identificarlo como problema: a partir de ese momento, es preciso hablar sobre el trabajo, pensarlo, reformularlo en la teoría; c) en sentido movilizador: si el trabajo es alienado, y constituye la base de las relaciones sociales, entonces del concepto se deduce la necesidad de un cambio en los hechos, una transformación estructural de la sociedad que se haga cargo de la crítica humanista y la traduzca a nuevos modelos de organización social.

Jeremy Rifkin

Nace en 1943, en Denver, Colorado, EE. UU. Es licenciado en Economía por la Escuela Wharton de Finanzas y Comercio, de la Universidad de Pennsylvania y en Relaciones Internacionales por la Fletcher School of Law and Diplomacy. Es profesor de la Escuela Wharton de Finanzas y Comercio,

y presidente de la Foundation on Economic Trends, con sede en Washington, una fundación que estudia las tendencias económicas.

Ha escrito numerosos libros sobre el impacto de la ciencia y la tecnología en la economía, en la sociedad y el medio ambiente, entre ellos Entropía: hacia el mundo invernadero (Urano, 1990), Las Guerras del Tiempo, El Siglo de la Biotecnología y El sueño europeo. Es consultor de jefes de estado y de empresas en todo el mundo y, en particular asesoró al Vicepresidente Al Gore en la administración demócrata de Bill Clinton.

En 1995, su libro El fin del trabajo analiza diversos puntos de vista en torno al futuro del trabajo. Destaca por ejemplo que en el mundo existen hombres y mujeres que se cuestionan si existe algún lugar para ellos, ya que los trabajadores con formación, especialización y experiencia se enfrentarán a la posibilidad de ser sustituidos por las nuevas fuerzas derivadas de la automatización de la información.

Señala que vivimos una potente revolución generada por diversas tecnologías, que habrá una transformación social sin igual en la historia.

Asimismo indica que existen dos caras para la tecnología: aquella que indica que en un futuro las máquinas sustituirán a los seres humanos, creando así una sociedad sin trabajo plena de abundancia y tiempo libre; Rifkin le llama el “tecnoparaiso”. Por otra parte existe la visión del reemplazo del hombre por la tecnología que lo dejará sin empleo y en la miseria. Analiza que el costo de oportunidad del desarrollo tecnológico será tan grave y tan alto que dejará al hombre en la miseria, y que el hombre debe prepararse para un mundo sin futuro para el propio hombre.⁷⁹

Daniel Bell

Nacido el 10 de mayo de 1919 en Nueva York. Hijo de emigrantes polacos, su verdadero nombre es Daniel Bolotsky. Muy joven se unió a las Juventudes Socialistas.

En 1940 comienza a trabajar en The New Leader de Nueva York, del que llega a ser su director durante cuatro años, para pasar posteriormente a dirigir Common Sense. Su actividad periodística pasó también por la dirección de la revista Fortune. Profesor de sociología en las

⁷⁹ Con base en Op. Cit. Rifkin Jeremy. P.-35-85

Universidades de Chicago, Harvard y Columbia de Nueva York. Miembro de la Academia de Artes y Ciencias, es el principal teórico de la 'sociedad postindustrial', que define en su libro más conocido: El advenimiento de la sociedad post-industrial.

En lengua española han sido editados: El fin de las ideologías, Tecnos, Madrid, 1964; El advenimiento de la sociedad Post-industrial, Alianza Editorial, Madrid, 1976. Las contradicciones culturales del capitalismo, Alianza Editorial, Madrid, 1977; "La revolución tecnológica de las comunicaciones y sus consecuencias", Harvard-Deusto Business Review, primer trimestre, 1981; Industria cultural y sociedad de masas, con Theodor Adorno y otros, Monte Ávila, Caracas, 1979.

En "El fin de las ideologías", Bell precede a otros autores que han teorizado, desde posiciones más conservadoras que la suya, acerca del final de la dialéctica de la historia y la aparición del pensamiento único. Plantea en "La historia y las ideologías" la implantación universal de la democracia y de la economía de mercado.

En su libro "El advenimiento de la sociedad post-industrial", su obra más conocida, advierte de un cambio histórico, de la transición hacia un modelo basado en la información y el conocimiento, cuyas consecuencias alcanzan a las relaciones de poder, la estratificación social y la reconfiguración de los valores políticos, sociales y culturales. Para Bell, son las tecnologías de la información las que dan proyección a la ruptura histórica sobre los modelos y períodos previos, y discrepa de la validez de los planteamientos ideológicos de la izquierda.

La lucha de clases ya no es, a su juicio, la ley de la historia, sino que las fuerzas de transformación e innovación radican en el nuevo papel del conocimiento, de la información, la educación y el capital humano. Esto no supone el final de la confrontación dialéctica, sino una desviación de las tensiones que se derivan de la jerarquización del conocimiento a través de la meritocracia.

Daniel Bell es uno de los precursores en la descripción y análisis de que hoy se conoce como sociedad de la información y del conocimiento, que basa en el uso intensivo de las nuevas tecnologías. Mientras que la imprenta, señala, "esta en la base de la sociedad industrial: en la base de saber-leer y de la educación de las masas", las telecomunicaciones y la informática dan sentido a la nueva escena histórica.

Forrester Viviane

Viviane Forrester nació en 1927 en París, ensayista y crítica literaria. Sus obras principales son “El horror económico” y “Una extraña dictadura”.

En su libro el horror económico describe una fuerte crítica a las políticas económicas actuales que han llevado al hombre a encontrarse ante la perspectiva de un presente y futuro desolador, al señalar que la desaparición del trabajo es algo inevitable ya que los procesos multinacionales no necesitan casi personal ya que bastaría con un par de llamadas telefónicas para mover una gran cantidad de mercados.

Entre las primeras palabras de su obra, explica que la flexibilidad laboral es hoy día un pretexto para eliminar los derechos de los trabajadores, bajo el esquema de que exista la posibilidad de reducir el desempleo, situación que juzga como cómica y hasta trágica.⁸⁰

Viviane Forrester señala que el trabajo constituye el elemento de la civilización occidental que domina en todo el planeta. La perpetuación del trabajo se ha convertido en un mito vinculado a nuestras sociedades, por lo que el desempleo significa una tortura para aquel que lo sufre ya que le supone sufrimiento. Analiza la situación de la persona desempleada, la cual es vista por los demás miembros de la sociedad de una forma negativa debido a la abundancia de puestos de trabajo que existen, lo que produce en esa persona un fuerte sentimiento de vergüenza.

Los desempleados engendran un fuerte sentimiento de culpabilidad, acusándose de aquello de lo que son víctimas. Se establece que para tener derecho a la vida se debe trabajar, pero ¿ es normal o lógico, establecer como condición necesaria algo que no existe?.

Se pretende excluir a los desempleados de la sociedad cuando están siendo absorbidos por ella. Esta es la manera según Viviane Forrester de preparar una sociedad de esclavos definidos exclusivamente por su esclavitud.

Los denominados “excluidos” del trabajo forman el embrión de esas multitudes que podrían ser nuestras sociedades futuras si se siguen desarrollando los esquemas actuales en cuanto al trabajo.

⁸⁰ Forrester, Viviane. *The economic horror*. P. 14

Continúa su análisis explicando que el pequeño número de poderosos ya no necesitan el trabajo de los demás, el problema es que esos individuos rechazados no tienen ningún lugar donde poder trabajar, aunque esto produce un sentimiento de indiferencia en aquellos que no necesitan del servicio de los trabajadores ya que solo les interesa obtener beneficios económicos.

Se considera privilegiados a aquellos individuos que poseen un trabajo aunque este sea mal pagada, ya que la norma general es no tener ningún trabajo. Aquellos individuos que alardean de su estabilidad laboral serán los fundadores de la economía moderna en expansión. Sus argumentos son la promesa redundante de la “creación de puestos de trabajo”, aunque supondrán la desaparición del trabajo y la prolongación artificial de su imperio. En cuanto a los jóvenes, estos están condenados de antemano a ese problema ya que esta situación no tiene soluciones ni límites aunque se acuse a los jóvenes de su falta de interés por la integración en el mercado de trabajo. Estos están abandonados en un “vacío social”.

Los poderosos que dominan el mercado temen principalmente a la conciencia de las clases más bajas, por lo que intentan privar a esas clases de su conciencia. Los jóvenes de los “barrios difíciles” están ligados a un sistema rígido que les impone precisamente lo que les niega, es decir, les niega la dedicación de una vida ligada al trabajo asalariado y dependiente de él. En el otro lado existe el mundo generoso de la investigación, el pensamiento, la extravagancia que forman el mundo del intelecto. La sociedad actual es regresiva, es ciega a su propia historia que se organiza sin ella y la elimina.

La caridad no es la vocación de las empresas, a estas se las presenta como fuerzas vivas regidas por imperativos morales, sociales, abiertos al bienestar general, pero, en realidad se rigen por un deber y una ética que les obliga a obtener ganancias. Con razón o sin ella, el trabajo representa un factor negativo, inutilizable y perjudicial para las ganancias.

La creación de riqueza es el único motor capaz de movilizar a las “fuerzas vivas”, que a su vez son las únicas capaces de provocar, gracias a sus riquezas, un crecimiento que se traducirá inmediatamente en la creación de puestos de trabajo.

En cuanto al trabajo se crean nuevas formas como el “zero hour working” implantado en Gran Bretaña en la que el empleado solo recibe remuneración económica cuando trabaja, aunque solo trabaja esporádicamente, y cuando no está trabajando deben permanecer en sus casas,

disponibles y no remunerados para estar localizables en caso de que el empresario los necesite. Este tipo de trabajo temporal introduce al trabajador en una categoría de “desposeído”.⁸¹

Tabla 6. Resumen sobre las ideas del futuro del trabajo

NOMBRE	IDEAS SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO
Charles Handy	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No habrá los suficientes empleos convencionales como para seguir adelante ✦ Los trabajos en los que se requiere la fuerza muscular están desapareciendo; los empleos en los que se requiere habilidad manual o mental están aumentando ✦ Destaca dos aspectos importantes: el resurgimiento de los equipos de trabajo y que la mayor fuente de empleo provendrá del sector de servicios personales y no de la industria. ✦ Los equipos de trabajo no tendrían por qué estar bajo el mismo techo, ni siquiera por qué estar al servicio de una sola empresa debido al desarrollo de las comunicaciones. ✦ Los servicios personales florecerían en las partes más ricas del nuevo mundo del trabajo, y de que proporcionan oportunidades para empresarios emprendedores ✦ El trabajo dejará el esquema tradicional de empleos para toda la vida, seguros y bien pagados. ✦ Divide a la economía en tres tonalidades: negra (economía ilícita), economía malva referida a negocios caseros al margen de la economía formal, y la economía gris que consiste en el trabajo doméstico y voluntario
Alvin Toffler	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Se enfoca a la tecnología y su impacto a través de efectos como la sobrecarga de información. ✦ En su obra La Tercera ola describe y divide en tres periodos la historia: <ul style="list-style-type: none"> ✦ La primera ola se refiere a la revolución agrícola. ✦ La segunda ola a la revolución industrial ✦ La tercer ola a la sociedad post industrial
Martín Hopenhayn	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Señala que en América Latina conviven distintos tiempos históricos, desde la pre modernidad hasta la posmodernidad. ✦ El mundo del trabajo cuenta con fabricantes de software, en un extremo, y campesinos que utilizan su propia energía humana para mantener una mínima

⁸¹ Forrester, Viviane, op. cit., pp. 30-55

<p>Martín Hopenhayn</p>	<p>agricultura de supervivencia, en el otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Analiza dos extremos del pensamiento en torno a la modernidad: ✦ La Revolución Industrial dejó elevadas tasas de subempleo e informalidad; formas de flexibilización laboral que atomizan las organizaciones de trabajadores y tornan más precario el empleo ✦ La filosofía de los que proclaman el advenimiento de nuevas formas de gestión, más flexibles y humanas, que permiten que el trabajo se reorganice de modo más horizontal y participativo nuevas ideas de innovación productiva, creatividad en la empresa y mayor personalización en las relaciones humanas dentro de las unidades productivas
<p>Jeremy Rifkin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✦ En su libro “El fin del trabajo” desarrolla a profundidad el impacto social que las tecnologías han traído y traerán en el presente y el futuro. ✦ Analiza dos caras del avance tecnológico. Una visión optimista que señala que la tecnología ayudará al hombre en el desarrollo social como un importante socio. ✦ Analiza la visión pesimista sobre que la tecnología desplazará al hombre, lo dejará en la miseria y sin un futuro para si mismo.
<p>Daniel Bell</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✦ En su libro “El advenimiento de la sociedad post-industrial”, advierte de un cambio histórico, de la transición hacia un modelo basado en la información y el conocimiento, cuyas consecuencias alcanzan a las relaciones de poder, la estratificación social y la reconfiguración de los valores políticos, sociales y culturales. ✦ Las tecnologías de la información dan proyección a la ruptura histórica sobre los modelos y períodos previos, y discrepa de la validez de los planteamientos ideológicos de la izquierda.
<p>Viviane Forrester</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✦ En su libro El Horror económico analiza el desolador panorama en cuanto al mundo laboral se refiere. Explica que los desempleados son marginados por una sociedad que los culpa de serlo aún cuando el empleo está dejando de existir. ✦ Explica que la llamada flexibilidad laboral es solo un pretexto para reducir los derechos de los trabajadores, quienes ante la imposibilidad de emplearse en mejores condiciones, aceptan agradecidos esta tendencia.

Tabla 7. Resumen de la concepción del trabajo a través del pensamiento económico

Corriente o etapa del pensamiento económico	Forma de organización del trabajo
Grecia Clásica	Esclavitud
Roma	Esclavitud
Edad Media	Siervos al servicio del Sr. feudal
Mercantilismo	Asalariados con bajos ingresos
Fisiocracia	Agricultores de clase productiva, comerciantes clase estéril
Liberalismo económico	División del trabajo
Marxismo	Valor del trabajo, plusvalía
Keynesianismo	El empleo genera demanda agregada, flujo circular de la economía
Neoliberalismo	Flexibilidad laboral, precarización del trabajo, búsqueda del trabajo decente.
Futurólogos del trabajo	Un mundo sin trabajo, donde las tecnologías de la información remplazan la mente del hombre

Fuente: Elaboración propia a partir de información presentada en este capítulo.

Conclusiones del capítulo

Estudiar las transformaciones de las teorías de la administración y en particular destacar la conceptualización que dan al mundo del trabajo, es una tarea fascinante.

Observar las características de la organización del trabajo en las civilizaciones antiguas, en la edad media y posteriormente analizar cada una de las eras de la administración permite contar con un marco referencial que sitúa al teletrabajo como producto de una evolución no solo de índole tecnológica.

Las teorías de la administración presentadas tienen un factor común, son concebidas para dirigir el trabajo de personas que se encuentran físicamente reunidas en un lugar llamado oficina o fábrica. Se establece que el hombre es un ser social, que requiere relacionarse y que las tareas de

la era de la globalización deben realizarse en equipo acentuando la división del trabajo. Cuando el trabajo se produce a distancia, las políticas de las empresas se tornan más flexibles y ello produce cambios en el estilo de liderazgo que debe seguirse y la forma de motivación.

Se ha presentado con detalle como la primera revolución industrial provocó el cambio al sistema fabril, ya que lo cotidiano era que las personas laboran desde casa, pero al inventarse las máquinas de vapor, las personas tuvieron que acercarse y congregarse alrededor de ella para poder producir.

Hoy día la tecnología permite que las máquinas que se utilizan para producir sean portátiles y que la información que se produce sea virtual, por lo que en el sector servicios no hay necesidad de que el hombre se congregate alrededor de ninguna máquina.

Algunas ideas que de la teoría administrativa, son de particular interés para el estudio de esta tesis. Por ejemplo, Mitzberg planteó diez papeles del administrador, en los cuáles observa la representación, el liderazgo, los vínculos, la vigilancia, la difusión, ser portavoz, emprendedor, solucionar conflictos, asignar recursos y negociar. A pesar que los trabajadores se encuentren a distancia, el administrador sigue ocupando los mismos papeles, solo que en la práctica del teletrabajo podrían llegar a descuidarse algunos de ellos.

Merton observó que las organizaciones burocráticas tienden a la despersonalización y a la exhibición de señales de autoridad. Las organizaciones que practican el teletrabajo podrían efectivamente ser caracterizadas por la impersonalidad de la relación entre los empleados, la investigación cuantitativa reflejará en adelante los resultados a cerca de ello.

A lo largo de este capítulo fueron señaladas algunas de las principales corrientes del pensamiento económico partiendo desde la antigua Grecia y la antigua Roma, revisando el Mercantilismo, la Fisiocracia, el liberalismo económico, el Marxismo, el Keynesianismo, hasta llegar al Neoliberalismo y el análisis de las ideas de los futurólogos del mundo del trabajo.

En cada una de las corrientes del pensamiento económico presentadas, se expusieron las principales ideas en torno a la organización del trabajo de la época.

Conforme los modos de producción han cambiado, el trabajo ha sufrido transformaciones. Es sin duda inquietante el grave problema de desocupación que aqueja al mundo. Algunos teóricos como Vivienne Forrester consideran que la actualidad los trabajadores son esclavos de un mundo que no tiene escape ni futuro para ellos, pues cada vez sus derechos se ven más mermados en el caso de ser privilegiados y contar con una fuente de ingreso con su trabajo como medio.

Algunos otros autores señalan que el avance en las tecnologías de la información permitirá al hombre contar con mayor tiempo libre que le permitirá mejorar su calidad de vida, que quienes tendrán mayores oportunidades de trabajo serán aquellos preparados para enfrentar la globalización capacitándose en idiomas, en computación y la proporción de servicios.

Esta tesis presenta una postura que se inclina por considerar que el proceso de transformación del trabajo en el que vivimos es irreversible. La precarización del empleo y la informalidad son presentadas a la sociedad bajo la bandera de flexibilidad laboral, situación sin duda infame. Sin embargo, consideramos que en la adversidad, es de suma importancia buscar alternativas que permitan encontrar oportunidades.

En un mundo en que los países latinoamericanos como el nuestro, enfrentan un esquema crítico de escasez de empleo, surgen modalidades laborales distintas que se presentan como posibilidades aisladas de reducir el desempleo. El teletrabajo es una de ellas, una posibilidad que en muchos de los casos en nuestro país se ha presentado como atípica, precaria, desconocida aún por las estadísticas oficiales y fuera de la protección de la ley

Sin embargo, conforme se analizará en adelante, existen posibilidades interesantes y asequibles, que transforman nuevamente el esquema preconcebido del trabajo en México, y que podrían permitir que el teletrabajo fuera clasificado como una modalidad dentro de la economía formal, bien remunerada, abierta a oportunidades de trabajo decente para los profesionistas más preparados, cubierta por la ley del trabajo, contemplada en las estadísticas oficiales y con la posibilidad para miles de trabajar desde casa para una empresa cuya sede se encuentre en Europa, Estados Unidos, Canadá u otros países. Hoy día esta modalidad ya se vive en nuestro país, aunque llegó al menos 15 años después que en Europa, Estados Unidos y Japón, solo que en un entorno social y económico que poco tiene que ver con estas culturas.

CAPÍTULO 3

EL TELETRABAJO

3.1. Introducción. 3.2 . Concepto y características 3.3. Clasificaciones del teletrabajo. 3.4. Ventajas del teletrabajo 3.5. Desventajas del teletrabajo 3.6. El perfil del teletrabajador. 3.7 .El teletrabajo en América Latina 3.8. El teletrabajo en Europa. 3.9. El teletrabajo en Estados Unidos y Canadá 3.10 El teletrabajo en Francia. 3.11 Cultura organizacional y teletrabajo. 3.12 Las tecnologías de la información (TIC's y el teletrabajo). Conclusiones del capítulo

“Muchos creen, esperan y rezan para que la sociedad de servicios nos salve del maligno dragón del desempleo...”

Ulrich Beck. Sociologo alemán.

Profesor en London School of economics

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo identificar el teletrabajo en términos de clasificaciones, analizar sus características, explicar sus ventajas y desventajas, así como desarrollar cuáles son los principales aspectos que lo definen en Europa, en América Latina y particularmente en México.

Este capítulo establece la diferencia entre el teletrabajo decente, teletrabajo autónomo, teletrabajo atípico-flexible, y teletrabajo precario. También establece la diferencia entre el teletrabajo individual y colectivo. El capítulo deja en claro la división entre el teletrabajo dentro de la economía formal e informal.

Estas clasificaciones sin duda son importantes pues como nos referiremos ampliamente, el teletrabajo no puede ser considerado como un todo en general.

El capítulo analiza las ventajas y desventajas del teletrabajo desde distintos puntos de vista, asimismo examina la aplicación del teletrabajo en casos especiales como la discapacidad y la contingencia por influenza que se presentó en México en abril del 2009.

Se establece cuales son las competencias que debe tener un teletrabajador, desde tres dimensiones: la del saber, saber hacer, y saber comunicar. Con ello se analizan las áreas de aplicación del teletrabajo con mayores oportunidades de expansión.

Posteriormente se presenta la relación de la cultura laboral con el teletrabajo, dejando el claro el papel que ejerce tanto en la empresa como a nivel nación.

Por último se analiza brevemente el impacto de la adopción de las tecnologías en México y su relación con el teletrabajo. En esta sección se presenta un análisis sobre las hipótesis pesimistas y optimistas que se tienen en torno a las TIC's en puntos tan importantes como la protección del empleo, la jornada laboral, y las calificaciones de carrera.

Para comenzar con el desarrollo del capítulo, es importante resaltar que siendo el sector terciario de la economía el actor preponderante para la producción nacional, podría esperarse que la oferta de empleo lo fuera también. Sin embargo es en este sector donde se encuentra la mayor población desempleada en nuestro país.

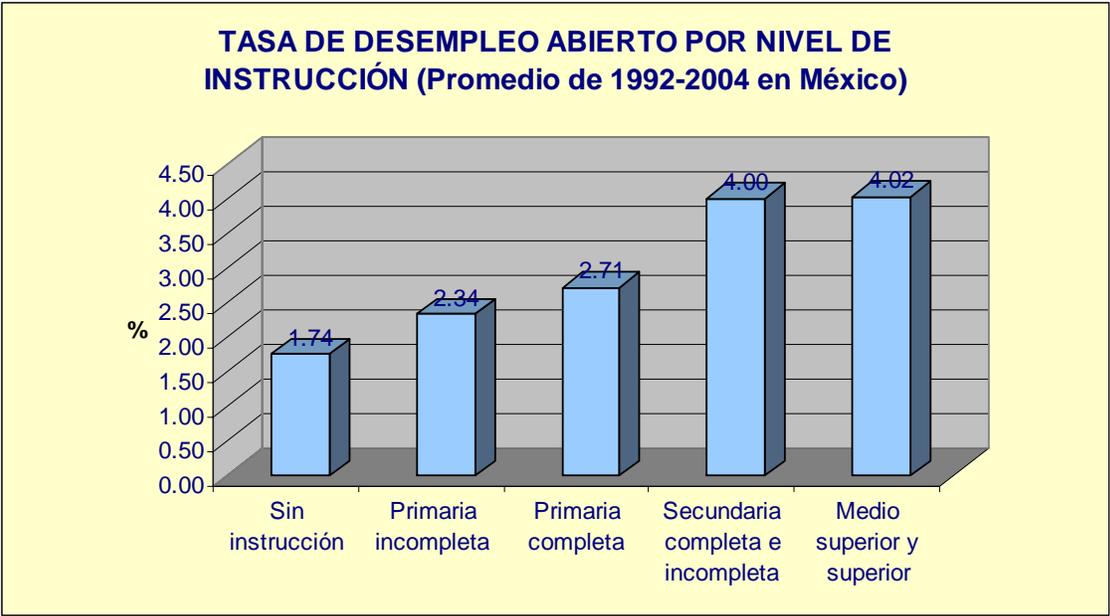
El sector terciario contempla el 54% de las personas desempleadas en promedio de 2002 al 2004, es decir este porcentaje de mexicanos en este periodo estuvieron en a búsqueda de un empleo en el sector sin encontrarlo.

En cuanto a la oferta y demanda de empleo los datos presentados por el INEGI a enero del 2008 reportan lo siguiente: La distribución del empleo (basada en los cotizantes en el IMSS) fue para el sector primario del 3.32%, para el sector secundario del 39.51% y del sector terciario del 57.17%. Nuevamente encontramos la preponderancia en el sector terciario.

Por otra parte, la oferta de empleo en México para enero del 2008 reporta que del total de empresas (patrones) inscritos en el IMSS el sector primario cuenta con 3.48%, el sector secundario con 27.25% y el sector terciario con 69.23% del total de empleo ofertado, sin embargo como se analizó anteriormente, es también este sector donde existe mayor desempleo.

Estos cifras nos conducen a la reflexión de que para emplearse en el sector terciario, cada vez es necesario prepararse más y mejor para ser competitivo, ya que este sector está compuesto de actividades económicas como el comercio, los servicios financieros, servicios turísticos entre otros, que requieren estrategias de negocios que permitan el crecimiento de los ingresos de las empresas. ¿Qué reporta el INEGI al respecto? Con sorpresa encontramos que la tasa de desempleo abierto por nivel de instrucción más alta, corresponde a las personas que han estudiado del nivel medio superior hacia arriba con un 4.02% en promedio para el periodo de 1992 a 2004.

Gráfica 1. Tasa de desempleo abierto por nivel del instrucción



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI

Ante esta situación concreta, y habiendo desarrollado ampliamente en el capítulo 1 la gran problemática en torno a la falta de oportunidades de empleo, se pretende proponer al teletrabajo, como una alternativa viable de empleo para aquellos que cumplan con las competencias que esta actividad demanda. Se expone la precariedad actual en que se vive el teletrabajo en México, y se propone al teletrabajo como un trabajo decente. (Definición que es ampliamente explicada en el capítulo tres).

3. 2 El teletrabajo: conceptos y características

Existen algunos estereotipos que asocian automáticamente el trabajo a domicilio con trabajos precarios realizados principalmente por cierto tipo de personas de escasa calificación. La referencia clásica es que el trabajador a domicilio es una mujer, que realiza tareas productivas en su hogar y entrega las piezas o productos terminados a la gran industria recibiendo una baja remuneración. La evidencia empírica recogida a nivel internacional corrobora estas tendencias, pero también apunta a tendencias emergentes propias de la Nueva Economía que no se pueden ignorar.

El término teletrabajo ha sido conceptualizado por diferentes autores desde distintos puntos de vista, mismos que se revisan a continuación.

Etimológicamente el término teletrabajo procede de la unión de la palabra griega “tele” que significa lejos, y de “trabajo” que significa realizar una acción física o intelectual que requiere esfuerzo.⁸²

Genéricamente el teletrabajo recoge la realización de trabajos total o parcialmente fuera de la oficina o del lugar de trabajo habitual, normalmente en el hogar mediante el empleo de telecomunicaciones.

El teletrabajo, es una idea que surge en Estados Unidos en 1957, sin embargo conforme ha evolucionado la tecnología se le ha enfocado principalmente a tareas que tienen que ver con el tratamiento de la información y que pueden realizarse sin supervisión personal continua

Gil y Gordon lo explica de esta manera: El término "teletrabajo" (telework) tiende a usarse más en Europa y en algunos otros países, mientras que "teleconmutación" (telecommuting) es más usado en los Estados Unidos⁸³.

Por su parte, Antonio Padilla Meléndez, Profesor de Organización de Empresas en Universidad de Málaga (España) y Administrador de la Lista Electrónica "Teletrabajo y Organización de

⁸² Padilla Melendez Antonio. *Teletrabajo, dirección y organización*. p. 3

⁸³ Se considera importante señalar que en algunas otras lenguas como el alemán, el castellano, el italiano o las escandinavas, no existe un término comparable, aunque si se emplean traducciones de teletrabajo como se muestra a continuación: En inglés *telecommuting, telework, teleworking, home working, electronic home work, flexiplace*. En alemán *telearbeit, fernarbeit, elektronische*. En francés: *telétravail, télépendulaire*, en italiano: *televoro*.

Empresas" afirma: "Telecommuting se refiere estrictamente a cambiar el desplazamiento cotidiano y diario al trabajo (el commuting) por las telecomunicaciones. Normalmente tiene que ver con el teletrabajo en el domicilio. El telework es un concepto más amplio, se refiere a poder trabajar desde cualquier parte. Es un concepto más flexible que el anterior". Padilla Meléndez⁸⁴ agrega que el teletrabajo va mucho más allá de la cuestión de la distancia física y propone el término e-work: "...el teletrabajo clasificado únicamente teniendo en cuenta el lugar físico deja de tener sentido.

La Asociación Española de Teletrabajo define el término e-work como "una oficina real desarrollada en el mundo virtual; colaboración en equipo con una interrelación verdaderamente sinérgica y productiva. Los distintos componentes se encuentran diseminados geográficamente pero unidos en el proyecto común componiendo una organización distribuida"⁸⁵.

El teletrabajo es una forma de trabajar que cumple con tres condiciones:

1) El lugar de trabajo debe tener una ubicación distinta de la sede de la compañía, en el domicilio del trabajador o en un entorno próximo a él.

2) La segunda condición es que se utilizan las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Esta característica restringe más la definición de teletrabajo, indicando claramente que el trabajo manual o a destajo, no debe considerarse como teletrabajo, aún cuando este se realice en el domicilio del trabajador.

3) Y el tercer requisito es que la realización del trabajo a distancia es un elemento esencial para la vida del trabajador, no solo una actividad esporádica.⁸⁶

No se puede hablar del teletrabajo como si fuera un todo, no existe un teletrabajo común para todos los trabajadores que realizan teletrabajo, y esto solo puede saberse si se realizan detallados estudios sobre las prácticas de implantación del teletrabajo. Cuando se lleva a la práctica la verificación, se llega a la conclusión de que existen muchos tipos de teletrabajo debido a la existencia de diferentes factores entre los que cabe destacar los siguientes:

a) Las condiciones institucionales de regulación del trabajo, o lo que es lo mismo, el modo de regulación.

⁸⁴ Op.cit. p.6

⁸⁵ Informe Asociación Española de Teletrabajo.

⁸⁶ Belzunegui Eraso. Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas" Universidad Rovira i Virgili. 2001. p16

b) Las estrategias que utilizan las empresas, que, a su vez, están directamente relacionadas con factores económicos coyunturales, tienen como objetivo una mejora de la capacidad competitiva de las mismas en el mercado.

c) La capacidad de negociación de los actores sociales, es decir, el tipo y la calidad de la negociación que se lleva a cabo en cada contexto socioproductivo⁸⁷

Algunos términos que especifica Derierger Research Group en febrero del 2009 son:⁸⁸:

Telecommute, telehome work o home based. Puede traducirse como teletrabajo a domicilio. Se refiere a que regularmente al desempeño del trabajo por parte del empleado se realiza desde su casa con la ayuda de las tecnologías de la información.

Telework. Puede traducirse como simplemente teletrabajo, ya que no implica necesariamente que el trabajo se desempeñe en el hogar del trabajador, este puede desempeñarse en algún otro lugar diferente de la sede de la empresa, y que con ayuda de las tecnologías de la información podría ser desde un café o restaurante hotel, parque, estación del tren metro o aeropuerto, librería o centro vacacional., en cuyo caso puede también llamarse trabajo móvil.

Employee telecommuter. Puede traducirse como teletrabajador a domicilio. Se refiere al empleado que ya sea a tiempo parcial o completo desempeña sus labores desde su hogar (o algún otro lugar) al menos una vez al mes durante horas hábiles.⁸⁹

El Centro de Internacional de Investigaciones para el desarrollo, propone los siguientes términos:

Subordinate telehomeworker: Puede traducirse como teletrabajador subordinado a domicilio.

Independent telehomeworker: Puede traducirse como teletrabajador independiente a domicilio.

3.3 Clasificaciones del teletrabajo

Como se ha expuesto hasta el momento, el teletrabajo cuenta con diferentes características, asimismo se clasifica desde los siguientes criterios:⁹⁰

⁸⁷ Belzunegui, Angel, *Teletrabajo estrategias de flexibilidad*. 12-25

⁸⁸ La traducción del término fue determinada por la autora de esta tesis, con base en las referencias de diversas fuentes.

⁸⁹ Con base en Telework Trendlines The Dieringer Reasearch Group. Inc.2009. p.4

3.3.1 Tener en cuenta dónde se realiza el teletrabajo

3.3.2 Observar cuánto tiempo se dedica al teletrabajo

3.3.3. Considerar el estatus de empleo del teletrabajador

3.3.4 Distinguir entre formas de teletrabajo individuales y colectivas

3.3. 5 Observar lo que sucede en todos los sectores industriales

3. 3.1 Dónde se realiza el teletrabajo

a) La oficina en casa

Los primeros estudios sobre teletrabajo se referían casi exclusivamente a la forma de trabajo que las personas realizaban en casa. Normalmente, para ello suele utilizarse una computadora personal o terminal, conectado a través de las líneas telefónicas o Internet.

Debido a las ínfimas condiciones laborales a que están sometidos los teletrabajadores en las industrias tradicionales, basadas en la explotación intensiva de la mano de obra - como en la industria textil -, se han expresado muchas preocupaciones acerca del hecho de que el teletrabajo pueda constituir una ocasión para que las personas sin escrúpulos exploten a las más vulnerables. Por lo general, los acuerdos sobre teletrabajo que han negociado empresarios y trabajadores fijan buenas condiciones de empleo. Quizá los trabajadores autónomos - o casi autónomos -, en particular los que realizan un teletrabajo de bajo estatus, sean los más vulnerables.

También se ha hecho una distinción entre los trabajadores en casa que están permanentemente on-line (por ejemplo, los agentes que responden a las llamadas que llegan de manera parecida a como lo hace el personal que trabaja en centros de llamadas), y quienes pueden estarlo cuando lo consideren oportuno (por ejemplo, trabajadores experimentados que trabajan en casa y, de forma ocasional, tienen acceso a los archivos de la empresa y leen su correo electrónico). La experiencia del trabajador on-line en casa está mucho más dominada por las exigencias de la tecnología, dejándole al individuo una flexibilidad muy inferior.

⁹⁰ <http://www.telework-mirti.org/handbook/spagnolo/2types.htm>

La mayoría de las empresas que utilizan el teletrabajo optan por la solución denominada "teletrabajo alternado", en el que los empleados sólo trabajan en casa una parte del tiempo, transcurriendo el resto de la jornada laboral en la oficina. Esta forma de teletrabajo ofrece mayores posibilidades de comunicación entre el empleado y la empresa que el trabajo en casa a tiempo completo.

b) Teletrabajo móvil

Los trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos pueden teletrabajar estén donde estén, desde un hotel, desde casa, desde las oficinas de un cliente o incluso mientras están de viaje.

Los agentes de ventas, los ingenieros de servicio y muchos ejecutivos no son más que algunos de los personajes que pueden teletrabajar de esta forma.

c) Oficinas satélite

Algunos autores consideran a las oficinas satélite como una modalidad de teletrabajo. Este sistema de trabajo corresponde concretamente a la definición de teletrabajo colectivo. El empleado finalmente acude a una oficina donde trabaja con sus compañeros, misma que pertenece a la empresa, aunque esta no corresponda a la oficina central. La relación empleado-jefe es claramente subordinada, el empleado se transporta como en la forma tradicional en un horario establecido y desempeña sus labores.

La oficina satélite, es una forma colectiva de trabajo, parecida a la tipología tradicional de sucursal que ya existe desde hace tiempo en muchas empresas. Tal vez la diferencia estriben en que, mientras que las sucursales tienen la función de ocuparse de las necesidades de los clientes o de los mercados locales, hoy en día las oficinas satélite pueden estar ubicadas lejos de las oficinas centrales, pero desempeñar de todos modos una labor destinada a toda la organización, empleando conexiones informáticas y de telecomunicaciones (ITC).

De entre los muchos ejemplos, cabe destacar los centros de llamadas que los bancos han abierto en muchos países para manejar directamente las operaciones con los clientes. Las oficinas

satélite pueden resultar útiles gracias a la reducción de los gastos inmobiliarios y de los gastos generales. Los costos de personal pueden ser inferiores en las zonas geográficamente alejadas, y también puede aumentar el número de puestos de trabajo.

La existencia de centros especializados en la elaboración de datos en lugares denominados 'offshore' (como el Caribe, las Filipinas y la República Popular China) demuestran las perspectivas globales. El hecho de que existan sucursales o centros de trabajo fuera del país, no debe confundirse con la definición de teletrabajo, que especifica la relación personal que tiene el empleado con la empresa, no de la empresa con sus distintas divisiones nacionales o multinacionales.

d) La oficina virtual

Con este término se describe una forma radical de organización descentralizada del trabajo, en la que todo el personal de un empresa trabaja a distancia, comunicándose mediante la informática y las telecomunicaciones (ITC), y en la que la empresa no posee oficinas centrales en el sentido físico de la palabra. Las empresas virtuales pueden contar con trabajadores en muchos países distintos.

3.3.2 Tiempo dedicado al teletrabajo

No todos los teletrabajadores lo son a tiempo completo. Quienes trabajan en casa, por ejemplo, pueden practicar el "teletrabajo alternado", trabajando en parte en casa y en parte en la oficina. La asesoría inglesa Management Technology Associates ha establecido una clasificación muy útil de los teletrabajadores, según el tiempo que pasan teletrabajando.

- a) **Teletrabajadores primarios.** Aquéllos para los que el teletrabajo se ha convertido en su forma principal de trabajar. También pueden tener que pasar algunos días en las oficinas, incluso frecuentemente o de forma regular, pero su casa se considera como el centro de su actividad laboral. En su casa disponen de todos los equipos necesarios para el trabajo diario.
- b) **Teletrabajadores sustanciales.** Aquéllos para los que el teletrabajo es tan regular y frecuente como para haberse convertido en un aspecto rutinario de su forma de trabajar.

Las oficinas de la empresa se siguen considerando como el lugar de trabajo principal, pero el teletrabajador sustancial también se ha creado una rutina de trabajo en casa y, en la mayoría de los casos, dispondrá de algunos equipos de oficina en su vivienda.

- c) **Teletrabajadores marginales** Son quienes trabajan lo bastante como para que se les pueda definir como "teletrabajadores", pero la frecuencia y/o la regularidad es insuficiente para que el teletrabajo se convierta en un aspecto rutinario de su forma de trabajar. Psicológicamente, la persona sigue siendo un trabajador en el sentido convencional de la palabra, ya que su lugar de trabajo principal siguen siendo las oficinas de la empresa. Normalmente, el teletrabajador marginal dispone de pocos equipos de oficina en su casa.

3.3.3 Estatus de empleo

a) Teletrabajadores subordinados (teletrabajo decente). El contrato de empleo contempla la casa del empleado como lugar de trabajo, además de - o en lugar de - las oficinas de la empresa. Contempla un trabajo en régimen de plena dedicación, se trabaja para un único empleador y su contrato es indeterminado. Los teletrabajadores subordinados cuentan con seguridad social, y prestaciones de ley. Generalmente la empresa les entrega el equipo de cómputo para laborar y los apoya con los gastos administrativos que genera el trabajar en casa tales como consumibles, electricidad, entre otros.

b) Teletrabajadores autónomos o free lance. El trabajador elige o prefiere trabajar en casa. Ha sido lo normal, para quienes inician una actividad, trabajar en casa hasta que pueden costear los gastos de despacho, o simplemente acondicionan parte de su hogar como oficina de trabajo. Hoy en día hay cada vez más empresas que deciden renunciar a la idea de una oficina formal y continúan desarrollando sus actividades en base a una red, en la que todo el personal trabaja por separado. Los teletrabajadores autónomos, operan como dueños de su propio despacho, cobran por honorarios a las empresas para las que laboran. Al realizar su labor desde su casa, reducen costos de electricidad en teléfono así como de renta de oficina.

c) Teletrabajo atípico-precario. Los trabajos atípicos son definidos como aquellos que carecen de garantías y de expectativas de continuidad del empleo. Las condiciones de trabajo, los ingresos y las prestaciones de seguridad social, regularmente son inferiores a las que reciben los trabajadores de empleos típicos. La ley Federal del Trabajo clasifica como trabajos atípicos o

especiales a aquellos que las disposiciones generales de la ley no son suficientes para su reglamentación. El término precario se vincula al empleo atípico-flexible, para identificar sus componentes de desprotección: inestabilidad, falta de protección social, falta de otros componentes del salario (vacaciones, aguinaldo, plus por horas extras).⁹¹ Los contratos de los teletrabajadores precarios (en el caso de que existan) son disfrazados en términos de que no existe subordinación aunque la haya. Las empresas que los contratan generalmente son micro, pequeñas y medianas empresas. Los trabajadores son contratados bajo el esquema de honorarios, con un contrato determinado, sin prestaciones de ley. No se trata de trabajadores autónomos pues laboran para una empresa como subordinados, al menos temporalmente, pero sus contratos son disfrazados, permitiendo a la empresa la flexibilidad de despedirlos o contratarlos en el momento en que lo requieran sin que ello represente costos adicionales en sus operaciones. Los teletrabajadores en el esquema precario se caracterizan también porque la remuneración que reciben por esta labor, no es suficiente para satisfacer sus necesidades, por lo cual generalmente combinan este tipo de teletrabajo con alguna otra actividad remunerada. Al carecer de prestaciones laborales, las mujeres con hijos no tienen derecho a guardería, por lo que deben combinar su función de madres con el trabajo que realizan en casa, dificultando la productividad.

3.3.4 El teletrabajo individual y colectivo

Esta clasificación es sin duda relevante. Ursula Huws, asesora y experta en teletrabajo, ha resaltado la importancia de distinguir entre formas de teletrabajo individuales y colectivas como se cita a continuación:

a) Teletrabajo individual.

- Teletrabajo realizado parcialmente en casa para una sola empresa
- Teletrabajo realizado enteramente en casa para una sola empresa
- Trabajo realizado enteramente en casa para varias empresas
- Varias formas de trabajo móvil o desde lugares distintos

b) Teletrabajo colectivo

- La redistribución de las funciones de apoyo al trabajo de oficina en otras regiones o países (redistribución intraempresarial)
- La subcontratación de las funciones de apoyo (interempresarial, incluyendo el uso de telecottages y centros de trabajo)

Trabajo en grupo, el desarrollo del trabajo en grupo repartido en el seno de la organización, trabajo realizado en colaboración con otras empresas a través del intercambio electrónico de datos y redes de pequeñas y medianas empresas e individuos, conectados entre sí mediante la informática y las telecomunicaciones (ITC).

El problema que plantea esta tesis se enfoca al estudio del teletrabajo individual, ya que uno de sus objetivos principales es estudiar la forma en la que se relaciona el empleado con su jefe inmediato a la distancia. En una oficina satélite o sucursal se está a distancia de la oficina central, pero no a distancia del jefe inmediato, al menos para la mayoría de los empleados. Los directores de estas oficinas, reportan a jefes inmediatos probablemente en otros países, utilizando tecnologías de la información, sin embargo este hecho resulta cotidiano y no rompe con el paradigma del trabajo tradicional, en el que el empleado se encuentra en compañía de sus colegas y se transporta a su lugar de trabajo en un horario estipulado.

3.3.5 El teletrabajo respecto a los sectores económicos

Las grandes empresas del sector de la informática y las telecomunicaciones (ITC), los seguros y el sector financiero, fueron las primeras en adoptar el teletrabajo. Algunas han trabajado en la reorganización de los procesos empresariales, cambiando en su seno la organización del trabajo, con la intención de hacer hincapié en la gestión por objetivos, el trabajo orientado a proyectos, el trabajo descentralizado y la mayor autonomía de sus empleados. Otras, en cambio, han intentado reorganizar los procesos empresariales con perspectivas a largo plazo, introduciendo nuevas formas de trabajar a través de la contratación de nuevo personal, con situaciones laborales y contratos de trabajo más flexibles.

En las pequeñas empresas, la introducción del teletrabajo tiene, por lo general, otras finalidades. Lo más probable es que, en este caso, el punto de partida sea la idea de que un mejor uso de las telecomunicaciones (ITC) y las redes de comunicación puede mejorar la competitividad. Un caso típico es el de una empresa cuyo personal trabaja lejos de las oficinas centrales, en las

oficinas de los clientes, por lo que el hecho de que sus trabajadores puedan tener pleno acceso a los datos almacenados en la empresa, estén donde estén, es muy importante. Esta transformación de los procesos laborales abre automáticamente las puertas al teletrabajo.

Se puede tener una perspectiva completamente distinta si se observa el sector público. En este caso, el principal estímulo para adoptar el teletrabajo no estriba ya en aumentar la productividad, ni en mejorar la competitividad, sino más bien en mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. En muchos sectores de la actividad gubernamental y administrativa se da un aumento de la tendencia a la descentralización de los servicios y un cambio en la orientación del suministro de servicios a los ciudadanos. El teletrabajo puede ser una forma de llevar a cabo estos cambios. También puede ayudar a alcanzar otros objetivos colectivos, como por ejemplo la reducción del tráfico en las áreas urbanas.

En el área de la educación, el teletrabajo ha permeado fuertemente en la última década, en la cual se han diseñado plataformas virtuales diseñadas por profesores altamente calificados con la finalidad de ofrecer alternativas de educación superior a distancia. Los docentes contratados en esta modalidad, son teletrabajadores.

3.4. Ventajas del teletrabajo

3.4.1 Ventajas para las empresas

Las empresas que han adoptado el teletrabajo como modalidad laboral común, se encuentran convencidas de las ventajas que lleva consigo el hecho de contratar teletrabajadores.

Como resultado de los estudios realizados por la European Commission's Information Society Technologies las ventajas para la organización de utilizar como modalidad laboral el teletrabajo son: reducción de costos, aumento en la productividad, mejora en el mantenimiento de los recursos humanos, flexibilización en la organización del trabajo y mejoras en la atención al cliente.

- a) Reducción de costos.
- b) Aumento de la productividad
- c) Mejoras en el mantenimiento de los recursos humanos
- d) Flexibilización en la organización del trabajo y mejoras en la atención al cliente.

Figura 3. Propuesta de clasificación del teletrabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de propuesta presentada.

La reducción de los costos se concreta en los menores gastos generales que la organización soporta si sus empleados no trabajan en oficinas tradicionales: menores costos de alquiler de oficinas, y de mantenimiento fundamentalmente.

La reducción de costos, cuando se trata de teletrabajo informal y precario, es una ventaja para las empresas particularmente porque los costos que ahorran son pagados por el teletrabajador. Es el teletrabajador el responsable de contar con un lugar donde laborar (la renta de ese lugar es pagada por el trabajador puesto que se trata de su hogar), el teléfono, la energía eléctrica y los consumibles también son pagados por el trabajador.⁹²

Conforme un estudio realizado en España⁹³, los aumentos en la productividad rondan entre el 15 y 20% y entre la causas están: la inexistencia de interrupciones y una mayor concentración, el incremento de motivación y la satisfacción en el trabajo, mayor energía para trabajar debido a la ausencia de tiempo perdido y tensión provocada por los desplazamientos cotidianos.

Las mejoras en el reclutamiento y mantenimiento de los recursos humanos tienen que ver con que la organización puede reclutar y contratar a personal que habite en zonas distantes sin necesidad de cambiar de domicilio. Por otra parte disminuye el riesgo de perder personal cualificado por cuestiones de edad o maternidad.

Las mejoras en la atención al cliente, ya que los empleados están equipados con tecnología que les permite atender mejor a las necesidades de los clientes pudiendo realizar operaciones a distancia tal como si se encontraran en la oficina principal.

3.4.2 Ventajas para el teletrabajador

Las ventajas para los trabajadores son: flexibilidad en el horario de trabajo y mayor autonomía, posibilidades para el autoempleo, reducción del tiempo de desplazamientos, mejora en la calidad de vida, ahorro en costos de transportación, posibilidad de integrarse a la fuerza laboral para las personas con capacidades distintas, personas mayores o con responsabilidades domésticas.

⁹² Diversas entrevistas realizadas a teletrabajadores clasificados en la economía informal.

⁹³ Di Matino, Wirth. *Teletrabajo: un Nuevo modo de trabajo y de vida*. Revista Internacional del Trabajo. vol 109. no 4, pp. 475

Existen también ventajas en lo relativo al entorno social tales como creación de empleo, disminución de tráfico, reducción de la contaminación, menor necesidad de transporte público y desarrollo de telecomunicaciones. La emisión anual de los vehículos de la Unión Europea de CO2 es de 3 toneladas. Un descenso de 15% en el número de desplazamientos equivale a 0.45 toneladas menos emitidas por vehículo, Un estudio en Holanda cifra la reducción de desplazamientos imputables al teletrabajo en 17%.⁹⁴

3.4.3 Ventajas del teletrabajo en situaciones especiales

a) El caso de la influenza humana en México

El teletrabajo también puede brindar ventajas en situaciones especiales, como el caso de México. El 24 de abril de 2009, se indicó por parte del gobierno federal un periodo de contingencia sanitaria debido a los casos detectados del virus de influenza AH1N1, motivo por el cual fueron suspendidas las clases, primero en el distrito Federal y después en el resto del país.

Más tarde se decretó como medida para evitar el contagio que todas aquellas mujeres embarazadas estaban justificadas para faltar a sus labores del 27 de abril al 5 de mayo. Las cifras de contagio seguían elevándose por lo cual finalmente el gobierno federal tomó la decisión de suspender todas las actividades económicas no prioritarias del 1 al 5 de mayo.

Esta etapa de contingencia, si duda marcó la importancia de contar con programas que permitan a los empleados teletrabajar de forma ordenada y sistemática, como parte de la actividad normal o bien para periodos contingentes de cualquier tipo.

Algunos medios de comunicación como el periódico El Universal informaron lo siguiente:

“Teletrabajo, aún lejano en México. Existen las herramientas necesarias para que los empleados realicen sus labores de trabajo desde sus hogares, sin embargo, la brecha digital y la indisciplina son grandes obstáculos que se deben sortear”⁹⁵

⁹⁴ Simposio Latinoamericano del Caribe. Las tecnologías de la información en la sociedad. Aguascalientes México. 1999.

⁹⁵ El Universal. Mayo 11, 2009. www.eluniversal.com

“En México aún tenemos costumbres laborales muy arraigadas como checar una tarjeta en la empresa, cubrir un horario y estar visibles en la oficina”, comenta Ernesto Piedras, director general de The Competitive Intelligence Unit (CIU).⁹⁶

Signals Telecomm Consulting, consideró que la contingencia sanitaria que se vivió en México podría ser un fuerte catalítico para acelerar la adopción de banda ancha residencial. Esto permitiría que muchos empleados puedan por medio del teletrabajo continuar cumpliendo con sus obligaciones laborales.

En los primeros días de la contingencia sanitaria los servicios de Windows Live (Messenger, Hotmail y portal web de noticias) tuvieron un crecimiento de 33% y los pageviews o vistas de páginas se dispararon un 60%.

“Para Jorge Molina, gerente de soluciones empresariales de Google México, los empleados mexicanos no están aún preparados para el esquema del teletrabajo, pero con la contingencia la gente comprobó que sí es posible laborar desde la casa, siempre y cuando se tenga una computadora con internet y las aplicaciones necesarias.”⁹⁷

“Alejandro Álvarez Blanco, director general de la reclutadora Randstad, asegura que los puestos de niveles medio-alto aún no tienen la cultura de trabajar en casa, pues cuando se les llama por teléfono para checar cómo va su trabajo o si necesitan algo, simplemente no están en el lugar. Depende mucho el puesto y el nivel de la persona pero todavía hace falta la parte de responsabilidad para que exista el teletrabajo en México”

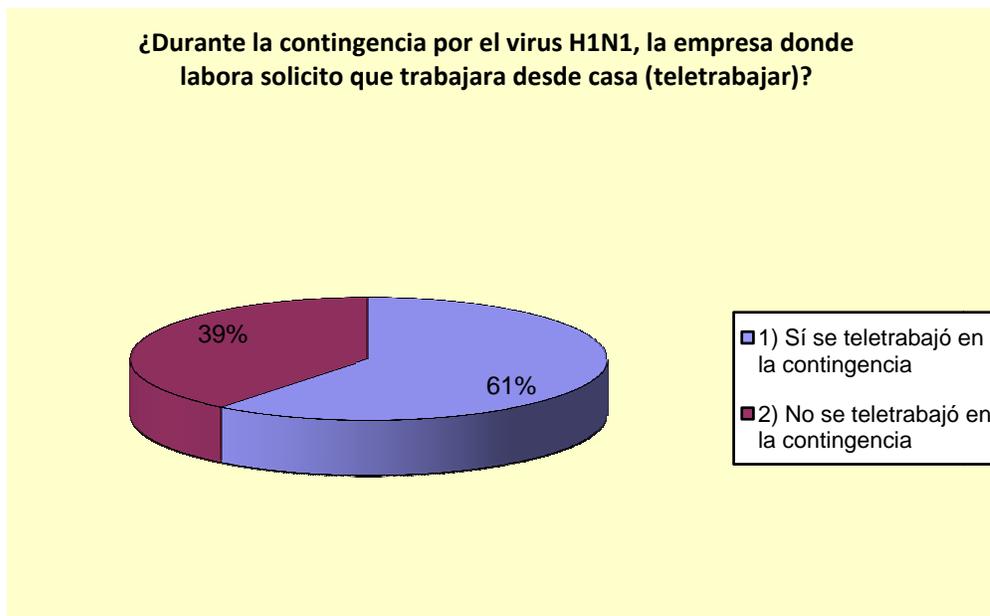
Con la finalidad de aportar más información, se realizó un sondeo en 71 empresas distintas para conocer si teletrabajaron durante la contingencia. Los resultados indican que el 61% de las empresas solicitaron a sus empleados que continuaran laborando desde casa. (Ver gráfica 1)

La gráfica 2 muestra los resultados de las empresas que utilizaron el teletrabajo como medio para seguir operando durante la contingencia sanitaria por influenza humana. El 57% de las empresas son grandes, el 6% son medianas, el 11% son pequeñas y el 26% son microempresas.

⁹⁶ Idem

⁹⁷ Idem

Gráfica 2. Proporción de empresas que teletrabajaron durante la contingencia por el virus H1N1 en México



Gráfica 3. El teletrabajo y la contingencia por influenza



El desarrollo tecnológico ha permitido a las personas con discapacidad el acceso a sectores de conocimiento y actividad que hasta poco tiempo les estaban vedados. El teletrabajo, en concreto, ha abierto importantes expectativas de ocupación para sectores sociales con especiales dificultades de inserción laboral, como es el caso de las personas con restricciones graves de movilidad, al permitir obviar los inconvenientes derivados de la necesidad de trasladarse al lugar habitual de trabajo. En tanto que puede realizarse también en forma colectiva, en un lugar

especialmente equipado (centro de teletrabajo), ha abierto también nuevas vías para la organización de cooperativas y empresas de economía social para trabajadores con discapacidades.

Aunque actualmente el teletrabajo se desarrolla mayoritariamente en un sector de mercado especializado y por personas con elevada cualificación técnica y profesional, su progresiva implantación en todos los sectores permitirá que la realización de muchas tareas se vayan adaptando al formato de teletrabajo. Pero las oportunidades que el teletrabajo puede ofrecer a las personas con discapacidad no surgen de forma espontánea, y es necesario abordar una acción decidida para desarrollar esquemas que faciliten su prospección y aprovechamiento y permitan superar los riesgos que también existen. Esos esquemas han de contemplar, en primer lugar, la formación, pues también en el caso de las personas con discapacidad la educación y la formación son la clave para lograr, gracias al progreso técnico, nuevas oportunidades de empleo y explotárlas adecuadamente. El aspecto crucial es determinar cuál es el tipo de formación más adecuado a los cambios que la sociedad de la información está introduciendo y va a introducir en el futuro. Los esquemas tradicionales de aprendizaje, dirigidos a la adquisición de habilidades concretas de naturaleza mecánica y repetitiva, como las que demandaba la sociedad industrial, han de ser sustituidos por esquemas que potencien la adquisición de aptitudes orientadas a la sociedad cognitiva.

En segundo lugar, la acción para aprovechar las oportunidades que brinda el progreso técnico en favor del empleo de las personas con discapacidad ha de incidir sobre las actitudes de los interlocutores sociales, y muy especialmente en los empresarios, que no siempre son conscientes de la tecnología disponible ni de las potencialidades que encierra cuando se utiliza en provecho de los trabajadores con discapacidad. En tercer lugar, esa acción ha de dirigirse a superar algunos obstáculos (dificultades económicas, falta de atención a las necesidades específicas de las personas con discapacidad en el diseño tecnológico, etc.) que pueden comprometer el adecuado acceso de las personas con discapacidad a las tecnologías de la información y las comunicaciones, evitando que los avances en la sociedad de la información se conviertan en nuevos factores de exclusión para el colectivo.

3.4.4 Ventajas en el medio ambiente

La posibilidad de aplicar telecomunicaciones al trabajo en casa ha sido estudiado en Europa y Canadá como una de las alternativas viables para disminuir los problemas de congestión vehicular, desperdicio de energía y contaminación de las grandes ciudades⁹⁸. El esquema de teletrabajo incorpora la descentralización del lugar de producción mismo por medio de la creación de oficinas vía satélite así como la adopción de nuevas estructuras que permitan reorganizar en una institución las actividades de gerencia y personal.

El reducir el tiempo de traslado al trabajo es relevante para quienes viven en alguno de los centros urbanos más importantes, como la Ciudad de México que presenta un patrón de viajes muy elevado, de ahí que para reducirlo convenga trabajar en casa. Si estuviera debidamente instrumentada esta dispersión de viajes contribuiría a aliviar los problemas de transporte actuales, que han sido ocasionados por el excesivo crecimiento de la mancha urbana. La Secretaría de Transporte y Vialidad de Distrito Federal, reporta que en promedio, el tránsito de vehículos privados en el Distrito Federal y municipios conurbanos asciende a poco más de tres millones de unidades. Este ritmo de crecimiento ha generado una gran emisión de contaminantes, acentúa conflictos viales e impacta la reducción de velocidad. Estudios realizados por INEGI y mencionados en el diagnóstico realizado por el Fideicomiso de Estudios Estratégicos de la Ciudad de México, señalan que cada auto transporta 1.7 pasajeros, lo que expresa la ineficiencia de la demanda de movilidad en la zona metropolitana.⁹⁹

El Gobierno del Distrito Federal resalta la importancia de mejorar el transporte público para disminuir este grave problema urbano. Esta tesis dejará abierta esta línea de investigación a las áreas correspondientes, sin embargo no deja de lado el plantear la posibilidad de una reestructuración organizacional de algunos puestos de trabajo, que contribuyan de alguna forma a disminuir este grave problema, al evitar el desplazamiento de largas distancias para acudir al centro de trabajo, y permitir la flexibilidad de horario en el personal.

⁹⁸ Citado por el Dr. Tello, Carlos *Expectativas Telelaborales en el sector gobierno de Canadá: Una alternativa para México*. Estudios Demográficos y urbanos. p.2

⁹⁹ Informe de Tránsito y Vialidad. Secretaría de Transporte y Vialidad del Gobierno del Distrito Federal. <http://www..df.gob.mx/>

3.4.5 Ventajas para los gobiernos

Los gobiernos pueden beneficiarse del teletrabajo en dos ámbitos principales: a) Reducción de gasto en transporte público. b) Incremento de productividad a través de la implementación de teletrabajo en su gestión.

Un gobierno que continúa pensando dentro del paradigma tradicional, incurre en construir políticas tradicionales. En la Ciudad de México, la solución que se busca a los conflictos de tráfico es la inversión en mayor infraestructura como nuevas vialidades, implementación de metrobús, entre otros que sin duda benefician a la sociedad, tanto en la mejora de calidad de vida como en el efecto multiplicador económico, que estas obras representan.

Un estudio realizado por la empresa internacional de consultoría McKinsey & Co., estimó que el 11% de los empleos de servicios en el mundo podrían realizarse a distancia. Sin embargo, McKinsey predijo que en la práctica, solo se realizaría el 1% de los servicios a distancia en 2008¹⁰⁰. El implementar el teletrabajo en las empresas, privadas y públicas para los puestos que sean susceptibles de hacerlo, podría reducir en casi 1 millón y medio de personas que se transportan diariamente en la Cd. De México.

3.5 Desventajas del teletrabajo

Diversos estudios señalan que las desventajas del teletrabajo son: la seguridad de la información, la supervisión-control de los empleados, el incremento de los costos de equipamiento y telecomunicaciones y la pérdida de identidad organizacional.

3.5.1 Desventajas para el teletrabajador

Una de las desventajas más citadas por diversos autores es que los teletrabajadores sufren de aislamiento. El hecho de trabajar desde su domicilio limita la interacción con compañeros.

Los trabajadores tienen necesidades de relación conforme afirma Maslow y Alderfer. En el teletrabajo se ven seriamente limitadas las interacciones sociales con otros y la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo.

¹⁰⁰ Lovelock, Christopher. Marketing de Servicios. P10

Otro hecho importante es que trabajar en soledad implica estar expuesto a afrontar riesgos de accidentes sin tener cerca de alguien que pueda auxiliar al teletrabajador.

Cuando se entrevistó a varios teletrabajadores, ellos citaron también que es difícil dividir los asuntos laborales de los familiares, tienen la sensación de estar trabajando constantemente pues su casa se ha convertido en su oficina que es asimismo su morada. Muchos de ellos no cuentan con una habitación exclusiva para teletrabajar, lo cual limita su comodidad.

Algunos teletrabajadores comentan que la familia o la sociedad piensa que al estar en casa trabajan menos, o que su trabajo es menos serio que el tradicional, lo cual repercute en la autoimagen que tienen de sí mismos.¹⁰¹

2.5.2 Desventajas para la empresa

Al entrevistarnos con diversas empresas, de distintos giros como telecomunicaciones, servicios financieros, servicios contables, despachos de diseño entre otros, señalaron que una gran desventaja del teletrabajo es la comunicación con los teletrabajadores. No siempre es sencillo que se cumpla con los objetivos y tiempos determinados, sobre todo cuando los teletrabajadores combinan esta actividad con otras. Asimismo diversas fallas en la conexión de Internet o fallas en la comunicación por teleconferencia o celular.

3.5.3 Desventajas para el entorno económico

Se puede producir decaimiento económico de los negocios ubicados en el centro de trabajo (restaurantes, inmobiliarias, comercios) y se puede utilizar para desplazar trabajo a países con costos salariales más bajos

2.6 El perfil del teletrabajador

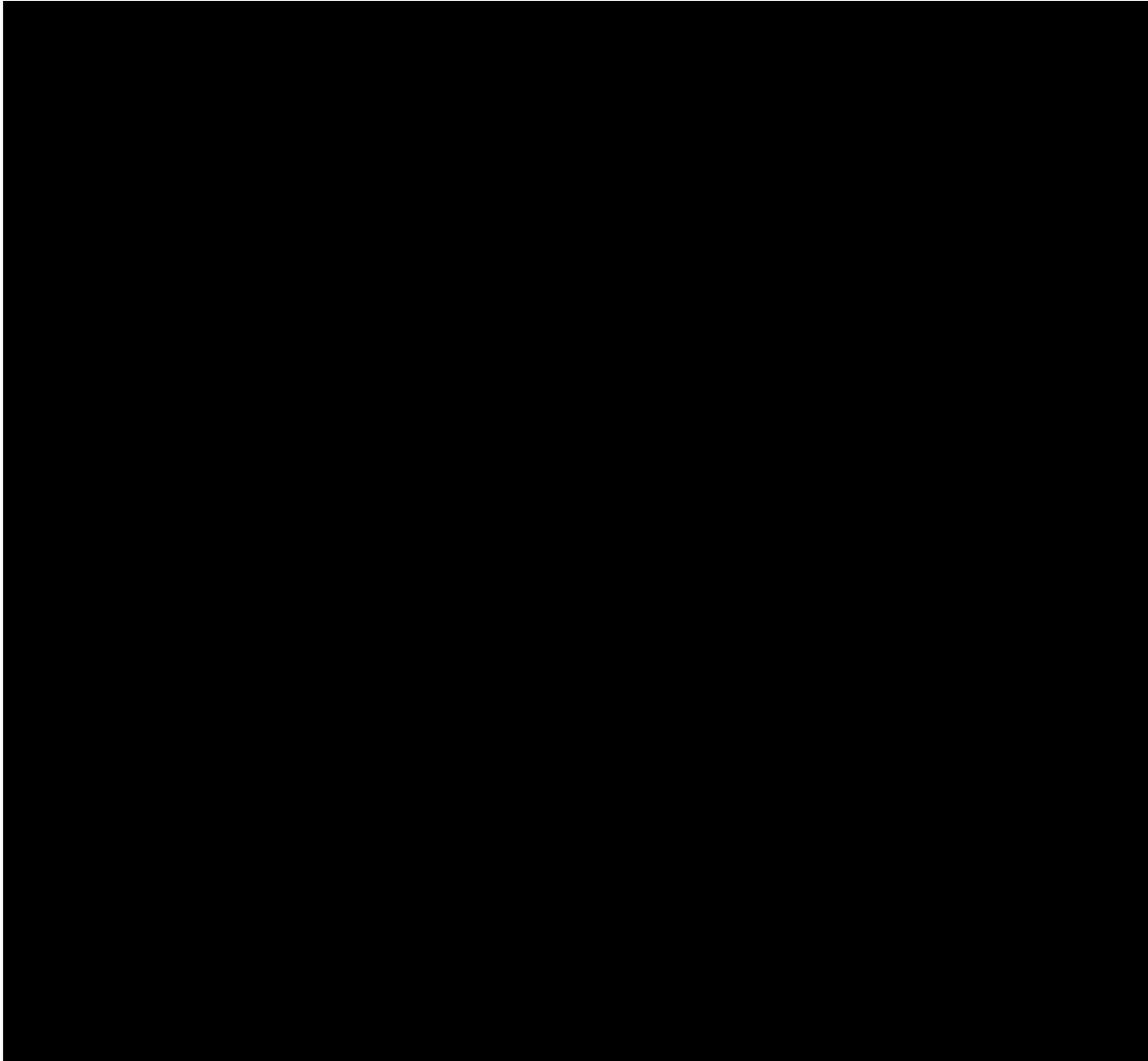
Un estudio realizado por la Universidad de Pennsylvania titulado “The Economics Of telecommutings: Theory and evidence” concluyó que el perfil de trabajador al que es conveniente ofrecerle la modalidad de trabajo depende en gran medida de que los trabajadores sean

¹⁰¹ Diversas entrevistas realizadas por la autora de esta tesis a teletrabajadores de distintas empresas durante 2009 y 2010.

responsables y no esquiven fácilmente sus deberes laborales. Así señalan que los trabajadores que son más comprometidos con la organización son los mejores para teletrabajar.¹⁰²

El cuadro siguiente resume las competencias que se sugiere debe contar el teletrabajador en el ámbito del saber, del saber hacer y del saber comunicar y transferir.

Tabla 8. Competencias que debe tener el teletrabajador en México



Fuente: Con base en Salazar, Cristian. Incorporación de telecapacitados a las organizaciones. Universidad Austral de Chile. 2007

¹⁰² Gao, Guardong, Hitt, Lorin. The economics of telecommuting: theory and evidence. Working paper. University of Pensilvania. P. 16

Conforme al estudio de la Universidad Autónoma Metropolitana, son cuatro los grupos de perfiles ocupacionales del ámbito administrativo que serán impactados preferentemente por el teletrabajo:¹⁰³

La actividad secretarial está pasando por un proceso de informatización que implica no solo el manejo de la telemática si no que exige un nivel de responsabilidad alto al desarrollar su actividad y mantener una buena parte del tiempo una comunicación virtual con su jefe. De esta manera el perfil de secretaria o auxiliar administrativo evolucionará a telesecretaria.

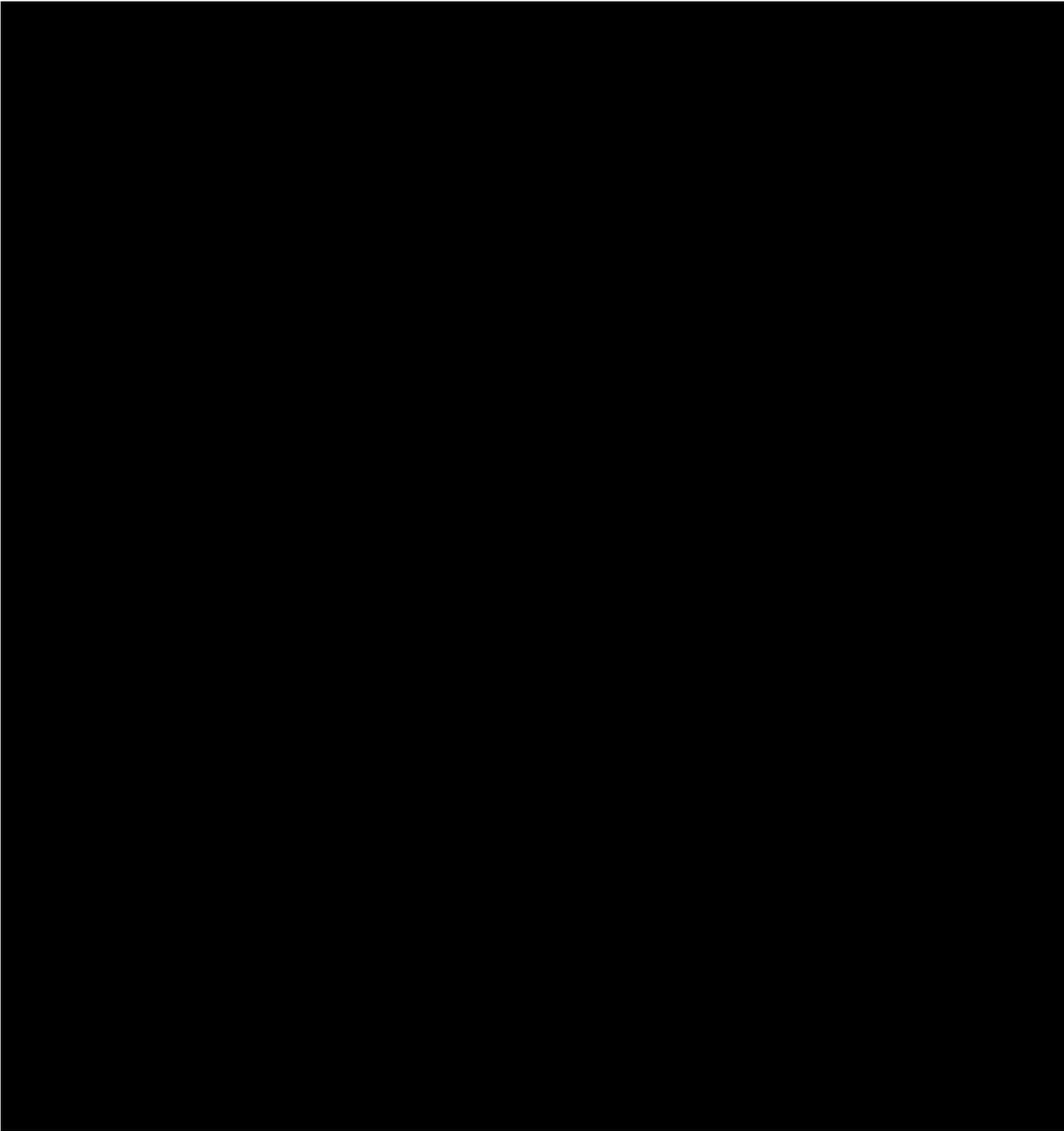
El trabajo de oficinista que en general se encarga de la supervisión y coordinación evoluciona a un término más general de técnico informatizado (teletrabajadores de bajos mandos)

El tercer grupo corresponde a medios y altos mandos tales como directores, gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, que son encargados de la toma de decisiones de la planeación dirección y coordinación de altos niveles. Estos evolucionaran a directivos informatizados, ejerciendo el teletrabajo y con una mayor capacidad para la comunicación con los subordinados

El cuarto y último grupo corresponde al de los profesionistas que ejercen libremente su actividad y que son los primeros en desarrollar su trabajo a través de la oficina virtual. También las universidades e instituciones educativas en general, ofrecen a los profesores la posibilidad de teletrabajar. En este sentido, la siguiente tabla propone algunas de las principales áreas del conocimiento en las que es posible aplicar el teletrabajo, destacando: 1) El área administrativa. 2) de diseño, 3) de programación, 4) comercial, 5) académica.

¹⁰³ Martínez, Enrique. *El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo* UAM. 2003 Pág.318

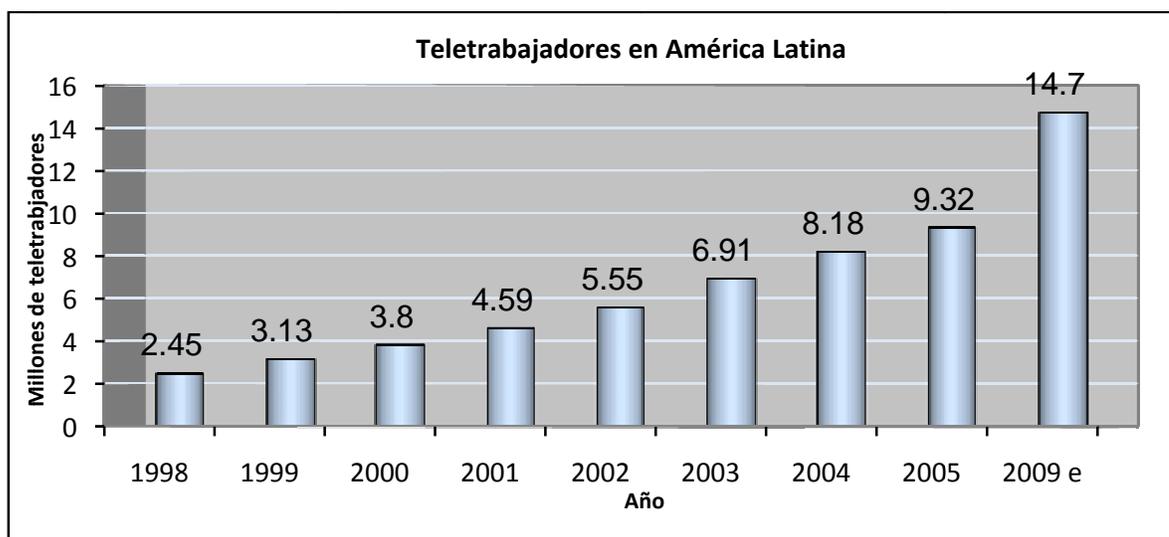
Tabla 9. Áreas de aplicación del teletrabajo



3.7 El teletrabajo en América Latina

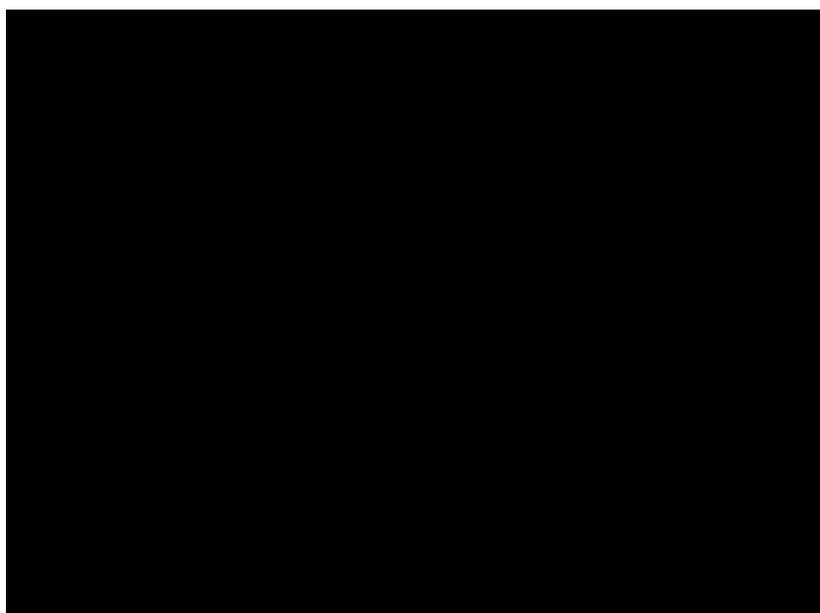
Se calcula que para finales del 2009, existirán más de 14 millones y medio de teletrabajadores en América Latina, conforme se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 4. Teletrabajadores en América Latina



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Centro Internacional de Investigaciones. Montevideo 2006

Tabla 10. Proporción de la población económicamente activa, que teletrabajaba en América Latina en el año 2005.



Fuente: Centro Internacional de Investigaciones. Montevideo 2006

En el segundo trimestre del 2009 en México, se cuenta con 45,709,335 en la población económicamente activa de México, considerando que en promedio en América Latina el teletrabajo se incrementa en 12.1% anual, podríamos estimar que existen actualmente alrededor de 1,736,955 teletrabajadores en México, lo que representa el 3.8% de la población económicamente activa del país.¹⁰⁴

En cuanto a la proporción de teletrabajadores que se desempeñan en América Latina, se estima que actualmente el 13% corresponde a la región y el 87% restante al resto del mundo, conforme lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 5. El teletrabajo en América Latina y el resto del mundo



Fuente: Estimación propia a partir de datos del Centro Internacional de Investigaciones. Montevideo 2006

¹⁰⁴ Estimación propia a partir de información del Centro Internacional de Investigaciones.

Por otra parte, en América Latina, Argentina ha demostrado un gran interés en el teletrabajo. Diversas compañías incluyendo varias multinacionales han adoptado el teletrabajo. Por ejemplo de 1500 empleados de IBM Argentina, 700 son teletrabajadores.¹⁰⁵ No existen estadísticas oficiales sobre el tema, ni una legislación formal.

Brasil es el país líder de la región con casi 11 millones de usuarios de Internet, son líderes en Latinoamérica en cuanto a la adopción de las tecnologías de la información. En Brasil han adoptado el teletrabajo empresas como Xerox, Nortel, Semco, Siems, At&T, Dupont, Price Whatherhouse Coopers, Kodak, Trevisan Consultores entre otras.¹⁰⁶

Un estudio realizado en el 2002 indica que aproximadamente el 2% de la población de Sao Paolo practica el teletrabajo. Se calculó que aproximadamente el 5% de la población brasileña son teletrabajadores.¹⁰⁷

Chile es una de las economías con mayor penetración de las TICs. No existe regulación sobre el teletrabajo. Algunas compañías que han implementado la modalidad de teletrabajo son: Jonson and Jonson, Sodimac, IBM, Derco, Publiguas, Redimenera.com, automecano.com, Cisco Systems, Codelco y el Banco del Estado. En Chile sigue la tendencia mundial de la compañía HP y el teletrabajo: El 80% de los empleados no va a la oficina.¹⁰⁸

Tanto en Uruguay como en México, no existen cifras oficiales que indiquen la proporción de teletrabajadores que existen, sin embargo se han presentado las estimaciones correspondientes. En México las empresas que han implementado el teletrabajo son: General Motors, Daimler, Chrysler, HP, Oracle y Nortel. En IBM de México se tiene una planta de mil ochocientos trabajadores, y de ellos el 20% trabaja desde su casa. La empresa trabaja desde hace 7 años con programas flexibles para el 40% de su personal, donde el teletrabajador puede elegir su horario y combinarlo entre la oficina y el hogar. Nortel Networks es otra de las empresas que ha implementado el uso del teletrabajo en México, y es pionera a nivel mundial en su uso.

¹⁰⁵ Centro de Teletrabajo y Teleinformación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. *El avance del teletrabajo en Argentina*.2003

¹⁰⁶ Op.cit. International Development Research Centre.p. 15

¹⁰⁷ Idem

¹⁰⁸ Teletrabajo en Chile: *Trabajadores sin fronteras*. Revista Comercio. No. 8878 marzo 2003.

3.8 El teletrabajo en Europa

En Europa se le conoce como teleworking, o telecommuting que es el término más usado en Estados Unidos. A primera vista, parece ser el punto perfecto entre la demanda de los trabajadores individuales y la llamada nueva economía globalizada.

Una investigación realizada por la fundación Europea en Dublín, en 1995 reveló tres áreas problemáticas del teletrabajo: la situación legal en relación con la contratación de los teletrabajadores, su posición de seguridad social y el efecto en la salud.

El primer problema que se encuentra en el estudio es que existe dificultad para definir el teletrabajo. No se limita a trabajar en casa. Los consensos internacionales han definido el teletrabajo como una labor que se desarrolla por una persona en un lugar diferente al centro de trabajo convencional del empleador, que se hace con la ayuda de las tecnologías de información.

La Unión Europea en un estudio realizado en 1999, encontró que la mayor penetración de teletrabajo se encuentra en los países escandinavos: Finlandia 10.8%, Suecia 8%, Dinamarca 6.6%, Holanda 8.3%, Reino Unido 4.8%, Alemania 4.4% de la fuerza de trabajo realiza por lo menos un día a la semana de teletrabajo. Se estimó en este estudio que en Estados Unidos, para el año 2001, del 20 al 25% de los trabajadores participaban de alguna manera en el teletrabajo.¹⁰⁹

En contraste con lo que se esperaba sobre que la mayor proporción de teletrabajadores eran mujeres, se encontró que 3 de cada cuatro teletrabajadores en Europa era hombres.

Más tarde en 2002, los resultados de la encuesta revelaron que Finlandia sigue liderando el uso de la modalidad de teletrabajo con un 16.8% de su fuerza laboral, le sigue Suecia con un 15.2%, Holanda con 14.5% y Dinamarca con 10.5%.¹¹⁰

Uno de los objetivos de este estudio en Europa fue determinar por qué las empresas no desarrollaban políticas de teletrabajo. Se encontró que los individuos están muy interesados en la posibilidad de teletrabajar por diversos motivos: reducir el tiempo que destinan a transportarse, la posibilidad de la flexibilidad de horario y dejar el lugar de trabajo.¹¹¹

¹⁰⁹ Is teleworking sustainable? European Commission's Information Society Technologies

¹¹⁰ European Trade Union Confederation, ETUC. 2002. <http://netti.sak.fi/sak/englanti/articles/teleworking.htm>

¹¹¹ Blanpain, R. (1995), *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the*

Por otra parte, la Universidad de Ámsterdam realizó un estudio en el 2003 titulado “Teleworking Policies Organizations. The Dutch Experience” a través del cual se realizó el estudio en Holanda a 314 empresas, se les preguntó a directores y personal de oficinas si ofrecían posibilidades de trabajar a domicilio, solo el 20% dijo que si.

De estas empresas menos del 1.5% ofrecían oportunidad de teletrabajar. Y de las que lo hacían, solo entre el 18 y el 23% de su planta laboral lo hacía.¹¹² Las razones principales por las que manifestaron que en sus empresas no se teletrabaja, es porque sencillamente los puestos de trabajo no se prestan para ello, otros no dieron alguna razón concreta.

Aún cuando se predecía que el fenómeno de teletrabajo en Europa crecería exponencialmente, se ha observado que existe aún un fuerte escepticismo.

3.9 Teletrabajo en Estados Unidos y Canadá

De acuerdo con la International Telework Association & Council, en el 2004 había en los Estados Unidos unos 44 millones de teletrabajadores (incluyendo autónomos y en relación de dependencia), un 20% de la fuerza laboral. Esta cifra contrasta notablemente con los apenas 3 millones de 1990.

Estados Unidos ha sido el país con mayor implementación del teletrabajo desde el principio de 1990. A mediados del 2004 se aprobó en Washington una multa para las agencias de colocación que no ofrecieran la opción de teletrabajar en el 2005.¹¹³

El último reporte sobre las tendencias del teletrabajo para 2009, afirma que un 72% de la muestra que se realizó (24.2 millones de estadounidenses) teletrabajaron al menos una vez a la semana y que un 40% teletrabajo casi todos los días.(13.5 millones)¹¹⁴

Member States of the European Union. General Report, European Foundation

La referencia neerlandesa en *Pennsylvania Dutch* se trata nada más que un equívoco lingüístico (el término *Dutch* significa *neerlandés* pero *Deutsch*, aún cuando se pronuncia *Deitsch* en pronunciación dialectal, por lo menos a los oídos anglo-colonialistas, sonaba algo como *Dutch*).

¹¹² Blanpain, R. (1995), *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union. General Report, European Foundation.*

¹¹³ Jones, Carolina *Teleworking:the quiet revolution* Gartner Research. 2005. p 16

Teletrabajo en Canadá

Comparado con la implementación de teletrabajo en Estados Unidos se ha mantenido una tendencia de crecimiento parecido pero sobre todo se ha preocupado por corregir el congestionamiento vial de las grandes Ciudades¹¹⁵

En Canadá el Código Federal de Trabajo (Canada Labour Code), que define el lugar de trabajo como cualquier lugar donde el empleado realiza trabajos para el empresario, lo que puede incluir el hogar del trabajador. El trabajador accidentado debe dar parte inmediato a la Administración de cualquier accidente o lesión ocurrida en una situación de teletrabajo.

3.10 El teletrabajo en Francia

El documento sobre los derechos en internet en Francia, establece que no existen estadísticas confiables sobre el tema, y que todas las estadísticas y estudios son por sondeos. El documento refiere una encuesta oficial realizada en 2001, donde se encontró que 2.2 millones de franceses teletrabajaban lo cual representaba un 7.4% de la población económicamente activa. En Francia, el número de teletrabajadores se incrementó en 70% en el periodo entre 1997 y 2001.

En Francia se carece de legislación clara sobre el teletrabajo, pero recomiendan conforme lo establece el gobierno alemán, que se establezcan contratos claros de trabajo en los cuáles se respete la protección social de los trabajadores y se aclaren las políticas y líneas de acción que deberán seguir. El estudio informa que para 2001, Alemania contaba con 2.2 millones de teletrabajadores, es decir el 6.5% de su población económicamente activa.¹¹⁶

3.11 Cultura organizacional y teletrabajo

Tratándose de trabajo, la cultura laboral se forma de todo ese conjunto de saberes y entendidos compartidos por el desempeño laboral. A partir de esa cultura se explican costumbres, competencias, compromisos, y actitudes, asumidas por los miembros de una comunidad de trabajo entre otras manifestaciones de su ser.¹¹⁷ La cultura organizacional representa un patrón complejo

¹¹⁴ Wold DatWork. *Telework Trendliens 2009* Febrero 2009. p.6

¹¹⁵ Jones Carolina.,o p. cit.p. 18

¹¹⁶ Le fórum sur les droits l'interet. *Le télétravail en France*. p.13-15

¹¹⁷ Hernandez y Torres. "Cultura Laboral y productividad" p.17

de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo. La cultura organizacional incluye:

- Formas rutinarias de comunicarse, como rituales y ceremonias organizacionales, el lenguaje común.
- Las normas que comparten individuos y equipos de toda la organización
- Los valores dominantes que mantiene la organización, como la calidad del producto o el liderazgo de precios
- La filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización
- El sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas.¹¹⁸

3.11.1 Tipos de cultura organizacional

Cultura burocrática. Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una cultura burocrática.

Características:

- Las preocupaciones de largo plazo de una burocracia son la predictibilidad, eficiencia y estabilidad.
- Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizados.
- Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad.
- Las funciones de los buenos gerentes son organizar y vigilar el cumplimiento de las reglas y normas escritas.
- Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados
- Las reglas y procesos de la organización, están contenidas en gruesos manuales, y los empleados creen que su deber es conducirse “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.¹¹⁹

¹¹⁸ Don Hellrregel, *John. Comportamiento Organizacional* .p. 378

Cultura de clan. La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la auto administración y la influencia social son los atributos de la cultura de clan.

Características:

- Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del intercambio de trabajo por sueldo.
- Entienden que las contribuciones a la organización pueden exceder cualquier acuerdo contractual
- El compromiso de largo plazo del individuo a la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad).
- Se sienten responsables de sus actos ante la organización, ya que consideran que los incrementos salariales, ascensos de puesto y reconocimientos serán justos.
- Los miembros más viejos del clan funcionan como mentores y modelos para los más nuevos.
- Comparten el orgullo de ser parte de la organización.
- Se piensa que el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso conducen al éxito.¹²⁰

Cultura emprendedora. Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experimentación, la innovación y el estar a la vanguardia.

Esta cultura no solo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino que crea el cambio. Conforme estas características proponemos que la empresa que contrata teletrabajadores debe impulsar este tipo de cultura, pues es generadora de cambio y asume riesgos.

¹¹⁹ *Íbid.*, p. 388

¹²⁰ *Íbid.*, p. 389

Cultura de mercado. Se caracteriza por el logro de objetivos medibles y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo crecimiento de ventas rentabilidad y participación en el mercado).

- Las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales.
- Se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte.
- La orientación de control es formal y estable.
- Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo.
- La organización no promete seguridad (ni la da a entender)
- La persona no promete lealtad (ni la da a entender)
- El contrato se renueva cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente.
- Valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que sigan sus propios objetivos financieros.
- La ausencia de un compromiso de largo plazo por ambas partes propicia un débil proceso de socialización.¹²¹

Algunas empresas que contratan teletrabajadores, tienen esta cultura de mercado, por lo cual se enfocan a la reducción de costos de operación y es probable que sean más tendientes a adoptar el teletrabajo, quizá de forma precaria.

3.11.2 Cultura nacional

En el año 2003 la Universidad de California en conjunto con la Universidad de Redlands hizo un estudio para determinar el impacto que la cultura nacional tiene sobre el teletrabajo. Se les preguntó a 204 empleados de estados Unidos y México sobre la satisfacción que les brinda el teletrabajo y el apoyo de las políticas de la organización en ambos países. Se encontró que los trabajadores mexicanos apoyaron más las políticas del teletrabajo que los estadounidenses.

Este estudio a su vez, se basó en el que realizó Hofstede en 1980 referente a las diferencias culturales entre los países, el cual lo estudió en cuatro aspectos:

- a) Distancia del poder
- b) Aversión a la incertidumbre

¹²¹ Ídem.,p. 391

- c) Individualismo
- d) Masculinidad.

a) Distancia del poder

La distancia del poder se caracteriza por como los individuos se comportan con respecto al poder, a la autoridad y a la diferencia entre los individuos con menos poder y más poder cuando pertenecen a la misma organización. Hofstede elaboró el índice de distancia del poder

Las culturas con más baja distancia del poder tienen un índice cercano a cero, mientras que las culturas con mayor poder tienen un índice cercano a 100.

Tabla 11. Características de la cultura con baja distancia del poder y alta distancia del poder

Baja distancia del poder	Alta distancia del poder
La desigualdad debe ser minimizada	Debe existir un cierto nivel de desigualdad y cada quien debe tener su lugar.
Todo debe ser interdependiente	Pocas cosas son interdependientes, se prefiere lo independiente.
Los subordinados son iguales a los demás	Los superiores consideran a los trabajadores de otra clase o categoría.
Los superiores son iguales a los demás	Los subordinados consideran a los superiores como de otra clase o categoría
Todos deben tener los mismos derechos	Los más poderosos tienen más privilegios.
La toma de decisiones involucra a los empleados y a los gerentes.	Los gerentes toman decisiones de forma autócrata y paternalista.
Los empleados no requieren una supervisión cercana.	Los subordinados aceptan una supervisión cercana.
Se tiene una fuerte percepción de lo que es ético	Existe una débil percepción de la ética en el trabajo.
Los empleados son colaboradores	Los empleados no confían unos en otros.
Se requiere menor centralización en la organización	Existe centralización en la organización.

Fuente: California State Polytechnic University and University of Readlands. "Cross –Cultural telecommuting evaluation in Mexico and the United States" p. 3

b) Inclinación a evitar la incertidumbre

Indica hasta qué punto la gente se siente amenazada por situaciones ambiguas, ha creado instituciones y se ha formado creencias para reducir al mínimo la incertidumbre. Los países con una gran inclinación a evitar la incertidumbre tratan de atenuar el riesgo y de idear sistemas y métodos para afrontar la ambigüedad. Hofstede observa una fuerte evitación en Grecia, Uruguay, Guatemala, Portugal, Japón, Corea. Y observa poca evitación en naciones como Singapur, Suecia, Gran Bretaña, Estados Unidos y Canadá.

Los países con gran inclinación a evitar la incertidumbre tienden a formalizar las actividades organizacionales y recurren mucho a normas y reglas para asegurarse de que la gente sepa lo que debe hacer. Se observa a menudo un alto grado de ansiedad y estrés entre estas personas, les preocupa muchísimo la seguridad y las decisiones suelen tomarse por consenso del grupo. Las sociedades con poca inclinación a evitar la incertidumbre presentan menos estructuración de las actividades y estimulan a los gerentes a asumir más riesgos. Las personas con menos estrés aceptan mejor la disidencia y desacuerdo, recurriendo mucho a su iniciativa personal y a su ingenio para hacer las cosas.

c) Individualismo.

Es la tendencia a interesarse exclusivamente por uno mismo y su familia inmediata¹²². Es un aspecto que contrasta directamente con el colectivismo, o sea la tendencia a pertenecer a grupos que velan por el bienestar de sus miembros a cambio de lealtad. Hofstede comprobó que los países industrializados suelen darle mayor importancia al individualismo que las naciones menos ricas. Por ejemplo, Estados Unidos, Gran Bretaña, Países Bajos y Canadá presentan un gran individualismo. Por el contrario, el individualismo no es tan fuerte en Ecuador, Guatemala, Paquistán e Indonesia. Aunque Hofstede no midió los cambios del individualismo a lo largo del tiempo. Descubrió que Japón tiene una puntuación más alta en este aspecto que cualquier otro país de Oriente. Dado que el colectivismo es muy importante en esta parte del mundo, seguramente el individualismo aumentará en Japón a medida que se convierta en una potencia dentro del ámbito mundial.

¹²² Con base en Greet Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, p.46

En los países con gran individualismo se espera que las personas sean autosuficientes. Se da mucha importancia a la iniciativa y al logro individual. También se aprecia mucho la autonomía y la seguridad financiera individual y se aliente a la gente a tomar decisiones personales sin contar con el respaldo del grupo. Por el contrario, en los países con poco individualismo se concede mucha importancia a la toma de decisiones en grupo y la afiliación. Nadie quiere ser el centro de atención, ni siquiera por un trabajo bien realizado. El éxito es colectivo y el elogio personal resulta embarazoso, porque implica que un miembro del grupo es mejor que el resto. En estos países, el sentido de pertenencia es muy importante y la fuerza proviene de la afiliación al grupo.

d) Masculinidad

Es el grado en que los valores dominantes de una sociedad son el “éxito, el dinero y las cosas”¹²³. Hofstede midió esta dimensión en contraste con la femineidad, que es el grado en que los valores dominantes son “interesarse por los demás y por la calidad de la vida”. Descubrió que entre los países con una gran masculinidad figuran Japón, Austria, Venezuela y México. Entre los que presentan poca masculinidad (o gran femineidad) cabe mencionar Noruega, Suecia, Dinamarca y los Países Bajos. Estados Unidos tenía una puntuación de moderada a alta en este aspecto, lo mismo que otros países anglosajones.

En los países con gran masculinidad se aprecia mucho los ingresos, el reconocimiento, el progreso, y los retos. El logro se define en función de la riqueza y dan prioridad al crecimiento económico. En la escuela, a los niños se les estimula para que busquen el éxito y los niños deben pensar en profesiones donde puedan destacar. No se insiste tanto en esto en el caso de las mujeres, porque son pocas las que ocupan puestos de alto nivel. Las naciones con poca masculinidad buscan crear un ambiente agradable de trabajo, cooperación y seguridad en el empleo. El logro se define por los contactos humanos y el ambiente de la vida. Hay poco estrés en el lugar de trabajo y los empleados se les da mucha libertad.

Integración de las dimensiones o aspectos.

Las cuatro dimensiones descritas, incluyen en la estructura general de una sociedad y dan origen a un ambiente especial. No hay dos culturas idénticas, pero se observan semejanzas entre ellas. Hofstede ejemplificó lo anterior al analizar el efecto que algunos pares de dimensiones

¹²³ Ibid

tienen en la cultura, mostrando así el efecto entre la distancia del poder y el individualismo colectivismo. A este respecto Estados Unidos muestra un gran individualismo y una distancia moderada del poder, su cultura se caracteriza por el deseo de hacer las cosas personalmente (individualismo) y la gente no se siente intimidada por personas con autoridad. Otras culturas anglosajonas se encuentran cerca de dicho individualismo como Austria, Gran Bretaña y Canadá. Cerca de su vez de países de Europa Occidental como Suecia, Suiza, Dinamarca e Irlanda.

3.12 Las tecnologías de la información y el teletrabajo

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) son las grandes habilitadoras de la competitividad, ya que integran una herramienta eficiente que permite detonar la productividad de las empresas a lo largo de toda la cadena de producción, al tiempo que permiten revertir la pérdida de competitividad al incidir en toda la pirámide de los factores de ésta última¹²⁴

La evidencia demuestra que la relación entre la adopción de TIC y la competitividad, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo es positiva y contundente, el subíndice de TIC del Foro Económico Mundial para los 45 países incluidos los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, encontrando una correlación de 92% entre ambas variables. En México, el impacto de las TIC en la productividad total de los factores, ha sido poco estudiada.¹²⁵

Sin embargo, hay evidencia que muestra que aquellas empresas con mayores capacidades para aprovechar las TIC tienen mayores tasas de crecimiento que el resto. Por ello, es imprescindible comenzar por un diagnóstico que permita conocer el estado actual del aprovechamiento de dichas tecnologías en todos los sectores de las empresas mexicanas, en el caso del proyecto doctoral particularmente de las ubicadas en el Distrito Federal.

México se encuentra por debajo del promedio mundial en la penetración de computadoras, Internet, líneas telefónicas, teléfonos celulares y suscriptores de banda ancha. No sólo es bajo el nivel de penetración de TIC, sino que existen importantes brechas en la adopción de TIC en diferentes regiones y en diferentes niveles socioeconómicos. Mientras que 4% de la población de

¹²⁴ Informe del Foro Económico Mundial 2006.

¹²⁵ Lehr William H., Osorio C. A. Measuring Broadband's Economic Impact, From 1999 to 2002, American communities with broadband access did significantly better than those without, www.broadbandproperties.com, 2005.

la región sureste de México tiene acceso a una computadora y 6% a Internet; el 23% de la población de la región centro de México tiene acceso a una computadora y el 21% a Internet 126¹²⁷

Tabla 13. Ranking de desarrollo tecnológico 2007

País	Posición	País	Posición
Chile	34	Colombia	69
Barbados	38	República Dominicana	75
Puerto Rico	39	Argentina	77
Jamaica	46	Guatemala	80
México	58	Perú	84
Brasil	59	Venezuela	86
Costa Rica	61	Honduras	90
Panamá	64	Ecuador	107
Uruguay	65	Bolivia	111
		Nicargaua	116

Fuente: World Economic Forum 2007

La competitividad y la adopción de las TIC en México

Un estudio del Fondo Monetario Internacional, señala que la competitividad es un concepto muy utilizado muy estudiado por los teóricos de los negocios políticos y economistas, sin embargo se ha dificultado definirla, por lo cual considera la definición de Michel Porter de Harvard Business School ha subrayado la importancia de la ventaja competitiva en las empresas¹²⁸.

Esta ventaja competitiva es la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo cual como detonador de la competitividad es enorme, tal y como se aprecia al analizar su contribución en la mejora de cada uno de los 10 factores de competitividad del Índice Internacional del IMCO.¹²⁹ Las TIC no sólo permite un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos y privados, sino que también permiten transparentar la información disponible e incentivar la innovación. La evidencia demuestra que la relación entre la adopción de TIC y la

¹²⁶ CONAPO e INEGI, agosto 2005, ITU y OCDE.

¹²⁷ INEGI 2005.

¹²⁸ Nearly, Meter. Measuring Competitiveness. International Monetary fund Working Paper. 2006

¹²⁹ Instituto Mexicano de la Competitividad. Punto de Inflexión 2006.

competitividad, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo es positiva y contundente.

México es un país de profundas diferencias en la adopción de TIC. No sólo la penetración y apropiación de las TIC es baja, sino que hay una grave desigualdad en la adopción de dichas tecnologías en las diferentes zonas de la nación mexicana y entre los diferentes sectores económicos

En México hay grandes brechas en la adopción de TIC en las empresas. Las empresas de más de 1,000 empleados, gastan en promedio por empleado más de 5,000 dólares anuales en TIC, mientras que en las empresas medianas, el presupuesto no rebasa los 1,700 dólares. La situación es aún más crítica en las PyMES, ya que tan sólo se gastan 500 dólares al año por empleado. El porcentaje de trabajadores con acceso a computadoras y a Internet refleja una situación parecida.¹³⁰

Las diferencias en la adopción de la tecnología entre distintas zonas geográficas también son importantes. Las empresas con mayor gasto en tecnología se ubican en las regiones norte y centro de México, mientras que las empresas en la región sureste, pacífico y oeste-centro emplean menos tecnología por trabajador.

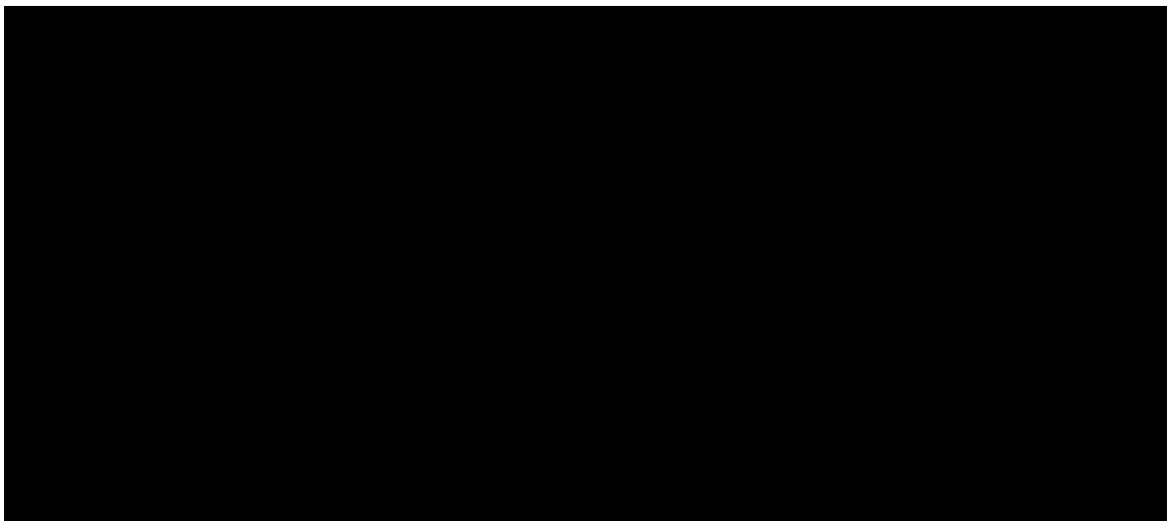
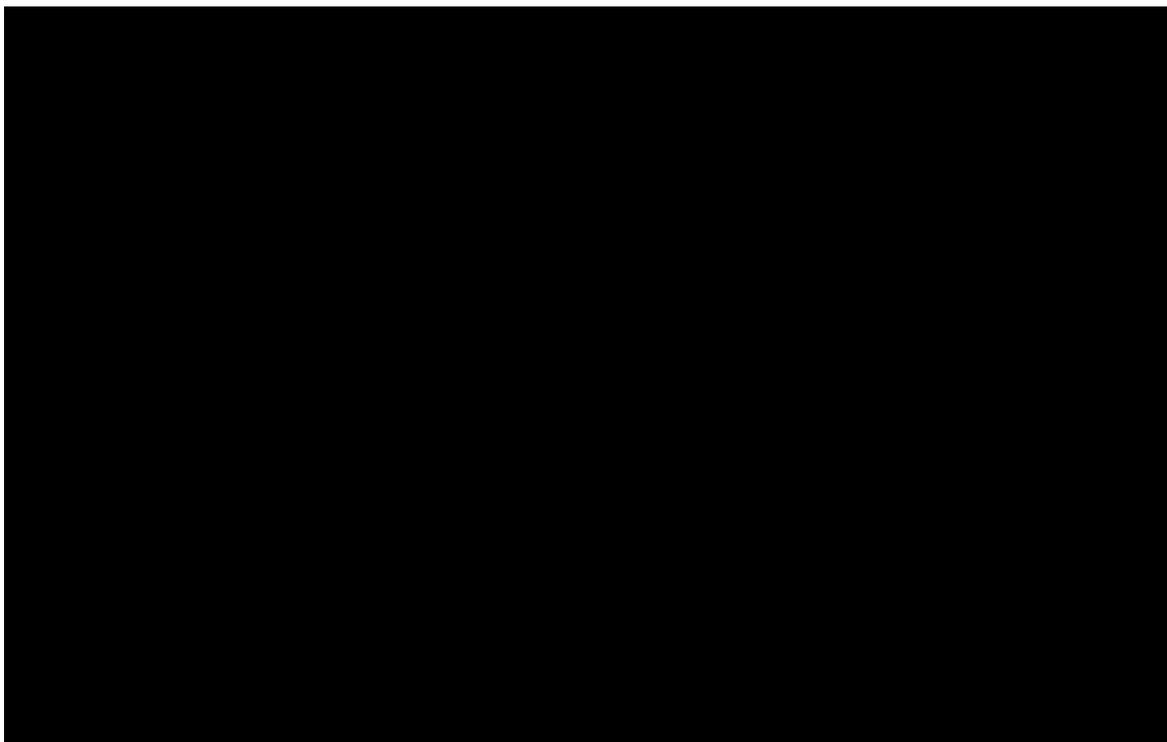
La baja adopción de TIC se explica en parte por la baja percepción que tienen los empresarios de su valor práctico y de su utilidad. Se espera que este factor, tenga un gran impacto en la implementación del teletrabajo en las pequeñas y medias empresas del Distrito Federal.¹³¹

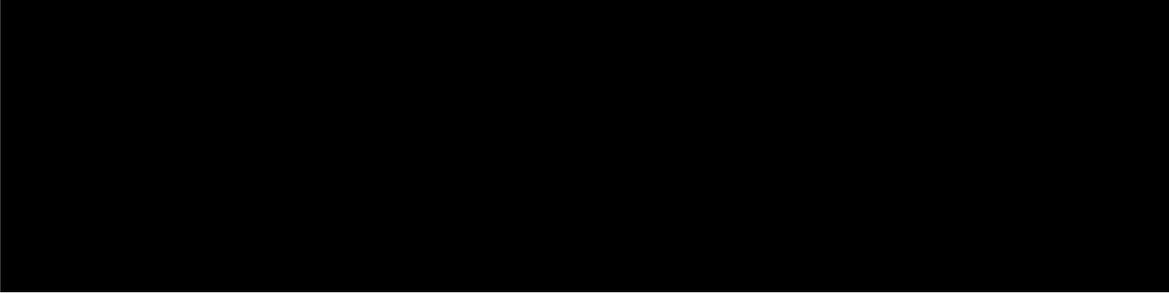
La siguiente tabla analiza las hipótesis positivas y pesimistas en cuanto a la evolución de las tecnologías de la información y su relación con el trabajo, destacando aspectos como las oportunidades de empleo, la relación en el trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, la remuneración. Asimismo plantea aspectos de la jornada de trabajo y de las calificaciones y carrera.

¹³⁰ Idem

¹³¹ Debido a que el teletrabajo utiliza como medio las tecnologías de la información.

Tabla 12. La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral y las tecnologías de la información





Fuente: Adaptación propia con base en "Las nuevas tecnologías y el problema de la calidad del trabajo". Revista Internacional del Trabajo. 2001.p. 200

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se estableció que el teletrabajo cumple con tres condiciones: el lugar de trabajo debe tener una ubicación distinta de la sede de la compañía, en el domicilio del trabajador o en un entorno próximo a él. La segunda condición es que se utilizan las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Esta característica restringe más la definición de teletrabajo, indicando claramente que el trabajo manual o a destajo, no debe considerarse como teletrabajo, aún cuando este se realice en el domicilio del trabajador. Y el tercer requisito es que la realización del trabajo a distancia es un elemento esencial para la vida del trabajador, no solo una actividad esporádica.

En este capítulo se propuso una clasificación del teletrabajo dependiendo del lugar donde se realiza, el tiempo que se le dedica, el estatus del empleo, si se trata de teletrabajo individual o colectivo. Particularmente, cuando se clasificó el estatus del empleo, la propuesta señalada fue dividir al teletrabajo en cuatro dimensiones:

1) Teletrabajo subordinado, al que se le considera teletrabajo decente. El término trabajo decente es propuesto por la Organización Internacional del Trabajo para señalar las características de dignidad, derechos laborales, libertad entre otros que debe tener el trabajo en el mundo. En esta tesis, se retoma el término y con base en sus características se propone su aplicación también para el teletrabajo. Por lo cual en este capítulo se propuso nombrar como teletrabajo decente a aquel empleado que trabaja desde casa, cuenta con seguridad social, con un plan de retiro, cuenta con un contrato indeterminado lo cual le mayor estabilidad, cuenta con la libertad de ser

teletrabajador, se dedica de tiempo completo a esta labor y su remuneración es suficiente para satisfacer sus necesidades.

2) Teletrabajador autónomo o free lance. Los teletrabajadores autónomos, operan como dueños de su propio despacho, cobran por honorarios a las empresas para las que laboran. Reducen costos de operación al no rentar oficinas, reciben subsidio en el cobro de electricidad por tratarse de casa habitación el lugar en el que operan, el costo de la línea telefónica es menor tratándose de una casa que de un negocio, así como los planes de llamadas.

3) El teletrabajo atípico-precario. Cualquier forma de teletrabajo podría considerarse como atípico, pues existe la diferencia entre un trabajo tradicional en el sentido del lugar en que se desempeña las labores. Sin embargo este tipo de clasificación alude a que las condiciones de trabajo son inferiores a las de los trabajadores de empleos tradicionales, es decir, estos trabajadores son contratados bajo el esquema de honorarios, con un contrato determinado, sin prestaciones de ley. No se trata de trabajadores autónomos pues laboran para una empresa como subordinados, pero sus contratos son disfrazados, permitiendo a la empresa la flexibilidad de despedirlos o contratarlos en el momento en que lo requieran sin que ello represente un costo adicional en sus operaciones.

Las empresas que los contratan generalmente son micro, pequeñas y medianas empresas. Los teletrabajadores en el esquema precario se caracterizan también porque la remuneración que reciben por esta labor, no es suficiente para satisfacer sus necesidades, por lo cual generalmente combinan este tipo de teletrabajo con alguna otra actividad remunerada.

4) Teletrabajo precario. Este término se vincula al empleo atípico-flexible, para identificar sus componentes de desprotección: inestabilidad, falta de protección social, falta de otros componentes del salario (vacaciones, aguinaldo, plus por horas extras). Con ello, se considera la posibilidad de que una parte de aquel empleo no sea precario, si la empresa por un lado y la legislación y la administración del trabajo por el otro cuidan que la relación laboral flexible coexista con condiciones adecuadas de trabajo.

Se estableció que existen diversas ventajas para las empresas, entre ellas destacan la reducción de costos, el aumento de la productividad, las mejoras en el mantenimiento de los recursos humanos, la flexibilización de la organización del trabajo. En esta tesis se ha subrayado

que es posible que la reducción de costos, en gran parte se debe a la precarización del empleo, que va desde la reducción o eliminación de derechos de los teletrabajadores, hasta la transferencia de estos costos al trabajador, tales como electricidad, equipo de cómputo, consumibles, renta del lugar de trabajo (casa del teletrabajador).

En un apartado se expusieron los resultados del sondeo realizado durante la etapa de contingencia causada por el virus de influenza H1N1 en México en abril del 2009, donde se encontró que el 61% de las empresas encuestadas teletrabajaron ese periodo para continuar sus operaciones. De este porcentaje el 57% correspondió a grandes empresas, el 26% a microempresas, el 11% a pequeñas empresas y solo el 6% las medianas empresas.

En cuanto al perfil del teletrabajador, se estableció que deben contar con competencias del saber como la capacidad de aprender solo, ser autocrítico entre otros, en el saber hacer se propuso como competencia profesional la disciplina, la capacidad de administrar el tiempo en casa ,la prevención de riesgos laborales entre otros. En relación a saber comunicar nos referimos a ser capaz de comunicar mensajes claros, mantener la relación de trabajo, negociar, entre otros.

Conforme diversos estudios, se propuso un esquema de áreas de aplicación del trabajo en México, entre los cuales destacan el área administrativa, de diseño, de programación, en el área comercial, académica y de investigación. En cada una de estas aéreas fueron planteadas actividades específicas.

Asimismo este capítulo expuso la situación del teletrabajo en América Latina, se presentó una gráfica que indica el crecimiento de los teletrabajadores en la región, en la cual se estimó con base en diversas estadísticas que para finales del 2009, América Latina contaría con más de 14 millones y medio de teletrabajadores. También se estimó que para finales del 2009, la proporción de teletrabajadores en América Latina sería del 13% y del 87% en el resto del mundo.

Los países de América Latina con mayor proporción de teletrabajadores con respecto a su población económicamente activa son Chile con el 10.7%, Guyana con el 10.9% y Trinidad y Tobago con el 6.7% para el año 2005.

En cuanto a los países con mayor número de teletrabajadores, destacan Brasil con 4 millones 768 mil, México con 1 millón 60 mil y Argentina con 870 mil para 2005.

Para 2009, se estimó que existen al menos un millón 736 mil 955 teletrabajadores que representan el 3.8% de la población económicamente activa.

En términos de cultura organizacional se presentaron brevemente las características de la cultura burocrática, cultura de clan, cultura emprendedora, cultura de mercado. Destacan en su aplicación al teletrabajo dos de ellas: la cultura emprendedora y la cultura de mercado. La primera es aplicable al teletrabajo por sus características en cuanto a la disposición para generar cambios y asumir riesgos, la segunda será aplicable al teletrabajo (en la modalidad precaria) en el sentido de enfocarse a la reducción de costos sin prometer lealtad, existe ausencia de compromiso en el largo plazo.

En relación a la cultura nacional y conforme un estudio realizado por la Universidad de California, se planteó que los mexicanos son más tendientes a apoyar el teletrabajo que los estadounidenses, las razones principales son que los mexicanos ante el entorno económico difícil, son más propensos a aceptar trabajos con menos prestaciones laborales, están acostumbrados a aceptar cualquier trabajo ante la expectativa de no contar con ninguno.

Al exponer el tema de tecnologías de la información y teletrabajo, se estableció que no puede hablarse de todos los estados de la República Mexicana como un todo en conjunto, cada estado tiene su propio porcentaje de penetración de las tecnologías de la información.

Sin embargo, en cuestión de ranking mundial, se realiza el estudio a nivel país, en el cual para 2007, México ocupó el lugar 58 en desarrollo tecnológico. Es evidente que para que el teletrabajo cobre mayor fuerza en su ejercicio en México, será de suma importancia que la tecnología tienda al desarrollo. Por último, se presentó un análisis que expuso tres puntos relevantes: la relación del trabajo y la protección del empleo, la jornada laboral y la autonomía, así como las calificaciones y carrera. En cada uno de estos puntos se presentan hipótesis pesimistas en cuanto a lo que los cambios tecnológicos traen consigo, y se exponen las hipótesis optimistas.

Se puede concluir con la postura de esta tesis a favor de la creación de empleo al incrementarse las tecnologías de la información, pero se debe precisar que esta creación de empleo de ninguna manera será masiva ni será para todos. Solo se crearán empleos para aquellos que se encuentren altamente calificados en las áreas de sistemas, y cuenten con las competencias presentadas en este capítulo.

No son las tecnologías de la información quienes precarizan el empleo (falta de protección laboral) es el entorno económico completo que orilla a los empleados a aceptar empleos cada vez más precarios ante la falta de oportunidad de trabajo decente. En ciertos sectores los salarios tienden a reducirse por causa de las nuevas tecnologías, sin embargo se considera que los altamente calificados para teletrabajar, tenderán a ganar mayores sueldos ante la escasez (quizá temporal) de gente que cuente con la preparación que se requiere. Por lo que el teletrabajo aumentará el nivel profesional de los puestos.

No consideramos que las TICs reducirán el tiempo de trabajo, en el mejor de los casos tenderá a flexibilizar los horarios y a facilitar la ejecución. Las cargas de trabajo que otorguen las empresas a sus empleados serán cada vez mayores.

CAPÍTULO 4.

LA RELACIÓN DEL TELETRABAJO CON LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y EL TRABAJO DECENTE

4 Introducción. 4.1. Las dimensiones y modalidades de la flexibilidad laboral 4.2 La flexibilidad laboral en diferentes regiones del mundo 4.3 La relación de la flexibilidad laboral con el teletrabajo. 4.4. Las características del trabajo decente 4.5 Estudios sobre el trabajo decente en América Latina 4.6 La informalidad: ¿trabajo decente? 4.7 Estudios sobre el trabajo decente en Europa 4.8 El trabajo decente y su relación con el teletrabajo. Conclusiones del capítulo

*No es lo mismo el derecho a tener un trabajo,
que el derecho del trabajo, que tener un trabajo derecho.....*

4. Introducción.

El presente capítulo analiza lo concerniente a la flexibilidad laboral y el trabajo decente en relación con el teletrabajo.

Para ello se plantean inicialmente las dimensiones y modalidades de la flexibilidad laboral, se analiza su impacto en distintas regiones el mundo. Asimismo, se conceptualiza el término trabajo decente propuesto por la Organización Internacional del Trabajo, el impacto que tiene en el mercado laboral, particularmente en relación al teletrabajo.

Desde el punto de vista económico, el trabajo ha sido considerado como insumo de la producción, los trabajadores son tasados, asalariados, según su abundancia disponible, al igual que las materias primas. Se les contrata conforme a su calidad, contando en esta no sólo su capacitación y experiencia, sino su potencial grado de conformidad o de protesta ante las condiciones laborales.

Al ser considerado el trabajo como un mero insumo, corresponde así el criterio del mínimo número un salario permisible o imprescindible.¹³² Es así que, permanentemente, se persigue reducir la planta trabajadora mediante reorganizaciones gerenciales de los procesos con la introducción de nuevas tecnologías ahorradoras de mano de obra; mas no del tiempo de las jornadas que contribuirá a reducir la desocupación.

Bajo la bandera del ser más competitivos a nivel internacional, se exigen reformas laborales que permitan la reorganización productiva basada en los avances tecnológicos. Así los trabajadores incrementarán su productividad y cubrirán el trabajo de los trabajadores que son despedidos.

Resulta necesario introducir una nueva forma de ver el fenómeno de producción, y conforme los objetivos de la investigación, analizar los efectos de la flexibilidad en sector terciario.

4.1 Las dimensiones y modalidades de la flexibilidad laboral

El término flexibilidad laboral, presenta como tal su primer problema teórico metodológico, en el sentido que el concepto en si mismo resulta demasiado flexible. Humphrey (1993) especifica que la flexibilidad laboral tiene al menos tres dimensiones:

a) La que corresponde al ámbito de organización de la empresa, la flexibilidad se refiere aspectos organizacionales y productivos como la capacidad para variar el volumen de producción, la versatilidad en las líneas de combinación de diferentes productos, o la capacidad para introducir nuevos productos, modelos y procesos con rapidez y eficacia.

b) La segunda dimensión se refiere a las formas de utilización de mano de obra; aquí la flexibilidad incluye elementos como la rotación de tareas, el involucramiento de los trabajadores en algunas secciones de proceso productivo.

c) Por último, cuando se aplican las políticas de empleo, la flexibilidad puede referirse a aspectos internos como la adecuación de los esquemas salariales a la función de la productividad, los ajustes de horarios de trabajo, la capacidad para contratar y despedir trabajadores de acuerdo

¹³² Rey Romay Benito. La competitividad de la economía mexicana ¿Es responsabilidad del sector laboral? P. 3.

a las necesidades inmediatas de la producción, o bien a ciertos aspectos como utilizar las llamadas “modalidades atípicas” de contratación como tiempo parcial o teletrabajo.

Es a partir de este último enfoque, que se presenta al teletrabajo como una de las dimensiones de flexibilidad laboral que existen. El teletrabajo es conocido en la llamada “nueva cultura del trabajo” por romper con el paradigma tradicional de estar en una oficina o lugar fijo con el fin de acceder a la información. Sin embargo, implementar formas de trabajo como esta no es sólo cuestión tecnológica, es cuestión cultural y de muchos factores relacionados como aspectos legales, recursos humanos, consecuencias en el individuo, en las empresas y la sociedad.

Con el término flexibilidad laboral se alude al fin de la época del trabajo rutinario y repetitivo fordista, así como nuevas oportunidades de autonomía y realización en el trabajo. Referirse a la flexibilidad laboral, corresponde también a la idea de la disminución del tiempo de trabajo y con ello a ganar más disponibilidad para la vida familiar y el tiempo libre.

Por otra parte, el término flexibilidad laboral también representa la justificación de la reducción de derechos de los trabajadores, tales como mínimos salariales, estabilidad en el trabajo y límites a la duración de la jornada de trabajo, en el entendido que es necesario reducir costos laborales para incentivar la utilización empresarial de mano de obra.

Todas estas ideas tienen en común postular un cambio, una adaptación respecto a lo que fue el tradicional esquema normativo sobre el trabajo asalariado, que se presentaba estable y de duración indefinida. Los cambios de diversa índole – tecnológicos, económicos, sociales, globales - han transformado el mundo productivo y laboral de tal manera, que parece aconsejable adaptarse a ello. El debate sobre la flexibilización laboral precisamente invita a realizar ese cambio, pero engloba estrategias muy distintas, incluso opuestas entre sí, para lograrlo.

La flexibilidad laboral conlleva tanto bondades como riesgos, que se analizan a lo largo de este trabajo de investigación particularmente las referentes al teletrabajo.

Es importante distinguir entre las siguientes modalidades de flexibilidad laboral:

a) **Flexibilidad estatal.** Se define como flexibilidad estatal aquella que se impone por disposición legal y que, en la práctica, supone pérdida de derechos previamente reconocidos en la ley. Por paradójico que parezca, la disminución de normas sobre el trabajo requiere la intervención decidida y enérgica de leyes que despojen de derechos a los trabajadores, para

instalar una individualización de las relaciones laborales que privilegie el acuerdo individual sobre el colectivo, para lo que se limita la autonomía colectiva y la libertad sindical. La ausencia de legislación en el teletrabajo en México, es un ejemplo. No se trata de ganar adaptabilidad empresarial sino de permitir que los empleadores dispongan libremente de la fuerza de trabajo, con salarios sin monto mínimo, libertad de despido, ausencia de indemnizaciones por término de contrato y la exclusión de la negociación colectiva como un instrumento de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

b) Flexibilidad pactada. Por otro lado, la flexibilización pactada se refiere que sean los propios actores sociales, empleados y organizaciones de trabajadores, quienes busquen de común acuerdo y mediante un ajuste negociado, adecuaciones a las condiciones de trabajo que permitan márgenes de movilidad a las empresas y a la vez, protejan los puestos de trabajo y los salarios. En ese caso se suele hablar de flexibilidad condicionada o compensatoria, en la que trabajadores y empleadores negocian suspensión o disminución temporal de algunos beneficios a cambio de garantizar otros, lo que supone un compromiso pactado y exigible jurídicamente. En este caso, la ley establece las condiciones para que opere la negociación colectiva y las materias que pueden modificarse por acuerdos colectivos.

c) Flexibilización Interna y Flexibilización externa. Según sea el objeto de una flexibilización laboral, se puede distinguir una externa de otra interna. La flexibilidad interna consiste en la obtención de adaptabilidad del recurso humano a través de la modificación de las condiciones de trabajo previamente pactadas en el contrato individual de trabajo. La flexibilidad externa se refiere a la ocupación empresarial de mano de obra fuera del esquema de contrato de trabajo de duración indefinida, mediante el reconocimiento legal de modalidades de trabajo que permiten disponibilidad fácil y barata del despido como forma de adecuar el personal contratado a las variaciones de la demanda. Se habla entonces de flexibilidad de entrada, referida a la posibilidad de contratar trabajadores sin garantizar la estabilidad laboral y sólo mientras existan necesidades específicas y temporales de la empresa; y flexibilidad de salida, alusiva al reconocimiento de la libertad de despido de trabajadores de forma ágil y barata.

4.2. La flexibilidad laboral en distintas regiones del mundo

4.2.1 Flexibilidad laboral en Europa

En Europa se han implementado diversas modalidades de flexibilización laboral, todas ellas acordadas en un amplio pacto social y aplicadas mediante negociación colectiva.

Una primera estrategia flexibilizadora ha sido establecer nuevas modalidades contractuales que flexibilizan la entrada al trabajo sin garantizar estabilidad laboral. Se trata de contratos especiales de trabajo de duración limitada, que permiten a las empresas contratar trabajadores por tiempo determinado o para la realización de alguna obra o faena específica, contratos de relevo o de suplencia que permiten contratar a un trabajador como reemplazo temporal de otro o de jubilación parcial anticipada, para que dos trabajadores compartan un mismo puesto de trabajo. Destaca la implementación del contrato a media jornada como forma privilegiada de absorber trabajadores cesantes, especialmente trabajadoras y jóvenes.

También se han implementado modalidades de trabajo que relacionan la formación profesional con el empleo, mediante normas especiales para la contratación de jóvenes y uso de contratos de práctica profesional y de aprendizaje, vinculadas al acceso garantizado.

La capacitación profesional. Todo esto reforzado con una decidida política de subsidios públicos a la contratación de mano de obra bajo estas modalidades y de apoyo a la formación laboral. De hecho, las subvenciones de desempleo conviven con subvenciones al empleo, como ayuda económica a empresas que contratan trabajadores

Particular impulso ha recibido la externalización productiva, mediante la regulación de la actividad de empresas de trabajo temporal, que intermedian mano de obra para ser utilizada por empresas distintas de quienes han contratado a dichos trabajadores y mediante la subcontratación laboral.

Como estrategia de flexibilización de las condiciones de trabajo, se ha recurrido a la reducción de la jornada laboral y a una mayor libertad empresarial para fijar horarios, ya sea para “compactar” la jornada semanal, concentrándola en tres o cuatro días, o para “modular” la jornada estableciendo límites de duración promedio semanal, mensual o anual. Tales adecuaciones se han entregado a la negociación colectiva.

En Europa destaca especialmente Holanda como experiencia exitosa, al registrar los índices más bajos de desempleo (para el período 1997/2000, registró sólo un 4.6%). Esto ha sido resultado de una vigorosa política de empleo a partir de un amplio acuerdo social e implementada mediante varios instrumentos que incluyen flexibilización laboral y una fuerte protección social. Sus principales componentes son:

- Acuerdos de moderación salarial con correlato en aumento de inversión en productividad para creación de nuevos puestos de trabajo.
- Reducción de tiempo de trabajo semanal y aumento de uso de jornadas de medio tiempo y de modalidades flexibles de contratación sobre todo para mujeres y jóvenes.
- Política de subsidios para asistencia, capacitación y preparación de desempleados, descansos maternales con reemplazos, licencias pagadas para perfeccionamiento profesional y fomento para inversiones en innovación científica y técnica.
- Creación directa de empleos y subsidios calificados a los salarios.

La experiencia holandesa es un buen ejemplo de cómo en Europa se ha optado por mantener vigente una potente red social de beneficios relativos al empleo, acentuando el esfuerzo hacia la mantención de subsidios por desempleo y el apoyo decidido para la recalificación profesional. De hecho los fondos públicos dedicados al empleo son considerables. Cada cambio laboral se ha diseñado previendo una compensación o contrapartida. Allí donde se ha disminuido el tiempo de trabajo se ha garantizado la estabilidad laboral. Cuando se han abierto fuentes de empleo de duración limitada se ha garantizado la posibilidad de recalificación laboral y acceso a capacitación, con fuertes subsidios de apoyo. Allí donde se han reconocido facultades para efectuar cambios en las condiciones de trabajo se ha entregado su operatividad a la negociación colectiva.

4.2.2 Flexibilidad laboral en América Latina

No se observa una sola tendencia de flexibilización laboral en los países de la región sino diversas modalidades que oscilan entre el extremo desregulador en Chile y Perú, hasta el potenciamiento de la negociación colectiva en Brasil y Argentina. Pero en todo caso es constante la intervención legislativa para permitir nuevas contrataciones laborales que no reconocen estabilidad y dan facilidades para el despido.

En todo caso, las actuales condiciones salariales y laborales de América Latina otorgan poco margen flexibilizador, si de reducir estabilidad y salarios se trata. Las experiencias flexibilizadoras en la región que han reconocido el uso de modalidades de trabajo distintas al contrato de trabajo de duración indefinida, no han ido acompañadas de subsidios ni apoyo sistemático a la recalificación y empleabilidad, que funcionen como una estructura social protectora ante la nueva inestabilidad y movilidad laboral que la legislación ya no controla por la propia decisión de flexibilizar. Los trabajadores quedan a su suerte, obligados a procurarse por sus propias fuerzas y posibilidades una ocupación que ya no les garantiza permanencia ni un salario suficiente. De hecho, las reformas flexibilizadoras que se efectuaron en la región aumentaron la precarización e informalidad del trabajo, pero no impidieron un aumento del desempleo, que respondió a situaciones de crisis económica y no a rigideces normativas sobre el trabajo. Hoy por hoy, flexibilizar en América Latina significa reducir aún más los ya mínimos estándares laborales¹³³.

4.2.3 La flexibilidad laboral en México

El estudio de la flexibilidad laboral en México se inició desde la mitad de los años ochenta; se han considerado diversos aspectos del análisis.

Se realizaron investigaciones que, a pesar de sus insuficiencias aportaron interesantes resultados, y sobre todo contribuyeron a tomar en cuenta el tema de la flexibilidad laboral.

Dentro de los estudios pioneros de flexibilidad laboral se encuentra el estudio de Gutiérrez Garza, que fue criticado por reducir un fenómeno tan complejo a mencionar que la flexibilidad laboral es solo un escape o salida de la crisis económica.¹³⁴

Posteriormente Enrique Hernández Laos y Jaime Aboites en 1990, sostuvieron que México vivió serias transformaciones económicas políticas y sociales en la época de los ochentas. Explicaron los obstáculos a la movilidad laboral en la industria mexicana, sostuvieron que la flexibilidad expresa la respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo.

¹³³ López, Diego. Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilidad laboral, un debate permanente. P. 7

¹³⁴ Contaduría y Administración, No. 204. enero-marzo 2002

En este estudio se considera que la flexibilidad salarial, la movilidad del empleo, la movilidad profesional y la movilidad geográfica de la mano de obra constituyen las dimensiones que determinan la flexibilidad laboral.

El estudio que realizó Enrique de la Garza en 1990 revisó la flexibilidad de las relaciones laborales, ponderó la reconversión industrial, la modernización, reestructuración productiva y flexibilización del trabajo y de los contratos colectivos. Estudió la flexibilización en tres sentidos: flexibilidad numérica (ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto o servicio), flexibilidad salarial (el salario se adecua en función de la productividad), flexibilidad funcional (uso flexible de la fuerza de trabajo que implica modalidad interna entre puestos, departamentos, turnos y horarios).

Existen estudios como los de Carrillo en 1991 y Covarrubias y Lara en 1993, que logran aportar reflexiones interesantes con respecto a los estudios regionales en los que se considera que puede haber diferencias en forma de intensidad de la flexibilidad, dependiendo de la fuerza y cultura de los actores del trabajo.¹³⁵

Esta investigación pretende elaborar un estudio apoyándose en las variables de estudios previos para determinar el grado de flexibilidad necesario para implementar el teletrabajo.

Conforme plantea la Dra. Albina Garavito en su conferencia titulada “Disfraz de la relación laboral asalariada”¹³⁶ la flexibilidad laboral ha traído consigo un ropaje, un disfraz de la relación asalariada (subordinada) donde se encuentran por ejemplo el trabajo a domicilio, por honorarios, por comisión, empleo a tiempo parcial y eventual, de tal forma que para finales del 2008, el 63.38% de la población económicamente activa carece de prestaciones sociales.

México es uno de los pocos países de América Latina que no hizo ajustes en su legislación laboral en el marco de las reformas¹³⁷ orientadas al mercado experimentadas en la región a lo largo de las dos últimas décadas. Tampoco hizo cambios en esta zona del ordenamiento jurídico como condición para la entrada en vigor de los acuerdos comerciales con EEUU y Canadá o con la UE, ni debido al avance de la democratización política. Esto último ocurrió en cambio en los países

¹³⁵ Op. Cit. Revista de Contaduría y Administración. P 41

¹³⁶ Garavito, Rosa Albina. Conferencia “Disfraz de la relación laboral asalariada” UAM Azcapotzalco. Presentada en Instituto de Investigaciones económicas UNAM. 13 de noviembre del 2008.

¹³⁷ Op. Cit Bensusán, Graciela. p.2

centroamericanos y en los países del Cono Sur, con la intención de contar con nuevos instrumentos de gobernabilidad laboral afines con el nuevo escenario económico y político.

4.3 La relación de la flexibilidad laboral y el teletrabajo

El teletrabajo es en sí mismo un icono de la flexibilidad laboral desde el esquema de política de empleo. Se refiere a aspectos internos de la empresa en los que los horarios de trabajo se vuelven flexibles, así mismo, bajo la clasificación de teletrabajo informal y precario existe mayor facilidad para contratar y despedir al teletrabajador.

4.4 Las características del trabajo decente

Este apartado tiene como finalidad, definir el término trabajo decente, analizar sus características y finalmente evaluar si el teletrabajo puede o no considerarse un trabajo decente.

La noción de trabajo decente dada a conocer por primera vez con estas palabras en la Memoria del Director General a la 87ª reunión de la Conferencia Internacional del trabajo, celebrada en 1999, expresa diversos aspectos relacionados hoy día con el trabajo.

En la citada memoria se estudian a fondo cuatro elementos básicos de este concepto: el empleo, la protección social, los derechos de los trabajadores y el dialogo social, el empleo abarca todas las clases de trabajo y tiene facetas cualitativas y cuantitativas.

La idea del trabajo decente es válida tanto para los trabajadores de la economía regular como para los trabajos asalariados de la economía informal, los trabajadores autónomos (independientes) y los que trabajan a domicilio. La idea incluye la existencia de empleos suficientes (posibilidades de trabajar), la remuneración (en metálico y en especie), la seguridad del trabajo y la seguridad de ingresos también son elementos esenciales, aun cuando dependan de la capacidad y del nivel de desarrollo de cada sociedad.

Los otros dos componentes tienen por objeto reforzar las relaciones sociales de los trabajadores: los derechos fundamentales del trabajo (libertad de sindicalización y erradicación de la discriminación laboral, trabajo forzoso y del trabajo infantil) y el dialogo social en el que los trabajadores ejercen el derecho a exponer sus opiniones, defender sus intereses y entablar

negociaciones con los empleadores y con las autoridades sobre los asuntos relacionados con la actividad laboral.¹³⁸

Más tarde, en el año 2002, autores como Ander, Chernyshev, Egger, Mehran y Ritter, todos ellos funcionarios e investigadores de la OIT en ese tiempo, presentaron un extenso documento que define el trabajo decente como “oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”. Dividen al trabajo decente en seis facetas:¹³⁹

1. Oportunidades de trabajo, se refiere a las necesidades de que todas las personas que deseen trabajar encuentren empleo, ya que evidentemente no puede haber trabajo decente si no se tiene trabajo. Esta noción de trabajo se basa en la definición de carácter general y abarca todas las formas de actividad económica, que comprenden: el trabajo por cuenta propia, el trabajo no remunerado en la familia y el trabajo asalariado, ya sea en la economía regular o en la informal.

2. Trabajo en condiciones de libertad. Se refiere al principio de que se debe escoger libremente el trabajo, esto es que no debe ser impuesto por nadie. En el siglo XXI no son aceptables los regímenes de trabajo como la servidumbre, el trabajo en esclavitud y las formas peores de trabajo infantil. Los trabajadores tienen libertad para afiliarse a las organizaciones sindicales y no deben sufrir discriminación.

3. Trabajo productivo. Es esencial que los trabajadores tengan medios de subsistencia aceptables para sí mismos y para sus familias, así como para que las empresas y los países alcancen el desarrollo duradero y sean competitivos.

4. Noción de equidad en el trabajo, se enuncia la necesidad que tienen los trabajadores de gozar de un trato justo y equitativo de oportunidades profesionales del mismo signo. Conlleva la ausencia de discriminación en la contratación y en el trabajo, además de la posibilidad de equilibrar la actividad laboral con la vida familiar.

5. Seguridad laboral. Se refiere a la necesidad de salvaguardar la salud, las pensiones y los medios de vida y de proporcionar la adecuada protección financiera y de otra índole en caso de enfermedad y otras eventualidades. Reconoce la necesidad que los trabajadores tienen de poner límites a la seguridad que conlleva la posibilidad de perder el trabajo y los medios de subsistencia.

¹³⁸ Dharam Gay. (2003) “*Trabajo decente conceptos e indicadores*”. Revista Internacional del Trabajo. P. 126

¹³⁹ Ander, Chernyshev, et.al. (2003) “*La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos*”. Revista Internacional del trabajo. p. 166

6. Dignidad laboral. Exige que el trabajo se trate con respeto a los trabajadores y que puedan expresar sus preocupaciones y participar en la adopción de las decisiones referentes a las condiciones que desempeñan sus tareas. Un aspecto esencial de ello es la libertad de los trabajadores para defender colectivamente sus intereses.

Las primeras facetas del trabajo decente –las oportunidades de trabajar y la libertad de escoger el empleo- se refieren al objetivo de que haya empleos suficientes y de que éstos reúnan las condiciones mínimas aceptables. Las otras cuatro: trabajo productivo, equidad, seguridad y dignidad , indican hasta que punto el trabajo existente es decente, y ha sido aceptado libremente.

En muchos aspectos, estas características coinciden con las que según la Unión Europea, constituyen “la calidad del empleo”.

Además de estas seis facetas del trabajo decente, también tiene importancia el entorno socioeconómico ya que determina en que parte de la sociedad determinada considera decente y hasta que punto el trabajo decente mejora los resultados económicos, sociales y del mercado laboral de un país.

En primer lugar la idea de trabajo decente y por consiguiente sus indicadores, deben regir para todo el mundo por igual hombres y mujeres habitantes de países de renta alta y de renta baja y trabajo desempeñado en los sectores tradicional y moderno de la economía.

Segundo, algunos aspectos del trabajo decente son absolutos, en el sentido de que se debe aplicar la misma norma a todos en todos los países por ejemplo, (los derechos laborales fundamentales), y otros son relativos, pues cada país y cada sociedad elaborar y aplicar normas propias a propósito de que es decente. Por ejemplo, no son iguales el nivel de la remuneración ni las condiciones de trabajo entre los diferentes países se consideran decentes aunque se acepta universalmente el principio de que el mayor número posible de personas debe disfrutar de una remuneración las condiciones laborales decentes.

Tercero, un trabajo decente concierne especialmente a los más pobres y vulnerables, la connota la misma palabra decente, por referirse a la necesidad de que los trabajadores gocen de un trabajo y las condiciones laborales admisibles o adecuados, lo cual significa, a su vez que los indicadores del trabajo decente deberán tener muy en cuenta las distribuciones estadísticas y que habrá que procurar valorar la situación de quienes los encuentran, sin limitarse a calcular los promedios de todo los trabajadores.

En cuarto lugar, el concepto de trabajo decente es de carácter práctico, porque atiende la situación en que realmente se encuentran las personas, por el cual los indicadores del mismo deberían medir por lo general los resultados y las condiciones reales. Al considerar la situación jurídica de un país por las normas internacionales, los indicadores habrán de medir, siempre que sea posible, la eficacia de las reglas y la cobertura de las medidas. Además, como el concepto de trabajo decente lleva implícito el objetivo de mejorar la situación de las personas, es importante medir los cambios a lo largo del tiempo para averiguar qué progreso ha habido o no en cuanto al logro del propio objetivo.

Quinto, como el trabajo decente es un propósito que engloba todos sus componentes, es importante que los indicadores del mismo reflejen su índole global e integral. También será importante averiguar en qué medida las diferentes facetas del trabajo decente se conjugan o repiten en los trabajadores, las empresas y los países y como las combinaciones de diferentes aspectos del trabajo decente guardan correlación con la pobreza y el crecimiento económico.

Por último, los datos existentes y la importancia relativa de las diferentes facetas de trabajo decente varían mucho según los países y las regiones, todo conjunto aceptable internacionalmente de indicadores de la Organización Internacional del Trabajo sobre este asunto ello no obsta para que determinados países, regiones y programas técnicos requiera fijar y emplear otros indicadores del trabajo decente, cosa que puede ocurrir por muchas razones.

4.5 La medición del trabajo decente

A continuación se presenta como se mide el trabajo decente, para ello se considera que de las seis facetas expuestas surgen 11 categorías de medición.

Los indicadores estadísticos de trabajo decente expuestos en este capítulo, corresponden a 10 categorías de medición que emanan de las características generales de trabajo que, según la opinión de personas de todo el mundo, son elementos necesarios del trabajo decente. Completar los 10 grupos de indicadores resultantes con un grupo undécimo que resume los aspectos esenciales del contexto económico-social del trabajo decente. Este otro grupo de indicadores tiene por finalidad mejorar el conocimiento de los niveles, las pautas y la sostenibilidad del trabajo decente. Los indicadores corresponden, a las categorías siguientes:

1. Oportunidades de empleo
2. Trabajo inadmisibile.
3. Remuneración suficiente y trabajo productivo
4. Jornada laboral decente.
5. Estabilidad y seguridad del empleo.
6. Conciliación de trabajo con la vida familiar.
7. Trato justo en el trabajo
8. Seguridad en el trabajo
9. Protección social
10. Diálogo social y relaciones laborales
11. Entorno socioeconómico del trabajo decente.

La decisión de utilizar estos indicadores sencillos de las categorías de medición seleccionadas surge de la idea de que los indicadores de que la Organización Internacional del Trabajo relativos al trabajo decente debe ser fáciles de entender para las personas normales y corrientes. Con todo, las diez características generales de trabajo, corresponden a las seis facetas de trabajo decente antes expuestas: oportunidades de empleo, da la idea de oportunidades de trabajo; trabajo inadmisibile da la idea de trabajo en condiciones de libertad, remuneración suficiente y trabajo productivo da la idea de trabajo productivo; trato justo en el trabajo, conciliación de trabajo con la vida familiar, y diálogo social y relaciones laborales dan la idea de equidad y dignidad en el trabajo; seguridad trabajo, junto con protección social y estabilidad y seguridad del empleo dan la idea de seguridad laboral.¹⁴⁰

De las 11 categorías de medición surgen 30 indicadores de trabajo decente Antes de presentar indicadores concretos, deberemos dejar bien sentado que el conjunto básico propuesto de indicadores de trabajo decente es inevitablemente imperfecto. La lista de indicadores que se propone es evidentemente selectiva se ha restringido de manera deliberada a ciertos límites

¹⁴⁰ Anker op. cit.,p 169

razonables para que la organización internacional del trabajo y los países, con los reducidos recursos de que disponen pueda hacer estimaciones acerca de un abanico bastante amplio de factores referentes al trabajo decente.

Los 11 apartados que vienen a continuación se ajustan con los a los 11 grupos de indicadores de trabajo decente que hemos enumerado más arriba. En cada caso, los indicadores propuestos son únicamente aquellos sobre los que creemos existan datos de suficientes países o sobre los que esperamos que haya en un futuro relativamente cercano. Al final de cada apartado mencionamos otros posibles indicadores de medición, que necesitaran más tiempo de calificación con una mayor elaboración.

4.5.1 Oportunidades de empleo

La noción de trabajo decente suponer la existencia de oportunidades de empleo para todos aquellos que puedan trabajar y buscan trabajo. Así pues, un elemento esencial de trabajo decente es el porcentaje de la población de un país que está ocupada. Podemos estimar las posibilidades de empleo positivamente si calculamos los porcentajes de personas activas y ocupadas dentro de toda la población o de una parte de ella.

También cabe medir las oportunidades de empleo en sentido negativo, es decir, atendiendo desempleo y el subempleo y a la falta de puestos de trabajo.

Indicadores:

- a) Tasa de actividad.
- b) Tasa de empleo.
- c) Tasa de desempleo.
- d) Tasa de desempleo juvenil.
- e) Tasa de subempleo por insuficiencia de horas de trabajo (ver apartado de jornada laboral decente)
- f) Porcentaje de empleo asalariado dentro del empleo no agrícola.

Ankin propone estos indicadores sobre los cuales se tiene datos en abundancia dos de ellos mide directamente las oportunidades de trabajo y tres la falta de ellas. El sexto es la proporción de empleo asalariado dentro del empleo no agrícola que da indicios considerables acerca de las posibilidades de empleo que hay en el país; además, muchas facetas del trabajo decente expresan

de manera diferente según se trate de trabajadores asalariados o autónomos. Por otra parte, el porcentaje femenino del empleo asalariado no agrícola, que emiten las oportunidades de trabajo específicas de las mujeres.

Con la finalidad de proponer un modelo de medición del trabajo decente para el teletrabajo, se conoce que las oportunidades de emplearse formalmente en el teletrabajo son escasas, por lo que al menos cualitativamente el teletrabajo tiene en este sentido una desventaja importante.

4.5.2 Trabajo inadmisibile

El trabajo decente debe ser un trabajo que resulte aceptable la sociedad. Tenemos pues que conocer la amplitud de trabajo inadmisibile, es decir los tipos de empleo condenados universalmente para excluirlo de los indicadores de oportunidades de empleo y para medir el avance hacia su erradicación. La declaración de 1998 de la OIT, relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, que ha logrado un amplio respaldo en todo el mundo, recoge dos formas de trabajo inaceptable: el trabajo forzoso obligatorio y el trabajo infantil.

El teletrabajo no es en este sentido inadmisibile, ya que no se trata en ningún sentido del trabajo forzoso ni tampoco infantil.

4.5.3 Remuneración suficiente y trabajo productivo.

Para muchas personas, la característica más importante de trabajo es la remuneración, y el Preámbulo de la Constitución de la OIT se enuncia el principio de un salario vital adecuado. Casi todos quienes trabajan buscan trabajo lo hacen para percibir ingresos y asegurar el bienestar económico propio de sus hogares.

Podemos medir directamente la suficiencia de la remuneración mediante un indicador de la escala de salarios. También podemos hacerlo indirectamente valiendo los indicadores de la jornada de trabajo que pongan de manifiesto que personas trabajan muchas horas porque la remuneración de las mismas es insuficiente o cuales trabajan un número tan escaso de horas ingresos son exiguos. Obsérvese que estos indicadores se basan principalmente en datos de distribuciones estadísticas para determinar los porcentajes de trabajadores que perciben una remuneración insuficiente o sólo tienen la posibilidad de trabajar un número de horas insuficientes o realizan las jornadas laborales excesivas. Lo que queremos es averiguar el número de trabajadores que no perciben una remuneración decente o cuyas jornadas laborales son

excesivas. Un punto que vale la pena destacar, es que la expresión de trabajo decente debe englobar los aspectos dinámicos, es decir que dichos ingresos se mantengan con el paso del tiempo, uno de ellos es que las personas tengan la posibilidad de acrecentar su formación profesional y ampliar sus estudios con el fin de mantener o mejorar su trabajo sus ingresos. La participación en actividades de formación profesional relacionadas con el puesto de trabajo que se ocupa y organizadas o subvencionadas por el empleador constituye un indicador de las posibilidades futuras de mantener y mejorar los ingresos.

Indicadores:

- a) Remuneración insuficiente. Corresponde al porcentaje de ocupados cuyos ingresos del trabajo son inferiores a la mitad de la mediana o a un mínimo absoluto.
- b) Ingresos medios determinadas profesiones.
- c) Jornada laboral excesiva
- d) Tasas de subempleo por insuficiencia de horas de trabajo.
- e) Trabajadores asalariados que han recibido recientemente formación profesional.

Se proponen los indicadores para valorar directamente la remuneración, los indicadores de una remuneración con respecto a la jornada de trabajo y un indicador que mide la formación profesional para estimar indirectamente las perspectivas de remuneración.

El modelo de aplicación de remuneración en el teletrabajo se encontrará compuesto por los siguientes indicadores:

- a) Remuneración suficiente para satisfacer necesidades
- b) Nivel de ingresos por hora promedio
- c) Jornada laboral excesiva

La propuesta que esta tesis presenta en torno a la remuneración de los teletrabajadores, es que el pago debe hacerse con base en las competencias, en el que al empleado se le paga por el rango, profundidad y tipos de habilidades y conocimiento que es capaz de usar en lugar de hacerlo por el puesto que ocupa en el momento. Las competencias son características demostrables de la persona, lo que incluye el conocimiento, aptitudes y comportamiento que permiten el desempeño.

El pagar con base a la aptitud que tiene el empleado y no con base en el puesto que ocupa impulsa la flexibilidad.¹⁴¹ Asimismo se considera que esta flexibilidad, no sacrifica la calidad del empleo del teletrabajador, y que al contrario, pudiera representar una base importante para motivarlo a incrementar sus competencias.

4.5.4 Jornada laboral decente

El esquema de jornada laboral es una preocupación tradicional de la OIT. Se pueden relacionar la jornada laboral por lo menos con cuatro facetas de trabajo decente. Las jornadas excesivas y atípicas son fuertemente perjudiciales para la salud física y mental e impiden conciliar el trabajo y la vida familiar.

Una jornada excesiva es a menudo señal de que la remuneración por hora es insuficiente, mientras que una jornada muy breve indica muchas veces que no hay bastantes empleos.

Indicadores:

- a) Jornada laboral excesiva. Corresponde al porcentaje de ocupados que trabajan más horas que las admitidas según su situación en el empleo
- b) Tasas de subempleo por insuficiencia de horas de trabajo que corresponde al porcentaje de ocupados que trabajan menos horas que el umbral fijado pero que pueden y desean trabajar más horas.

Se proponen los indicadores para medir la jornada de trabajo. Aunque prácticamente todas las encuestas de población activa figuran cifras de las horas de trabajo, al motivos por los que la culpabilidad internacional constituye un lado problema: los datos de unos países recogen las horas realmente trabajadas y los de otros las horas realmente trabajadas, unas veces las horas dedicadas a todos los puestos de trabajo y otros las pasadas en el empleo principal del individuo. Además, son pocos relativamente los países que acopian datos sobre los motivos que tiene la gente para trabajar pocas horas, o acerca de su disponibilidad y desean trabajar más tiempo los criterios que permiten definir el subempleo causado por trabajar un número de horas insuficiente.¹⁴²

Se medirá en el modelo aplicado al teletrabajo el indicador: jornada de trabajo, la cual se considerará excesiva cuando rebase las 40 horas.

¹⁴¹ Varela, Ricardo. *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones.*, p. 258

¹⁴² Ankin, o.p.cit., p. 175.

4.5.5 Horario laboral atípico o extemporáneo

El porcentaje de personas con un horario laboral atípico, que impide llevar una vida social regular, sería ubicado completamente útil, pero la mayoría de los datos de este tipo sólo se recogen en la actualidad en los países industrializados. El horario laboral puede afectar al equilibrio entre trabajo y la vida familiar de la salud física y mental. Para el de elaborar un indicador habrá que tener presentes varios aspectos: las horas trabajadas de día y sobre todo de noche, el trabajo a fin de semana y la frecuencia de cambios de horario. Asimismo, se debe prestar atención a las diferencias entre las normas sociales de los distintos países, pues determina que tipos de horario laboral se consideran atípicos o extemporáneos, así como a las preferencias personales, ya que algunas personas tal vez quieran trabajar con un horario atípico para atender sus responsabilidades familiares.

En relación al teletrabajo el modelo aplicado, analizará el horario laboral en términos de si se teletrabaja los fines de semana, si se tienen derecho a vacaciones, y la combinación de la relación familiar y laboral.

4.5.6 Estabilidad y seguridad del empleo

El quedarse sin trabajo y no cabe duda que la estabilidad laboral es un factor importante del trabajo decente para la mayoría de la población. La pérdida del trabajo lleva consigo unos costos económicos mayores que la pérdida de la remuneración, aunque se encuentre rápidamente otro trabajo. Cambiar de empleo perturbar el proceso de acumulación de capital humano, a veces, deja inservible los conocimientos teóricos y prácticos que aplicaba el trabajador en el puesto perdido. Además, muchos de muchas veces va en detrimento de algunas prestaciones, vincular la pensión de jubilación. También afecta otras facetas de la vida personal si, por ejemplo, la familia se ve obligada mudarse domicilio porque no puesto de trabajo así lo exige. A todo ello se suma el que la pérdida de trabajo provoca estrés. Ello no obstante, la estabilidad del empleo como elemento de trabajo decente debe entenderse en un contexto en el que es inevitable cierto grado de inseguridad a causa de la reducción o desaparición de las ocupaciones, empresas y ramas industriales. Tampoco debemos olvidar que a veces los trabajadores también voluntariamente la empresa.

Para un asalariado, se puede definir, la estabilidad del empleo como la probabilidad de que no se dé por concluida su relación laboral a iniciativa del empleador dentro de cierto periodo, un año por ejemplo. Para un trabajador por cuenta propia, podemos definir la estabilidad del empleo (seguridad profesional) como la probabilidad de que no se vea obligado a poner fin a su trabajo durante cierto periodo por motivos económicos como la pérdida de clientes con la interrupción de sus suministros

Indicadores:

- a) Antigüedad inferior a un año que corresponde al porcentaje de ocupados que desempeñan su empleo o trabajo principal desde menos de un año desglosado por el tráfico situación del empleo.
- b) Trabajo temporal corresponde al porcentaje de trabajadores asalariados que consideran que su trabajo temporal
- c) Percepciones estabilidad del empleo futuro

El modelo de aplicación al teletrabajo contemplará las variables: antigüedad inferior a un año, contrato temporal o sin contrato, miedo constante a perder el trabajo.

4.5.7 Conciliar de modo equilibrado el trabajo y la vida familiar.

Conjugar armoniosamente trabajo con la vida familiar se ha convertido en un grave problema de política pública en muchos países.

Siempre ha sido una cuestión de equidad entre hombres y mujeres, ya que en todo el mundo las mujeres asumen la responsabilidad principal de las tareas del hogar y del cuidado que los hijos y, si bien el caso de otros familiares a cargo. Según el convenio de la OIT de 1981 la responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa justificada para poner fin a la relación laboral por lo que en el año 2000 se especificó la necesidad de prestaciones por maternidad y de proteger el puesto de trabajo de la mujer en caso de maternidad.

Hablando en términos generales hay tres categorías de políticas de empleo favorables a la familia: la protección del empleo sin trabajador debe ausentarse del trabajo durante un periodo prolongado por circunstancias relacionadas con su familia por ejemplo la maternidad o el cuidado de los hijos las prestaciones monetarias en caso de circunstancias familiares perentorias, la

satisfacción cotidiana de la necesidad del trabajador de conciliar el trabajo con la vida familiar arbitrando por ejemplo, horarios flexibles y servicios de guardería.

En el modelo aplicado al teletrabajo se consideraran las variables: horario flexible, equilibrio entre la vida laboral y familiar, prestaciones sociales.

4.5.8 Trato justo en el trabajo

Ser tratado justamente en el trabajo es una aspiración cubierta los seres humanos, que se ha plasmado el derecho internacional por medio de los principios de igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación e igual remuneración al trabajo de igual valor.

El convenio sobre igualdad de remuneración de 1951, (núm 100) la discriminación salarial de la igualdad de remuneración por un trabajo igual valor. Además ausencia de discriminación en la contratación laboral en el trabajo, el trato justo significa poder trabajar sin ser objeto de un acoso militar expuesto a violencias con cierto grado de autonomía y con un sistema justo de resolución de quejas y conflictos. Esto último guarda estrecha relación con la existencia o inexistencia de mecanismos de diálogo social en la empresa.

Indicadores

- a) Segregación profesional por sexo. Se refiere al porcentaje de empleos no agrícolas en las ocupaciones en que predominan los hombres por las mujeres en índice de disimilitud.
- b) Porcentaje de mujeres de puestos superiores de dirección y administración corresponde a la proporción con respecto al porcentaje femenino del empleo no agrícola.
- c) Porcentaje femenino del empleo asalariado no agrícola.
- d) Relación entre los ingresos de hombres y mujeres determinadas profesiones.

4.5.9. Seguridad en el trabajo, trabajo seguro.

Según cálculos de la organización internacional del trabajo, todos los años en el mundo más de 2 millones de trabajadores por accidentes y enfermedades laborales, cuyo costo se estima entre 1% y 6% del PIB. Aunque el precio se reparte entre la sociedad, las empresas y los trabajadores, éstos últimos son, con creces, los más perjudicados.

Hablamos de seguridad y salud en el trabajo solemos aludir a las condiciones que preservan y fomentan la integridad física y psicológica de los trabajadores.

Indicadores:

- a) Tasa de accidentes de trabajos mortales
- b) Inspección del trabajo.
- c) Cobertura del asegurado de accidentes de trabajo.
- d) Jornada laboral excesiva.

Estos indicadores que se proponen miden directa o indirectamente el nivel de seguridad del centro de trabajo atendiendo a los resultados prácticos, y las disposiciones de los poderes públicos para garantizar las condiciones de trabajo seguras así como la cobertura del seguro en caso de accidente laboral y las jornadas laborales largas que agravan notablemente el riesgo de accidentes y enfermedades.

4.5.10 Protección social.

Una protección social suficiente es un rasgo definitorio de trabajo decente en todo el mundo. Aunque la exposición a riesgos y el tipo y el nivel de protección difieren enormemente según la sociedad de que se trate, en todos los países las personas sienten necesidad estar amparados frente a los azares de la vida. La mayoría de los países han establecido dispositivos de protección social contra algunas eventualidades como la enfermedad, la vejez, el desempleo, y la incapacidad de trabajar, y contra la pobreza. El convenio sobre seguridad social de 1952 en el 102 fija nueve clases de prestaciones: asistencia médica de enfermedad, desempleo, de vejez, en caso de accidente de trabajo, y de enfermedad profesional, familiar, de maternidad, de invalidez y de sobrevivientes. Una cuestión muy importante es en qué medida se aplican a los pobres estas y otras formas de amparo.

4.5.11 Diálogo social y relaciones laborales

Una faceta importante de trabajo decente es la medida en que los trabajadores pueden expresar su opinión acerca de los asuntos profesionales e intervenir en la fijación de sus sesiones de trabajo ya sea por conducto de representantes elegidos colectivamente. ya sea en una interacción directa entre trabajador y el empleador. La capacidad de los trabajadores para

organizarse libremente a fin de defender colectivamente sus intereses en negociaciones con su empresa es un elemento esencial de la democracia en el ámbito laboral y de un diálogo social eficaz. En un sentido más general, el diálogo social es cualquier tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre los representantes de uno de los gobiernos, los empleados y los trabajadores sobre las cuestiones de interés común relacionados directamente con el trabajo y con las políticas económicas y sociales que repercuten en el mismo.

Indicadores:

- a) Índice de afiliación sindical
- b) Índice de cobertura de la negociación colectiva salarial
- c) Huelgas y cierres patronales
- d) Relaciones laborales en la empresa y procedimientos de resolución de quejas.
- e) Participación en la adopción de decisiones en la empresa.
- f) Porcentaje de mujeres entre los afiliados y dirigentes de los sindicatos.
- g) Participación de los afiliados a sindicatos en las elecciones sindicales y las decisiones de éstos.

4.5.12 Entorno socioeconómico del trabajo decente

En las páginas precedentes nos hemos ocupado de la división del trabajo decente pues bien, es importante considerar, si mismo su contexto económico y social. Para ello se toman en cuenta tres aspectos conceptuales: a) el entorno socioeconómico, que condiciona la sostenibilidad del trabajo decente; b) los resultados socioeconómicos, en los que podría repercutir el logro de trabajo decente; y c) los aspectos de la composición del empleo que es preciso tener en cuenta para confeccionar algunos indicadores del trabajo decente.

Indicadores:

- a) Producción por persona ocupada
- b) Aumento de la producción por persona ocupada
- c) Inflación
- d) Instrucción de la población adulta
- e) Composición del empleo por sector económico

- f) Desigualdad de ingresos
- g) Pobreza
- h) Trabajo en la economía informal

Salvo el indicador referente a la economía informal sobre la cual la OIT ha comenzado la labor de realizar comparaciones entre países con un grado razonable de rigor, únicamente propone s indicadores que existen en las bases de datos internacionales que abarcan grupos grandes del país.

Hasta el momento, se han presentado las principales características indicadores del trabajo decente conforme lo establece la Organización Internacional del Trabajo. Uno de los objetivos de esta tesis es presentar un modelo que permita medir el grado en que el teletrabajo puede o no considerarse como trabajo decente.

La idea básica que subyace una expresión de trabajo decente es que significa cosas distintas para las distintas categorías de personas. Para los niños, significa no trabajan en absoluto o al menos en ningún trabajo que sea un impedimento para sus. Para los adultos que están trabajando, significa principalmente una remuneración sienta y no tener una jornada excesiva. Para los desempleados, trabajo decente significa encontrar empleo rápidamente. Para las personas mayores que ya no ejerce ninguna actividad económica significa recibir una pensión suficiente por su trabajo anterior. En el caso de los jóvenes desempleados y de las mujeres económicamente activas hay que considerar, además, su posición relativa respecto a los adultos desempleados y de los hombres económicamente activos respectivamente. Para los teletrabajadores un trabajo decente significará: 1) Contar con un trabajo que de protección social, que permita flexibilidad de horario, compartir tiempo con la familia, que se tenga estabilidad laboral, una remuneración suficiente para satisfacer necesidades.

4.6 Estudios del trabajo decente en distintas regiones del mundo

El trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres.

El trabajo decente debería constituir la esencia de las estrategias globales, nacionales y locales para lograr el progreso económico y social. Es indispensable para los esfuerzos destinados a reducir la pobreza, y como medio para alcanzar un desarrollo equitativo, global y sostenible. En este sentido, la noción de equidad se transforma en un elemento central pues hace referencia a las diversas formas de desigualdad y exclusión que afectan a los grupos humanos en la sociedad.

Promover el trabajo decente incluye el eliminar los aspectos negativos de la informalidad, asegurando al mismo tiempo oportunidades de sobrevivencia, promoviendo la protección e incorporación de trabajadores y unidades económicas de la economía informal dentro de la economía formal.

Si bien no existe una relación directa entre trabajo informal y pobreza es innegable que el porcentaje de pobres que trabajan dentro de la economía informal es mucho más alto que el de los que trabajan en la economía formal, y es aun más notorio que la proporción de mujeres pobres que trabajan en la economía informal es superior a la de los hombres pobres. La pobreza es un fenómeno complejo, multidimensional y heterogéneo lo que explica que para su definición y abordaje se hayan desarrollado múltiples enfoques los que, además, se han ido profundizando y articulando en la medida del avance acumulativo.¹⁴³

Para evaluar la posición relativa de los países en cuanto a trabajo decente se toman en cuenta siete características: los niños escolarizados, remuneración baja, jornada de trabajo excesiva, desempleo, decente, desnivel entre las tasas de fertilidad masculina y femenina, personas mayores que no reciben pensión. Con ello se trabaja un índice que representa la media porcentual del número de personas que tienen déficit de trabajo decente. Se encuentra que Suecia tiene el 5.1% Dinamarca el 6.2%, Islandia el 7.3%, Suiza el 8%, Francia el 8.9%. México presenta un déficit de trabajo decente del 24.2% de la población.¹⁴⁴

¹⁴³ Con base en Organización Internacional del Trabajo. *"Promoviendo el trabajo decente en las Américas. Lima: OIT"*, 2006.

¹⁴⁴ Idem p. 205

4.7 Evolución reciente del mercado en América Latina

En el primer trimestre de 2009 continuó el enfriamiento de la actividad económica de la región. Uno de los elementos más notorios fue la marcada caída de la producción industrial, a lo que se sumó la disminución de la actividad del sector de la construcción. Como era de esperar, esto tuvo un considerable impacto en el empleo.

La coyuntura actual muestra que los niveles de ocupación están empeorando. La mayoría de los países registra una disminución de la tasa de ocupación, en algunos casos (el Brasil, Colombia) de magnitud moderada, en otros (Chile, el Ecuador, México) más pronunciada, con una reducción de más de un punto porcentual. Solo en Uruguay y la República Bolivariana de Venezuela, y muy levemente en la Argentina, aumentó la tasa de ocupación en la comparación interanual.

El enfriamiento de las economías de la región también se refleja en la evolución del empleo cubierto por la seguridad social. Este tipo de empleo había crecido a tasas elevadas durante los últimos años y a partir del tercer y cuarto trimestre de 2008, la tasa de crecimiento interanual comenzó a sufrir un marcado retroceso. Asimismo, cabe señalar que solo en México se registra una caída absoluta de este tipo de empleo. Se espera que la disminución de la dinámica de la demanda laboral se refleje en un aumento de la informalidad, tanto por la expansión del sector informal como por la informatización de una parte del empleo en empresas formales. La evolución de los salarios reales del empleo formal ha sido mixta. Por una parte, en algunos países —como el Brasil y el Uruguay— la caída de la inflación y el aumento de los salarios mínimos han contribuido a un incremento del promedio de los salarios reales. En Chile el aumento fue menor a causa de la débil demanda laboral y el crecimiento del desempleo. En otros casos no se han producido cambios o incluso se advierten disminuciones como efecto, entre otras razones, de una inflación relativamente elevada, sobretodo en la República Bolivariana de Venezuela¹⁴⁵

A consecuencia de las crisis recurrentes que ha debido enfrentar la región en las últimas tres décadas, se han logrado importantes avances en el desarrollo institucional de las sociedades. Existe consenso respecto del manejo responsable de las políticas macroeconómicas y se ha tomado conciencia de que el crecimiento económico es indispensable, aunque insuficiente, para generar empleo y enfrentar los altos niveles de desigualdad que caracterizan a la región. En la actualidad, se reconoce la importancia de la inversión en capital humano para elevar la

¹⁴⁵ CEPAL “Crisis y mercado laboral” p. 11

productividad y la competitividad internacional y se ha profundizado la democracia por medio de una mayor integración y cohesión social, a lo que contribuye la protección social y laboral.

Finalmente, han surgido iniciativas tripartitas derivadas del diálogo entre actores sociales (empleadores y trabajadores) que se proponen enfrentar la crisis evitando que los costos del ajuste caigan desproporcionadamente sobre los trabajadores en términos de desempleo, disminución de las remuneraciones y pérdida de otros derechos laborales. En este sentido, la agenda para promover el trabajo decente promovida por la OIT es esencial para hacer frente a la crisis. Es precisamente en coyunturas como la actual, que la protección social se vuelve clave para mitigar los efectos de la crisis sobre los trabajadores y sus familias. Asimismo, el diálogo social es una herramienta poderosa para acordar soluciones legitimadas socialmente y con un horizonte de largo plazo.¹⁴⁶

4.8. La informalidad ¿trabajo decente?

Uno de las características que establece el trabajo decente es la oportunidad de tenerlo, ya que evidentemente no se puede tener trabajo decente si en primera instancia no se tiene un trabajo. Cabe destacar que cuando se la OIT establece este término se refiere también a la oportunidad de contar con un trabajo en la economía informal.

Se considera en esta tesis, que difícilmente un empleo clasificado en la economía informal puede gozar de condiciones que lo lleven a considerarse trabajo decente, aún cuando en diversos trabajos de investigación la OIT lo proponga. Si bien, los trabajadores informales pueden encontrarse en plena libertad de ejercer sus actividades, difícilmente en nivel de sueldos recibidos puede considerarse como suficiente y acorde para alcanzar desarrollo. La equidad del trabajo queda como un término subjetivo, de difícil medición, y en términos de seguridad social, esta es inexistente.¹⁴⁷

Con la finalidad de establecer claramente a que se refiere la economía informal se resumen a continuación sus características y condiciones de la informalidad urbana en México conforme lo establecen las Encuestas Nacionales de Empleo.

¹⁴⁶ Idem p. 18

¹⁴⁷ Surge del análisis de las características del trabajo decente y el comparativo de las características del trabajo informal.

Características de los trabajadores del sector informal

1) Trabajadores que desempeñan su actividad sin contar con un local específico. Este grupo comprende a los trabajadores en la vía pública, ya sea como vendedores ambulantes, en puestos fijos o semifijos, o bien, comerciantes en pequeño, o personas sin trabajo fijo. También comprende a propietarios y empleados de pequeños puestos de preparación de alimentos, de aseo de calzado, diversos servicios de reparación a domicilio, así como quienes desarrollaban su actividad en su propio domicilio.

2) Otra categoría dentro de la informalidad urbana es la relativa a los trabajadores sin pago, la mayoría de ellos con vínculos familiares con el empleador o pequeño empresario y con alto predominio de mujeres. Este tipo de trabajo, que es característico de las actividades agropecuarias, se da también en el medio urbano, particularmente en actividades relacionadas con el comercio, la preparación y venta de alimentos y otros servicios.

3) Son clasificados también en la informalidad aquellos trabajadores asalariados, que carecen totalmente de prestaciones y están sujetos generalmente a contratos de carácter informal. En este caso la ausencia de local no es una característica predominante, ya que la informalidad se presenta también en actividades con local fijo, incluso en algunos casos de tamaño mediano o grande, que subsisten al margen de obligaciones legales, como las de seguridad social y las prestaciones laborales de ley.

4) Dentro del grupo de los trabajadores con local fijo, se consideró como informales, además de aquellos asalariados que carecían de seguridad social y prestaciones mínimas de ley- a dos grupos de trabajadores no asalariados: los que no recibían pago y una parte de los trabajadores por cuenta propia (exceptuando aquéllos que desempeñaban ocupaciones vinculadas con “el sector moderno”, tales como profesionales independientes, gerentes o administradores).¹⁴⁸

Todas estas modalidades de empleo informal tienen como característica el no pago de impuestos al gobierno federal, pues sus actividades no son registradas contablemente. Conforme indica la Encuesta Nacional de Micronegocios 2008, ocupación en el sector informal se refiere a todas las personas que trabajan en unidades económicas que no han madurado lo suficiente como para requerir prácticas contables en su conducción y por esta razón escapan al monitoreo de la autoridad fiscal. Se trata de actividades que no tienen una personalidad económica y jurídica

¹⁴⁸ Con base en OIT. *Los principales desafíos que enfrenta el mercado laboral en el siglo XXI*. p 32

propia y que pueden involucrar o no a empleados en sus operaciones cotidianas. Dos terceras partes de los dueños de micronegocios no llevan registro contable alguno en la conducción de su actividad, a lo que se suma solo un 12% de casos en el que solo utilizan un cuaderno de apuntes personales, por lo que la suma de ambos grupos no está monitoreada, ni siquiera en teoría por la autoridad fiscal. El 72% de estos micronegocios no cuenta con registro fiscal¹⁴⁹, lo que implica un alto grado de irregularidad.

La combinación de diversas modalidades de este tipo, incrementa el nivel de precariedad del empleo. De tal forma que el término trabajo decente referido a la informalidad, tiene dos vertientes: 1) El no dejar de lado que un gran porcentaje de la población económicamente activa de naciones latinoamericanas se encuentra clasificada en esta categoría (para México corresponde a poco más del 27%), por lo que se debe buscar la forma de que estos trabajadores mejoren su calidad de vida.

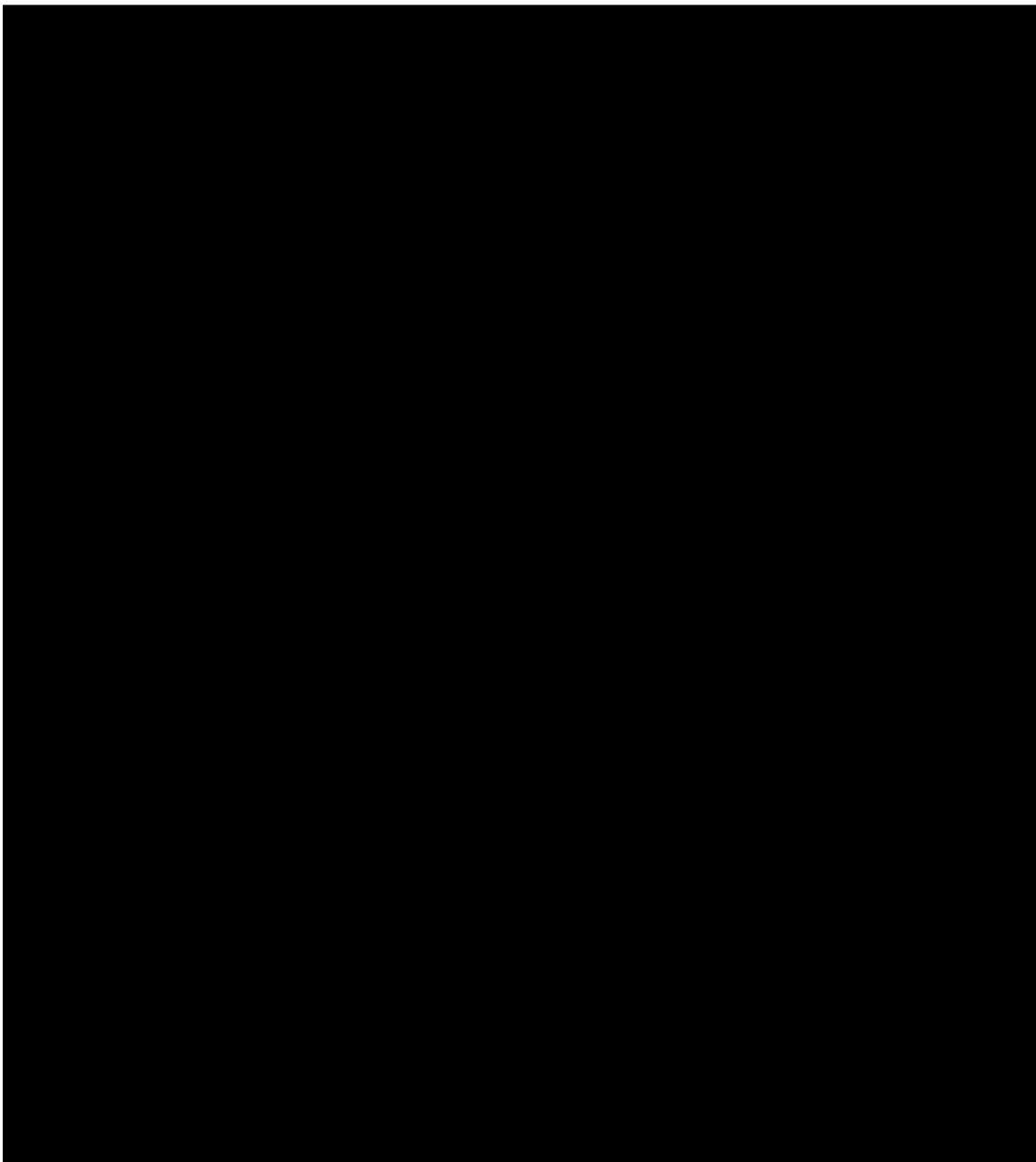
Conforme la Encuesta Nacional de Micronegocios 2008, e los últimos 10 años comprendidos entre 1998 y 2008, el volumen de ocupación en México, ya sea bajo modalidades de trabajo independiente o subordinado paso de 36.2 a 45.4 millones, en ese mismo periodo la ocupación total de los micronegocios pasó 13.7 a 18.1 millones respectivamente. En ese mismo periodo la ocupación en el sector informal pasa prácticamente de 10 millones 12 millones incrementándose a una tasa media anual de 1.9%.

La ocupación del sector informal en ese mismo periodo pasa de 27.1% del volumen total de la ocupación a un 27.5%. Exactamente dos tercios de quienes laboran en micronegocios lo hacen en la modalidad informal.

Por las características descritas, esta tesis establece que un trabajo informal, no puede caer en la categoría de trabajo decente, desde el punto de vista que la definición de informal lo torna además precario, es decir carente de beneficios sociales, lo cual por definición es opuesto al trabajo decente, ello aplicado tanto al teletrabajo como al trabajo en oficina o fábrica.

¹⁴⁹ Encuesta Nacional de Microengocios 2008.

Tabla 14. Clasificación de la informalidad urbana



Fuente: Organización Mundial del Trabajo

Conclusiones del capítulo

A lo largo de este capítulo se establecieron las características de la flexibilidad laboral y el trabajo decente.

La flexibilidad laboral en nuestros días es una bandera que lleva en alto los principios de competitividad, globalización, productividad, pero esconde detrás la precarización del empleo. En este capítulo se estableció el concepto de flexibilidad estatal en la cual se alude a la ausencia de legislación en cuanto a teletrabajo se refiere, debido a que de esta forma son los empleadores quienes disponen libremente de las fuerzas de trabajo, los salarios, las condiciones de despido entre otros. También se menciona la flexibilidad pactada, en la que las empresas llegan a acuerdos con los trabajadores para suspender o disminuir temporalmente algunos beneficios, en términos de teletrabajo las empresas suelen realizar pactos con los trabajadores, con la condición de enviarlos a laborar desde casa con su mismo sueldo de trabajo tradicional, serán ellos quienes paguen electricidad, agua, renta, teléfono y consumibles de su trabajo, lo cual a las empresas les representa menores costos de operación. Los teletrabajadores aceptan a cambio de la flexibilidad de horario y de no verse obligados a transportarse diariamente a la sede de la empresa.

Se distinguió entre la flexibilidad interna y externa, en la que la primera consiste en la obtención de adaptabilidad del recurso humano a través de la modificación de las condiciones de trabajo previamente pactadas en el contrato individual de trabajo. La flexibilidad externa se refiere a la ocupación empresarial de mano de obra fuera del esquema de contrato de trabajo de duración indefinida, mediante el reconocimiento legal de modalidades de trabajo que permiten disponibilidad fácil y barata del despido como forma de adecuar el personal contratado a las variaciones de la demanda. Se habla entonces de flexibilidad de entrada, referida a la posibilidad de contratar trabajadores sin garantizar la estabilidad laboral. Ambas aplicables también al teletrabajo y en particular al contexto teórico de esta investigación.

Por otra parte el término trabajo decente alude a la calidad del empleo desde distintos puntos de vista, siendo los más relevantes las oportunidades de empleo, el trabajo en condiciones de libertad, el remuneración suficiente o trabajo productivo, equidad en el trabajo, y seguridad laboral. Todas estas características parecen opuestas a lo que ofrece la flexibilidad laboral de nuestros días. Por ello esta tesis plantea la búsqueda de un modelo de teletrabajo que permita

equilibrar el trabajo decente con las características de flexibilidad laboral, específicamente con las políticas laborales, en beneficio del teletrabajador y de las empresas.

El término trabajo decente es utilizado por la Organización Internacional del Trabajo como indicador susceptible de medición del nivel de calidad del empleo ante una serie de características desarrolladas en el capítulo, sin embargo, la OIT considera que el trabajo informal también puede ser considerado como trabajo decente a lo cual esta tesis se opone conforme las características del trabajo informal que se han desarrollado, llegando a la conclusión de que solo el empleo formal puede ser considerado como “trabajo decente” o en otras palabras considerado como empleo de calidad. Asimismo, esta tesis ha propuesto que el opuesto al término y condición de trabajo decente, es el trabajo precario el cual carece de seguridad social.

La propuesta que esta tesis presenta en torno a la remuneración de los teletrabajadores, es que el pago debe hacerse con base en las competencias, en el que al empleado se le paga por el rango, profundidad y tipos de habilidades y conocimiento que es capaz de usar en lugar de hacerlo por el puesto que ocupa en el momento. El pagar con base a la aptitud que tiene el empleado y no con base en el puesto que ocupa impulsa la flexibilidad que no sacrifica la calidad del empleo del teletrabajador, y que al contrario, pudiera representar una base importante para motivarlo a incrementar sus competencias.

El teletrabajo siendo un icono de la flexibilidad laboral por definición, al menos en México continúa en la búsqueda del equilibrio entre flexibilidad y trabajo decente.

CAPÍTULO 5

EL DERECHO DEL TELETRABAJO

LA FRONTERA ENTRE EL TELETRABAJO SUBORDINADO Y EL TELETRABAJO INDEPENDIENTE O AUTÓNOMO

5.1 Introducción. 5.2 Antecedentes 5.3 La problemática jurídica en torno al teletrabajo. 5.4. Análisis de las ocho características del trabajo regulado por ley y su relación con el teletrabajo. 5.5 El teletrabajo y la aplicación del derecho del trabajo en algunos países del mundo. VI. El teletrabajo y la aplicación del derecho del trabajo en México. VII. Conclusiones del capítulo.

“...Aquellos que se disponen a examinar los aspectos jurídicos del teletrabajo corren el riesgo de sufrir una profunda crisis de desaliento..”

Francisco Rodriguez. Investigador español, de la Universidad de las Palmas

5.1. Introducción

El presente capítulo tiene como finalidad analizar la problemática jurídica en torno al teletrabajo, misma que básicamente se resume en tres partes: 1) la inexistencia de legislación de esta modalidad laboral en nuestro país, 2) la dificultad para encontrar la frontera entre el teletrabajo subordinado y autónomo, y 3) una vez que se ha clarificado la existencia de subordinación, aparece el problema de simulación de los contratos para disfrazar esta relación laboral y convertirla en meramente mercantil, que en consecuencia trae el detrimento de la situación de los teletrabajadores.

El capítulo analiza las ocho características del trabajo subordinado y por tanto protegido por la Ley Federal del Trabajo. Como resultado del análisis se establece en conclusión, cuales son específicamente las modalidades de teletrabajo que deben considerarse como trabajo subordinado. La importancia de este análisis radica en esclarecer en que situaciones los

teletrabajadores pueden y deben estar protegidos por la Ley Federal del Trabajo en México, tal y como sucede en otros países del mundo.

5.2. Antecedentes

El avance tecnológico, la automatización y la globalización económica han provocado la necesidad de adaptar el mundo jurídico a la nueva realidad laboral.

El investigador español Francisco A. Rodríguez en una ponencia realizada en noviembre de 2002, aseguró que aquellos que se disponen a examinar los aspectos jurídicos del teletrabajo corren el riesgo de sufrir una profunda crisis de desaliento.

Su afirmación resulta cierta, al descubrir que ante las exigencias de una innovación tecnológica veloz, la legislación laboral se encuentra en un esquema desfasado, aún ligado a modelos e instituciones más próximas a la época de la industrialización que a la era de la sociedad terciarizada basada en la informática.

Lo relativo a la legislación del teletrabajo en México, no es la excepción. La actividad profesional en el teletrabajo es diferente por el hecho de realizarse en un lugar distinto a las oficinas centrales de la empresa, así como el uso frecuente 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. En México no existe legislación para el teletrabajo aún.

En Europa, se han realizado distintas modificaciones a la ley con la finalidad de dejar atrás el desfase tecnológico-jurídico. El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo firmado en Bruselas el 16 de Julio de 2002 define al teletrabajo como una forma de organización y/o realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.

5.3. La problemática jurídica en torno al teletrabajo.

En 1990, la Revista Internacional del Trabajo publicó un artículo titulado “Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y vida”¹⁵⁰, desde entonces se planteó que la naturaleza de la relación entre

¹⁵⁰ Di Martino y Wirth. “*Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo y vida.*” Revista Internacional del Trabajo. p.486

teletrabajadores y empleadores estaría determinada por la diferencia precisa entre un teletrabajador asalariado o un teletrabajador por cuenta propia o autónomo.

También se planteaba entonces, la necesidad de delimitar si para el caso de los teletrabajadores que laboraran por entero su labor en el hogar, se aplicarían las mismas reglamentaciones que para el trabajo a domicilio. Este artículo señala que revisando el derecho laboral de varios países se encontró que la condición jurídica de los que lo ejercían no estaba claramente definida, y que de hecho ni siquiera existía reglamentación propia.

A casi 20 años del planteamiento de este problema, diversos países han realizado reformas que se adaptan al cambio vertiginoso de las modalidades laborales que surgen, sin embargo México se ha quedado atrás en ello.

Ante la ausencia de una legislación específica en el derecho de varios países del mundo, diversos autores se han inclinado por incluir esta figura dentro del contrato de trabajo a domicilio (respecto del teletrabajador subordinado, no del teletrabajador autónomo). Sin embargo, la legislación especial que ampara a los trabajadores a domicilio suele limitarse al trabajo manual, y no se aplica a las actividades de tipo intelectual que se realizan con la ayuda de las tecnologías de la información.

Es importante señalar, que al existir distintas formas de teletrabajo, existe un problema de delimitación para aplicar debidamente el derecho del trabajo ya que la prestación de servicios del teletrabajador puede enmarcarse en distintas formas jurídicas: contratos de obra o arrendamiento de servicios o contrato de trabajo. Y ello, porque la modalidad del teletrabajo carece actualmente de homogeneidad en sus distintas manifestaciones y, por tanto, en la conceptualización de su respectivo régimen jurídico.

Conforme diversos autores, la línea metodológica de delimitación entre unas y otras formas contractuales será la utilizada por la doctrina y jurisprudencia para prestaciones de servicios similares, siendo particularmente importante la característica dependencia o subordinación.

Por todo ello, la técnica para dilucidar si una modalidad concreta de teletrabajo puede o no ser incluida dentro del ámbito del Derecho Laboral será aquella que descansa en la apreciación de la existencia o inexistencia de la nota de la subordinación o dependencia.

Se tratará, por tanto, de efectuar una valoración conjunta y ponderada de los datos más relevantes indicativos de tal subordinación en un supuesto concreto de teletrabajo. El sometimiento a las instrucciones del empresario sobre el trabajo realizado y sus circunstancias, el control sobre su realización efectiva y sobre la cantidad y calidad del resultado, la no posibilidad por parte del teletrabajador de rechazar el trabajo encomendado, son, entre otros, datos significativos para decidir si un determinado teletrabajador puede entenderse incluido "dentro del ámbito de organización y dirección del empresario".¹⁵¹

En el caso del teletrabajo, el ámbito físico en el que el empresario ejerza ese poder organizativo no podrá ser el normal o clásico constituido por el centro de trabajo en sentido estricto, por lo cual ese ámbito hay que entenderlo en un sentido más amplio de carácter organizativo, como la facultad de ordenar, dirigir y controlar la actividad de teletrabajo realizada por el teletrabajador, los medios utilizados, el contenido de la prestación y sus resultados.

Aquellas personas que aún siendo teletrabajadores no estén bajo la dirección u organización de un empresario en el sentido expuesto, no podrán ser consideradas como teletrabajadores amparados por el Derecho del Trabajo y ello, desde las coordenadas legales, doctrinales y jurisprudenciales utilizadas en la elaboración del concepto básico y definitorio de la dependencia o subordinación.¹⁵²

En resumen, la técnica aplicable para la indagación y determinación de la existencia o inexistencia de relación jurídica laboral será, en consecuencia, similar a la ya utilizada en otros supuestos de frontera de Derecho del Trabajo aún cuando la heterogeneidad de formas y variantes que se dan en el teletrabajo supongan una dificultad añadida.

El problema jurídico en torno al teletrabajo plantea asimismo un punto fundamental que no solo consiste en encontrar la diferencia entre el teletrabajo subordinado y autónomo. Este problema se refiere a la simulación de los contratos.

Los trabajadores enfrentan continuamente la escasez de empleo, la clandestinidad, y precariedad laboral, aunado a ello existe la llamada simulación de los contratos, que son la mezcla predominante en el mundo del trabajo, ante las paupérrimas expectativas que ofrece la economía formal.

¹⁵¹ Rodríguez, Francisco A. *"El teletrabajo: sus implicaciones para el derecho laboral"* p.3

¹⁵² Op. Cit., Rodríguez, Francisco A. p..4

En la simulación de los contratos, el fin típico del negocio diverge de la causa concreta o propósito de las partes, quienes pretenden crear una mera apariencia. Los sujetos ocultan bajo la apariencia de un contrato un propósito de negocio distinto con la finalidad de no celebrar negocio alguno (simulación absoluta) o celebrar otro distinto al aparente (simulación relativa). La afinidad del contrato de trabajo con otras figuras contractuales permite que algunas relaciones personales queden encuadradas en figuras civiles contrato de prestación de servicios profesionales o mercantiles comisión mercantil.¹⁵³

La forma de diferenciación más eficaz es la de considerar que un contrato de trabajo se define por su propio contenido, al margen del concepto o nombre atribuido por las partes. Esta solución es la que adopta la ley Federal del trabajo actual en su artículo 20, al establecer: “se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dio origen y por contrato individual de trabajo cualquiera que sea su forma o denominación.”

El artículo 21, establece la presunción de la existencia del vínculo contractual y de la relación del trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe. Sin embargo, tal parece que esto no ha sido suficiente para evitar que auténticas relaciones laborales sean contratadas por la vía civil o mercantil, circunstancias que van en detrimento del trabajador, la seguridad social y compromisos fiscales que se eluden.¹⁵⁴

5.4 Análisis de las ocho características del trabajo subordinado y su relación con el teletrabajo.

Conforme se planteó anteriormente, es importante determinar cuáles son las características que debe tener el teletrabajo para considerarse subordinado, y por tanto quedar cubierto por la Ley Federal del Trabajo.

En México no existe una legislación específica que proteja a los teletrabajadores, uno de los problemas principales que gira en torno a ello, es la dificultad para determinar la existencia de subordinación, que de existir, deberá apegarse al apartado de trabajos atípicos de la Ley Federal del Trabajo, que se menciona al final del análisis.

¹⁵³ Lastra, José .Manuel. *La fuerza de una relación jurídica débil*. p.4

¹⁵⁴ Idem

El trabajo subordinado: antecedentes

La dependencia o subordinación, han venido sufriendo cambios de enfoque que tienen que ver con cambios en la producción. El paradigma fordista que hacía fácil ver las diferencias entre subordinación y autonomía, ha sido superado por nuevas modalidades de relaciones personales de trabajo, no necesariamente del tipo clásico dependiente.

En los últimos años se ha ido borrando la frontera entre el trabajo subordinado y el independiente, sus líneas se han ido desdibujando, ha crecido la duda en una zona intermedia en que el trabajo denominado parasubordinado, puede quedar no incluido en el ámbito del derecho del trabajo.

Hay muchas actividades que siendo trabajo personal, no quedan necesariamente calificadas como trabajo subordinado, por consiguiente, comprendidas en el ámbito protector del derecho del trabajo, por ser consideradas prestaciones independientes.

No es casual la civilización del contrato de trabajo, es decir, la mayor frecuencia de relaciones contractuales civiles en el trabajo individual, por que estas no generan obligaciones sociales, no se pagan con salario sino con honorarios, no están protegidas sino son autónomas, por lo cual generan autoprotección o simplemente desprotección.

La necesidad de reducir los costos sociales provocada por la competitividad de la globalización, el trabajo a distancia, empresa virtual a través del outsourcing o terciarización de servicios, los cambios tecnológicos en materia de comunicaciones, la automatización y la robótica, la decadencia del derecho colectivo por la crisis sindical, los cambios en la negociación colectiva y las nuevas características de los conflictos de trabajo, están produciendo modificaciones trascendentales a las que debemos enfrentarnos y que exigen una definición para afirmar la existencia, la importancia y la vigencia del derecho del trabajo.

Existe un dilema al entender que el derecho del trabajo tiene un marco específico que comprende la modalidad del trabajo subordinado y que toda otra relación personal que no encaje dentro de las características de éste queda fuera o bien, aceptar que esta realidad ha evolucionado y que hoy nos encontramos ante situaciones en que la dependencia está dada, no tanto por la subordinación jurídica, sino por la subordinación económica y que basta que esta se

encuentre presente, para que resulte necesario extender a ella el grado de protección que se requiere, por tratarse de un trabajador personal.

El derecho común debía abarcar a los trabajos atípicos y no excluirlos. Debe existir un estatuto protector mínimo para todos aquellos casos que exista una prestación de trabajo personal que implique dependencia económica, todo ello sin perjudicar los derechos de protección reconocidos para aquellos que se encuentren en una relación jurídica laboral típica.¹⁵⁵

La preocupación del derecho del trabajo por la protección del trabajador subordinado o en relación de dependencia, posiblemente ha limitado su carácter expansivo y nos ha hecho olvidar la necesidad de pensar en la tutela del trabajo económicamente dependiente o del trabajo individual independiente, sea real o ficticia su independencia.

El problema de la protección, vista desde la subordinación o dependencia laboral, se presenta en algunos países latinoamericanos, al menos en el caso de México de manera notable, dentro de un marco totalmente diferente al que presentan los países desarrollados porque en ellos predomina el mundo formal, se controla el empleo, y el fraude y elusión son marginales, mientras que en aquellos, en especial el caso mexicano, predomina el sector informal (que incluye a por lo menos el 26.9% de la población ocupada).¹⁵⁶

Existe una alta tasa de evasión de obligaciones legales en general y de obligaciones sociales y laborales en particular con el agravante de una débil presencia del Estado desde el lado de protección y la prevención.

Considero parte importante de este análisis destacar que en países como México, la forma tradicional de trabajo subordinado no será más la regla sino la excepción, y en consecuencia, la posibilidad de abarcar la protección del derecho laboral será escasa.

La tendencia creciente a considerar el trabajo como una mercancía, a reducir niveles salariales y a considerar como sobre costoso las cargas sociales que en el fondo son un costo laboral, han llevado a precarizar fuertemente el nivel de protección y a difundir de manera más amplia la utilización de formas civiles o mercantiles de contratación, como una manera de eludir el compromiso protector.

¹⁵⁵ Con base en De los Heros, Albela. "La Frontera entre el trabajo subordinado y el trabajo independiente". P. 399

¹⁵⁶ Informe INEGI. Mayo 2007.

Como se ha mencionado anteriormente, dentro de una regla general que obedecía a la concepción dominante de relación laboral tradicional, era fácil establecer quienes estaban dentro de ella y quiénes fuera. Pero hoy, debido a que no solamente los factores antes indicados, sino en especial a las transformaciones que está surgiendo el trabajo en el mundo, ya no es tan fácil aplicar estos criterios.

El siguiente apartado presenta un análisis de cada una de las características del trabajo subordinado y clasifica al teletrabajo.

Concepto de trabajo subordinado

Etimológicamente *trabajo* deriva de una tortura medieval cuyo nombre en latín era *tripaliūm* (tres palos), se extendió el verbo *tripaliāre* como sinónimo de torturar o torturarse, posteriormente la palabra mutó en el castellano arcaico a *trebejare* ya con el significado de esfuerzo y luego surgió *trabajar* como sinónimo de laborar.¹⁵⁷

La Ley Federal del trabajo define el trabajo subordinado como “El trabajo estructurado y regulado por nuestra rama jurídica consiste en una actividad humana, material o intelectual prestada libremente por cuenta ajena, en forma subordinada para producir beneficios”¹⁵⁸.

El trabajo además de las características mencionadas debe ser personal, lícito y remunerado.

Conforme a la definición de la ley citada anteriormente, el trabajo al cual protege tiene siete características concretas, por lo cual se puede asegurar que si una modalidad de trabajo no cumple con estas características, estará entonces desprotegido de la ley.

A continuación se señalan cada una de las características del trabajo subordinado, se definen y se relacionan con el teletrabajo.

5.4.1 El trabajo subordinado es una actividad humana

Se puede apreciar que siendo una actividad del hombre, quedan excluidas del concepto jurídico de trabajo las actividades de las máquinas y de los animales. Actividad humana debe entenderse en un sentido más amplio: comprende no sólo el dinamismo o movimiento sino también pasividad o inmovilidad.

¹⁵⁷ Silva, Camarena. *Meditaciones sobre el trabajo*. p. 19

¹⁵⁸ Muñoz, Roberto. *El Derecho del trabajo*. P. 3

El trabajo es el propio ejercicio de la actividad humana, radica en los procesos anímicos y corporales del hombre, que son los instrumentos con los cuáles efectúa sus haceres. Por lo cuál se afirma que el trabajo no es un artículo de comercio porque siempre es parte de una personalidad del hombre.¹⁵⁹

Sin duda el teletrabajo es una actividad humana, que cumple con la característica de ser realizado por el propio hombre, con ayuda de las tecnologías de la información, tal como se ayuda un pintor con un pincel, o un cirujano con un bisturí.

Es posible que parezca obvio y por demás realizar esta aclaración, sin embargo es objeto del análisis de este capítulo revisar cada uno de las características del trabajo regulado por la ley y observar si el teletrabajo cumple o no estas características.

5.4.2 El trabajo subordinado: Es material o intelectual

En la actividad humana se encuentran dos dimensiones: una interna que es el aspecto psíquico: un sentir, un pensar o un querer; y una externa, que es un aspecto físico: la manifestación de ese sentir, pensar o querer.

Cuando el artículo 8 de la Ley dispone que “se entiende por trabajo toda actividad humana, material o intelectual...”, trata solo mostrar que existen actividades en las que predomina el aspecto material y otras actividades en las que prevalece el aspecto intelectual.

Aunque la ley distingue de las actividades materiales e intelectuales, esta distinción no tiene relevancia jurídica puesto que una y otra actividad es igualmente regulada e idénticamente protegida por las leyes laborales. La ley destaca que el trabajo en el que predomina el aspecto intelectual es objeto de regulación y protección de las leyes laborales, en los mismos términos en que se regula y se protege el trabajo en el que prevalece el aspecto material.

El teletrabajo es una actividad en la que es preponderante el trabajo intelectual. Dado que la ley contempla la regulación y protección en los mismos términos que el aspecto material, el teletrabajo debe estar igualmente regulado por la ley.

¹⁵⁹ Muñoz R. *Op cit.* P. 3

5.4.3 El trabajo subordinado es libre

La libertad de la ejecución del actividad laboral se manifiesta en tres dimensiones: libertad del hombre para escoger el trabajo que le acomode (art. 4to Constitucional); libertad durante la prestación del servicio (art. 134, frac. III, Ley Federal del Trabajo); libertad para dejar de seguir prestando el servicio en cualquier momento (art. 5º Constitucional).

En otros términos, la libertad en la iniciación, en el desarrollo y en la terminación de la prestación del trabajo.

En los términos de libertad que se manejan, el teletrabajo es así mismo una actividad que se realiza en plena libertad para el trabajador de escoger si le acomoda esta modalidad, tiene libertad durante la prestación del servicio y libertad para dejar de prestar en cualquier momento.

En materia de libertad durante la prestación del servicio, el teletrabajo se distingue por el hecho de que en la ejecución de las labores, no existirá una supervisión directa del patrón, generalmente el teletrabajo será desempeñado y medido por objetivos claros.

5.4.4 El trabajo subordinado y su característica de subordinación.

La característica más relevante de la actividad laboral estructurada y regulada por nuestra rama jurídica, es la subordinación. Constituye la nota tipificatoria que nos permite distinguirla de las otras formas de trabajo.¹⁶⁰

La Ley Federal del Trabajo de 1931, utilizó los términos “dirección y dependencia” para referirse a la subordinación.

La doctrina mexicana sostuvo durante varios años, que los términos dirección y dependencia eran dos conceptos distintos; la dirección debía referirse a la subordinación técnica, en cuanto el trabajador estaba obligado a seguir los lineamientos que señalara el patrón para la ejecución de un trabajo; en tanto la dependencia expresaba la subordinación económica del trabajador al patrón.

¹⁶⁰ Muñoz. op. cit.,p. 8

La distinción y los significados que se les dieron a los términos dirección y dependencia, no fueron correctos, puesto que se presentaba la existencia de la relación de trabajo sin que el trabajador dependiera económicamente del patrón, por tener, por ejemplo, rentas propias; o estar bajo la dirección del patrón por tener conocimientos técnicos en la materia.

La doctrina y la jurisprudencia, a partir del año de 1944, por las razones anteriores, cambiaron de criterio y se unificaron en el sentido de considerar como sinónimos los términos de dirección y dependencia con el significado uniforme de “subordinación jurídica del trabajador al patrón en lo tocante al trabajo contratado.

Ley Federal del Trabajo vigente, utiliza invariablemente el término subordinación. Muñoz (1983) señala que el término ha sido poco afortunado, porque evoca, en algún sentido una situación de sumisión, que recuerda la esclavitud.¹⁶¹

Sin embargo refiere, que aún cuando el término subordinación evoca la esclavitud, el término en la Ley Federal del Trabajo está muy lejos de ser utilizado en ese sentido.

El término subordinación es definido como, al sujeto que recibe el servicio, un derecho subjetivo de mando y al imponer, al sujeto que lo presta, un deber jurídico de obediencia. (artículos, 134 frac. III, y 47 fracc. XI)

El derecho subjetivo de mando es la facultad que tiene, el sujeto que recibe el servicio, de impartir las órdenes en relación a la materia, eficiencia, lugar y tiempo en que la actividad laboral debe prestarse, y el deber jurídico de obediencia consiste en la obligación que tiene, el sujeto que presta el servicio, de desarrollar la actividad laboral conforme a las órdenes recibidas siempre y cuando sea relativas al trabajo contratado.

5.4.4.1 La subordinación y el teletrabajo

La subordinación tiene un alcance importante en aquellos trabajos que se desempeñan fuera del local de la empresa, por ejemplo agentes de ventas, trabajo a domicilio en cualquiera de sus modalidades como el teletrabajo.

En estos casos, como en todos los casos de trabajo subordinado, el patrón tiene el derecho subjetivo de mando y el trabajador el deber jurídico de obediencia, lo único que cambia es la

¹⁶¹ Muñoz. op. cit., p.8.

forma del ejercicio subordinado de mando y la forma de controlar el cumplimiento de las obligaciones.

“En el trabajo tradicional, prestado al interior del domicilio de la empresa, el patrón le da en forma directa las órdenes al trabajador; en el trabajo fuera del domicilio de la empresa, en algunas ocasiones el patrón le da en forma directa ordenes al trabajador, pero, la mayor parte de las veces tales órdenes las tiene que dar en razón de la distancia que los separa, en forma indirecta y con menos frecuencia” ¹⁶²

El mismo autor cita “...Por razón de la distancia, el control que el patrón ejerce en el cumplimiento de las obligaciones es menor que el que ejerce el trabajador que labora dentro del local de la empresa”

Con el avance las telecomunicaciones, el teletrabajo puede desempeñarse de manera muy cercana al patrón, vía teleconferencia, e-mail, chat, intranet o cualquier otro medio de comunicación que facilite la ejecución y el control de las labores. La frecuencia con la que el patrón de las órdenes al trabajador estará en función de las necesidades de la empresa, sin limitaciones de comunicación debido a la distancia.

Lo importante de este análisis es que independientemente de la forma en la que se den las órdenes, y se controle el cumplimiento del trabajo, la subordinación no desaparece ni tampoco el derecho subjetivo de mando.

Conceptualmente las características del contrato de trabajo dependiente (*locatio operarum* o actividad laboral puesta a disposición de obra o servicio), separaban el derecho laboral del civil, y por consiguiente las consecuencias jurídicas y económicas del trabajo individual en cada caso. No había dificultad para jueces y académicos en discernir los casos límite, contando con las características propias de cada prestación, más aún por el carácter expansivo del derecho del trabajo y la claridad de la aplicación de sus principios.

¹⁶² Muñoz. op. cit., p. 10

Tabla 15. Algunos Indicadores de subordinación

Indicadores de subordinación:	Criterios para excluir la subordinación.
<ul style="list-style-type: none"> • Relación jerárquica • Sujeción a la función organizadora • Directiva del titular • Actividad propia de la empresa • Ordenes, instrucciones y voluntad prevaleciente del empleador • Dirección y control • Ejercicio del poder disciplinario y sancionador • Carácter personal del servicios • Exclusividad • Continuidad • Horario • Marco reglamentario interno • Prestación diaria • Disponibilidad de personal • Lugar específico de la prestación • Ajeneidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La utilización de medios de producción propios • El uso de servicios de terceros • Percepción no salarial • Cumplimiento de prestaciones sociales • Organización autónoma • No sujeción de órdenes o instrucciones • Ausencia de controles • Posibilidad de sustituir al prestador del servicio • La real o relativa equiparidad jurídica • Asunción de riesgos y gastos por el prestador del servicio. • Percepción de ingresos (honorarios) • La prestación del servicio o la ejecución de la obra por cuenta e interés propio • No exclusividad • Temporalidad y otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de información citada por Heros Pérez. *La Frontera entre el trabajo subordinado y el trabajo independiente*. OIT. P. 400

Hasta hace poco, la línea divisoria entre el trabajo en relación de dependencia y el trabajo independiente era muy clara. Se delimitaba por el criterio de subordinación, el cual no representaba mayores complicaciones.

Lo curioso es que la globalización arrastra a los países en desarrollo rápidamente hacia las formas de trabajo propias de los países desarrollados pero dentro de una realidad absolutamente precaria como la que se ha descrito y que no permite resolver fácilmente las contradicciones reales o aparentes de la protección.

Hoy día el trabajo se torna más individual, más calificado, profesional, normatizado, descentralizado, creativo, flexible en horarios y jornadas. Se presentan nuevas formas del ejercicio del poder directivo a través de una mayor autonomía del prestador del servicio que implican una presencia diferente a la dirección técnica mediante, no tanto órdenes directas del establecimiento

del lugar de trabajo y la dirección técnica del mismo, sino más bien, a través de la coordinación de las decisiones, de responsabilidades compartidas horizontalmente, de impartir instrucciones precisas y obtener la ejecución autónoma de las mismas, de señalar parámetros de resultados y rendimiento, y de una estructura remunerativa que trasciende muchas veces al salario y que pasa por los incentivos, bonos de resultados, formas de participación o regímenes tarifarios, que difieren obviamente del esquema salarial tradicional.

5.4.5 El trabajo subordinado: Es por cuenta ajena

El trabajo regulado por nuestra rama jurídica, se manifiesta, por una parte, en que los productos de la actividad laboral se atribuyen a una persona distinta de quien la ejecuta y, por otra parte en que los riesgos de la actividad laboral recaen sobre la persona beneficiaria de esos productos.

a) Sobre los productos del trabajo y de la propiedad por cuenta del que se trabaja

El Código Civil artículo 886, dispone que: la propiedad de los bienes da derecho, por accesión a todo lo que ellos producen, se le une o incorpora natural o artificialmente. En virtud de ese derecho de accesión, estipula el artículo 887, pertenecen al propietario los frutos naturales, industriales y civiles.

Con base en estos preceptos civiles, el patrón es titular de derecho de los frutos o productos como consecuencia directa del derecho de propiedad que tiene sobre los bienes que se producen.

La Suprema Corte de Justicia de la Nación al interpretar el artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo que dispone “Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”, ha concluido que la expresión “el patrón es el que utiliza los servicios” debe entenderse en el sentido de que: el patrón es quien se beneficia de los servicios”¹⁶³

En el campo de las invenciones esa regla general sufre una excepción. Las invenciones, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 163 de la Ley federal de Trabajo, pueden ser logradas “por un trabajador que se dedica a trabajos de invención por cuenta de la empresa” o “por un trabajador que se dedica a trabajos distintos”.

¹⁶³ Muñoz. Op. Cit., p.6

En las invenciones propias del servicio, o sea en el primer caso, la invención y el derecho a la explotación de la patente se atribuyen al patrón; y las invenciones convergentes al servicio, o sea las del segundo caso, es donde se presenta la excepción, la propiedad de la invención y la explotación de la patente se atribuyen al trabajador que la realizó.

Los productos del teletrabajo pertenecen a una persona distinta que quien lo ejecuta.

b) Riesgos derivados del trabajo

La Ley dispone que los riesgos derivados del trabajo recaen sobre aquel por cuenta del cual se trabaja.

Conforme a los artículos 58 y 106 de la Ley Federal del Trabajo, cuando el trabajador está a disposición del patrón para la prestación de sus servicios y surgen obstáculos no imputables a las partes –por ejemplo: descompostura de una máquina- que interrumpen el trabajo, el patrón debe seguir pagando el salario porque los riesgos de la producción están a su cargo.

En cuestión de teletrabajo, la regulación debería contemplar también este tipo de riesgos, en el caso de descompostura del equipo de cómputo o software. En este punto sería importante entonces una distinción entre la idea de trabajar de forma autónoma para un empresario, o ser un teletrabajador subordinado. Un teletrabajador autónomo ocupará su propio equipo, un subordinado trabajará con el equipo de cómputo y software que la empresa le otorgue.

Los riesgos derivados del teletrabajo, abren un amplio campo de reflexión, debido a que el trabajo es ejecutado en un lugar distinto a las oficinas centrales de la empresa, particularmente en el domicilio del trabajador.

Por regla general consignada en el artículo 473 de la Ley, los riesgos –accidentes o enfermedades- que sufran los trabajadores en ejercicio o con motivos de trabajo, recaen sobre el patrón quien está obligado a repararlos.

Así, se deben considerar estas preguntas:

¿De quién es el equipo y mobiliario con el que el trabajador labora?

¿Existe un espacio específico en el domicilio del teletrabajador que permita distinguir donde se encuentra su lugar de trabajo y donde comienza su domicilio?

¿Qué sucede si el equipo se descompone?

¿Qué sucede si existe un accidente?

Un teletrabajador por autónomo será dueño de su propio equipo, asumirá los riesgos de la descompostura del equipo, con el concerniente pago de compostura, asumirá como propio la pérdida de tiempo que provoque la interrupción, probablemente tendrá que trabajar horas extras (sin cobro extra) para cumplir con su labor, o en su defecto rentar un equipo por su cuenta. Bajo este esquema, el teletrabajador, no cuenta con ninguna protección de la ley.

Un teletrabajador subordinado trabajaría con el equipo de la compañía, por lo tanto cuando existiera alguna interrupción imputable a la descompostura del equipo, o a la falta de electricidad por ejemplo, tendría derecho a que se le pagara su sueldo, y por supuesto sería el patrón quien asumiría el costo de la reparación.

Algunos investigadores, han distinguido entre el teletrabajo en línea (se realiza en comunicación constante con las oficinas centrales, y en un horario de trabajo establecido). En este caso sería más fácil contemplar el pago de horas extras por estos riesgos.

Sin embargo en el teletrabajo fuera de línea se asume que el trabajador autorregula su propia jornada de trabajo y autorregula el tiempo que dedica, por lo cual es probable que no se maneje ningún tipo de pago de tiempo extra, ante eventualidades por descompostura del equipo.

En el caso del teletrabajo en el domicilio del trabajador, un riesgo por accidente de trabajo debe cubrir todos aquellos que sucedan dentro del domicilio del empleado. De lo contrario, la aplicación de la cobertura del seguro de salud social llegaría al absurdo de presentar pruebas del lugar específico en el que sucedió el accidente, cubriendo únicamente como riesgo de trabajo aquel que pudiera suceder en el lugar destinado para realizar las labores (un estudio, una recámara, la biblioteca) excluyendo los alrededores como el jardín o la cocina.

En un empleo tradicional, el seguro de riesgos de trabajo, cubre los accidentes que se produzcan dentro del domicilio de la empresa y dentro de los horarios de transporte hacia el lugar de trabajo. Así, el teletrabajo no debía ser la excepción.

En suma, el trabajo regulado por nuestra rama jurídica participa de la característica de ajeneidad porque los productos de la actividad laboral se atribuyen a una persona distinta de quien

la ejecuta y los riesgos de esa actividad son a cargo de quien se beneficia con sus productos. El teletrabajo cuenta con la característica de ajeneidad.

En lo referente a otros riesgos, el riesgo de desempleo es mayor entre los asalariados que entre los trabajadores independientes. El trabajo asalariado está basado en alguna forma de contrato, sea explícito implícito, entre el trabajador y el empleador. Además cualquiera de las dos partes puede rescindir un contrato laboral, mientras que un trabajador por cuenta propia que pasa por apuros económicos simplemente gana menos, y por lo general, no se registra como desempleado.¹⁶⁴

5.4.6 El trabajo subordinado debe ser personal

La ley Federal del Trabajo en el artículo 8, al referirse al trabajador y en el artículo 20 al regular la relación del trabajo, dispone que el trabajo al que se refiere nuestra rama jurídica es el “trabajo personal”. Así, el trabajador no puede encomendar a otra persona para que lo desarrolle en su representación.

De la necesidad de que el trabajo comprendido en nuestra rama jurídica se preste personalmente se desprende lo siguiente:

- a) El trabajador no está obligado a mandar un sustituto cuando falte a su trabajo y
- b) El patrón no está obligado a aceptar el sustituto en caso de que lo mandara el trabajador faltista.

En el supuesto que el patrón esté conforme con la sustitución, el trabajador sustituido se convierte en un intermediario y se origina una nueva relación de trabajo entre el patrón y el trabajador sustituto con todas las consecuencias laborales inherentes.¹⁶⁵

5.4.7 El trabajo subordinado debe ser lícito

La necesidad de la licitud de la actividad laboral, se desprende del artículo 4to de la ley que dispone: No se podrá impedir a ninguna persona que se dedique al trabajo que le acomode siendo lícito”.

¹⁶⁴ Bescond. “*Siete Indicadores para medir el trabajo decente. Comparación Internacional*” Revista Internacional del trabajo. p. 211

¹⁶⁵ Muñoz.op.cit., p. 12

Lícito es el trabajo que no sea contrario a las leyes de orden público, es decir, cualquier actividad permitida por las normas jurídicas.¹⁶⁶

5.4.8 El trabajo subordinado debe ser remunerado

Una última característica del trabajo subordinado es que debe ser remunerado, conforme la Ley Federal del trabajo establece que el trabajo subordinado es que se presta mediante pago de salario (art. 20), “el patrón está obligado a “pagar a los trabajadores los salarios” (art. 132, frac II).

El trabajo gratuito no queda comprendido dentro de nuestro concepto de trabajo subordinado, tales como los prestados por amistad, colectas etc.

En cuestión de remuneración, numerosos estudios han comprobado que los teletrabajadores reciben un sueldo menor que los trabajadores forma tradicional, sin embargo este punto no representa que sea un trabajo que carezca de pago.

5.5 El teletrabajo y la aplicación del derecho del trabajo en algunos países del mundo.

5.5.1 El derecho del teletrabajo en España

Se entiende por trabajo a domicilio en el Derecho Español "aquél cuya prestación laboral se realiza en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin vigilancia del empresario (art. 13.1 del Estatuto de los Trabajadores). No es la nota de la voluntariedad y ajeneidad lo que está en tela de juicio, sino más bien la dependencia del empresario, puesto que el trabajo a domicilio se realiza aparentemente sin la vigilancia del empresario.

No se trata tanto de la desaparición de la nota de la dependencia, sino de su debilitamiento por el hecho de que el trabajador no esté físicamente en la oficina. El desempeño del trabajo no se dará en el sistema on line en donde la conexión de la computadora del trabajador con la computadora central permitirá al empresario no solo vigilar al trabajador sino incluso ir más allá de la dependencia organizativa y directiva del propio empleador, rozando los derechos derivados de la propia intimidad e imagen del empleado.

¹⁶⁶ Muñoz op. Cit., p. 13

La singularidad del trabajo a domicilio justificaría su conceptualización como contrato especial, nada impediría que la futura regulación que se hiciera del teletrabajo (especie dentro del género) también lo fuera, como los derechos laborales y sociales que del mismo se derivasen.

La Jurisprudencia española ha confirmado la existencia de contrato de trabajo en los supuestos de teletrabajo "on line" o interactivo en los que el trabajador opera sobre un programa informático proporcionado por el empresario, quedando de propiedad de éste los trabajos realizados. La sentencia del Tribunal Supremo de 22 de Abril de 1996 efectúa las siguientes consideraciones básicas:

“1. Frente a las notas típicas de una relación arrendaticia de servicios concurren en la relación jurídica de autos elementos configuradores de la dependencia característica del contrato de trabajo, tales como la concurrencia de una estricta dirección de los trabajos informativos a realizar a través de un programa informático confeccionado por la empresa la que, a su vez, controlaba dichos trabajos mediante comunicación directa, penalizando por otra parte, el retraso o el incumplimiento del trabajo encomendado y asignando zonas de actuación. Además el trabajo de información encomendado queda en propiedad de la empresa.

2. Esta dependencia deducida de los anteriores datos no exige ya la presencia física del trabajador en las instalaciones empresariales con sujeción a un horario determinado ni siquiera tampoco la exclusividad en la prestación del trabajo encomendado.

3. Desde esta perspectiva, y con base en la presunción legal del art. 8.1 del Estatuto de los Trabajadores, nos encontramos ante una relación laboral de específicas características pero no desnaturalizada en su esencia de prestación de trabajo por cuenta y bajo dependencia ajena mediante el abono de una retribución.

Con la sentencia comentada queda, por tanto, evidenciado el reforzamiento de la nota de la dependencia como una nota básica en la caracterización de la relación laboral, así como la infinidad de matices que el teletrabajo introduce en la delimitación de las líneas fronterizas del Derecho del Trabajo.”¹⁶⁷

¹⁶⁷ Rodríguez, Francisco op.cit.,p. 6

5.5.2 El Derecho del Teletrabajo en la Unión Europea

El 16 de Julio de 2002 en Bruselas, los Agentes Sociales (CES, UNICE/UEAPME y CEEP) firmaron el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo. Este Acuerdo Marco se comenzó a negociar en Octubre de 2001, y ha sido el primero en reconocer la obligatoriedad de su cumplimiento en todos los países de la Unión Europea, a los que hay que agregar Noruega e Islandia y se invita a su ratificación a los países candidatos. Las partes firmantes se han comprometido a su aplicación en los países representados. Es importante señalar que este Acuerdo no precisa ninguna tramitación legislativa por parte de las instancias comunitarias (ya que no ha de convertirse en Directiva) y, por tanto, su vigencia comenzó al día siguiente de la firma.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo regula lo siguiente:

- a) La definición y campo de aplicación del teletrabajo
- b) El carácter voluntario
- c) Las condiciones de empleo
- d) La protección de datos
- e) La vida privada
- f) Los equipamientos
- g) La salud y seguridad
- h) La organización del trabajo
- i) La formación y los derechos colectivos
- j) La implementación y seguimiento del mismo

Dada la expansión que el teletrabajo va a experimentar en los próximos años, puede llegar a introducir un nuevo replanteamiento del Derecho del Trabajo tanto en los aspectos individuales (formalización del contrato, salario, jornada, tiempo de trabajo, prevención de riesgos laborales, poder de dirección, privacidad y derecho a la intimidad, continuidad y extinción de la relación laboral) como en los colectivos (libertad sindical, negociación colectiva, derecho de huelga y de adopción de medidas de conflicto colectivo), sin olvidar tampoco la importante problemática que irá surgiendo en la aplicación del sistema de prestaciones sociales (subsido de incapacidad temporal, subsidio de maternidad y las distintas incapacidades)

Todas estas singularidades exigen una voluntad legislativa clarificadora para la regulación de estas nuevas prestaciones de servicios que están apareciendo motivadas por las nuevas

tecnologías de la información y de las telecomunicaciones inductoras de cambios espectaculares en el modo de prestar el trabajo.

Pueden identificarse entre las formas atípicas de trabajo:

1. El trabajo no declarado, es decir aquel se realiza al margen de las disposiciones laborales, fiscales y administrativas.

2. El trabajo realizado por extranjeros que carecen de permisos requeridos por la ley.

El trabajo familiar, que al amparo de lazos de parentesco permiten hacer caso omiso de las medidas de protección social.

El trabajo realizado en microempresas, por insuficiencias en la inspección del trabajo, actúan al margen de la legislación laboral.¹⁶⁸

En países como México la expansión del empleo atípico responde a dos causas fundamentales: la primera de ellas está relacionada con la sobreoferta estructural de mano de obra y la presencia de importantes contingentes de población activa que nunca lograron integrarse al sector moderno de la economía y, la segunda, a partir del deterioro y recomposición de las condiciones económicas, del cambio sufrido por el aparato productivo y del ritmo acelerado con que se incorporan las innovaciones tecnológicas y se aplican a nuevas técnicas en la organización del trabajo.

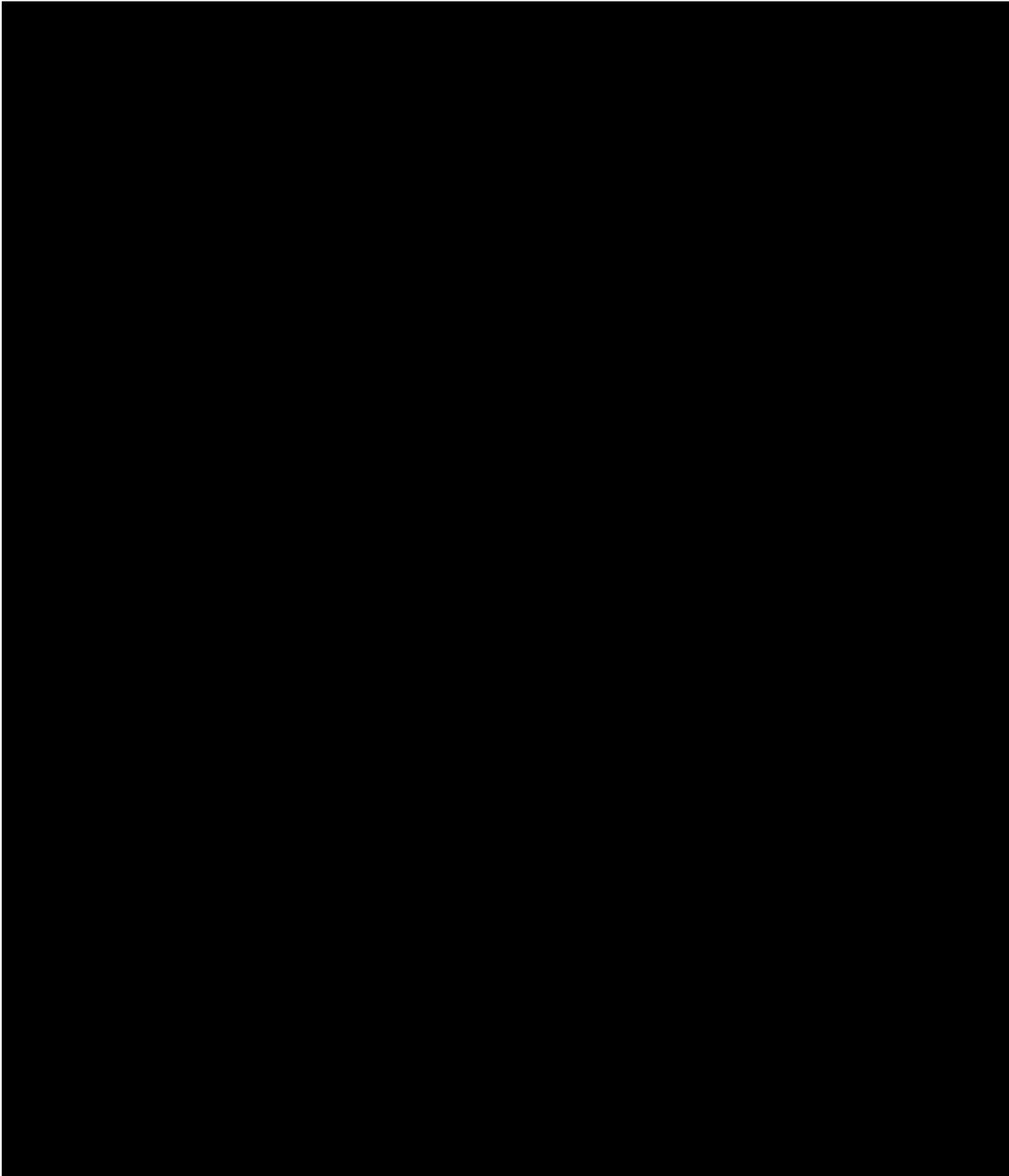
También se pueden agregar a las causas señaladas la improductividad y desempleo del campo mexicano durante décadas.

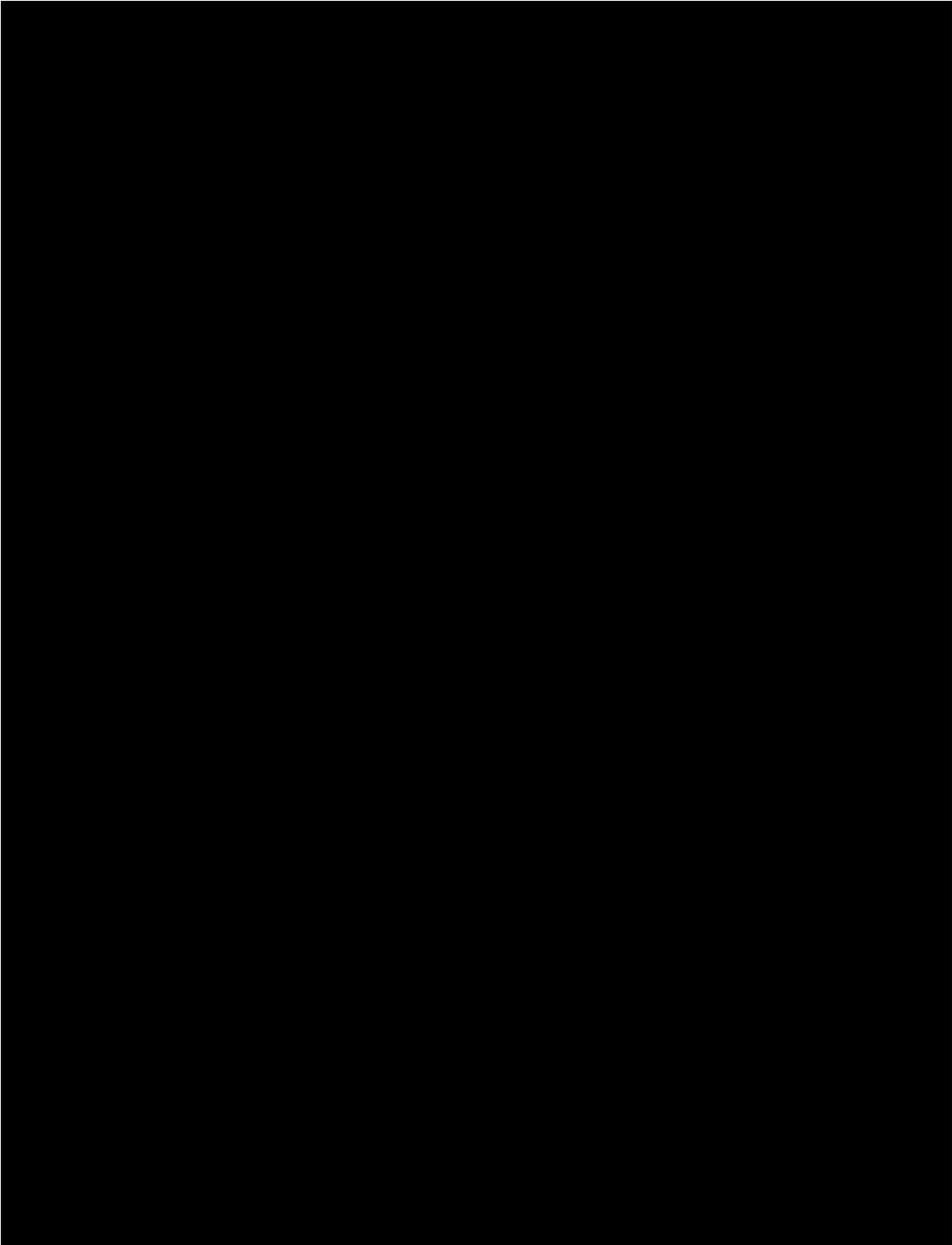
5.5.3 La aplicación del derecho del teletrabajo en 10 países de América Latina

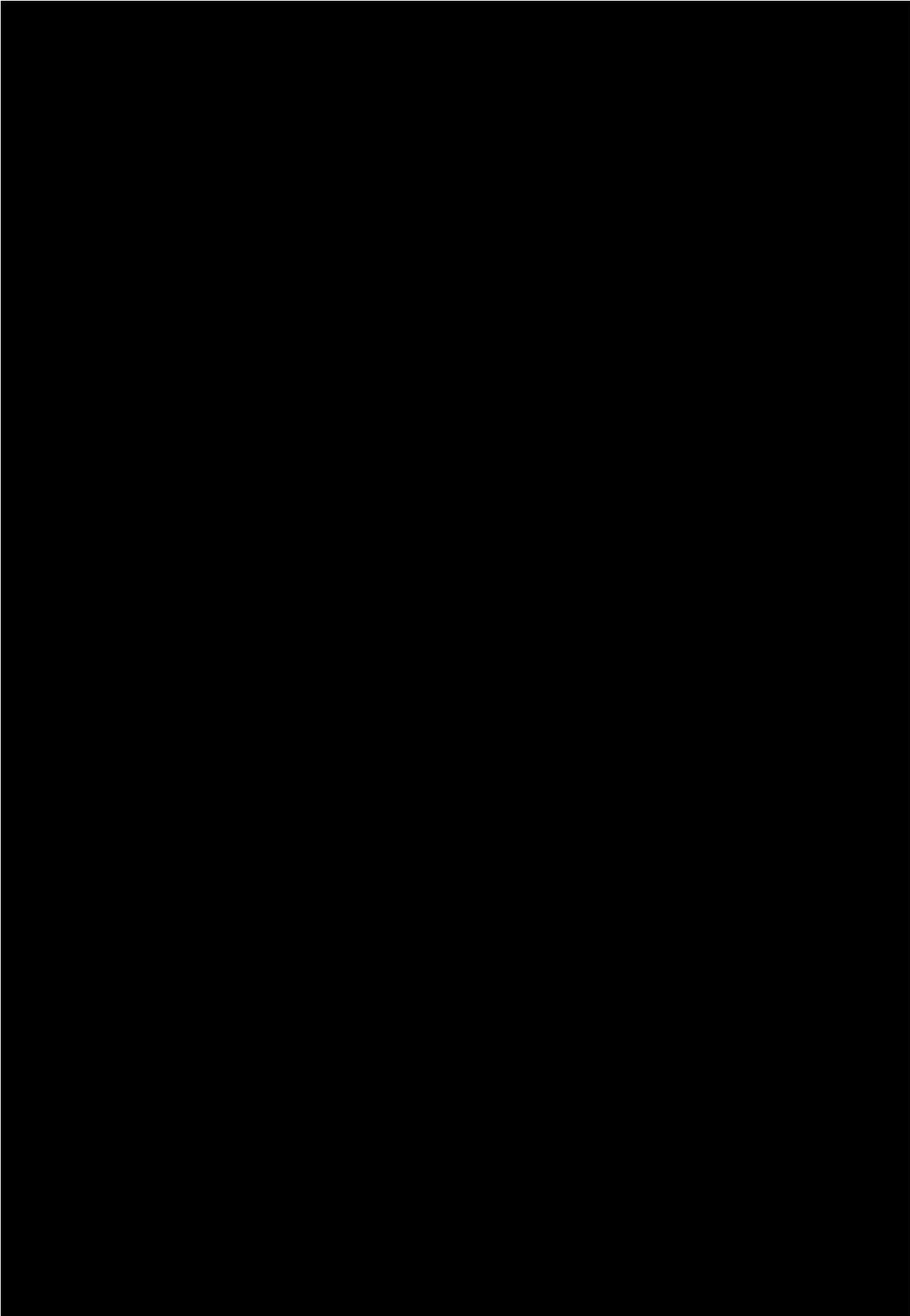
Para analizar este apartado, revisamos la Ley del trabajo de 10 países de Latinoamérica con la finalidad de revisar la legislación que cada país le da al teletrabajo. Los resultados de este análisis son expuestos en los siguientes cuadros, donde observamos que la legislación se da en torno al trabajo a domicilio, y no específicamente al teletrabajo.

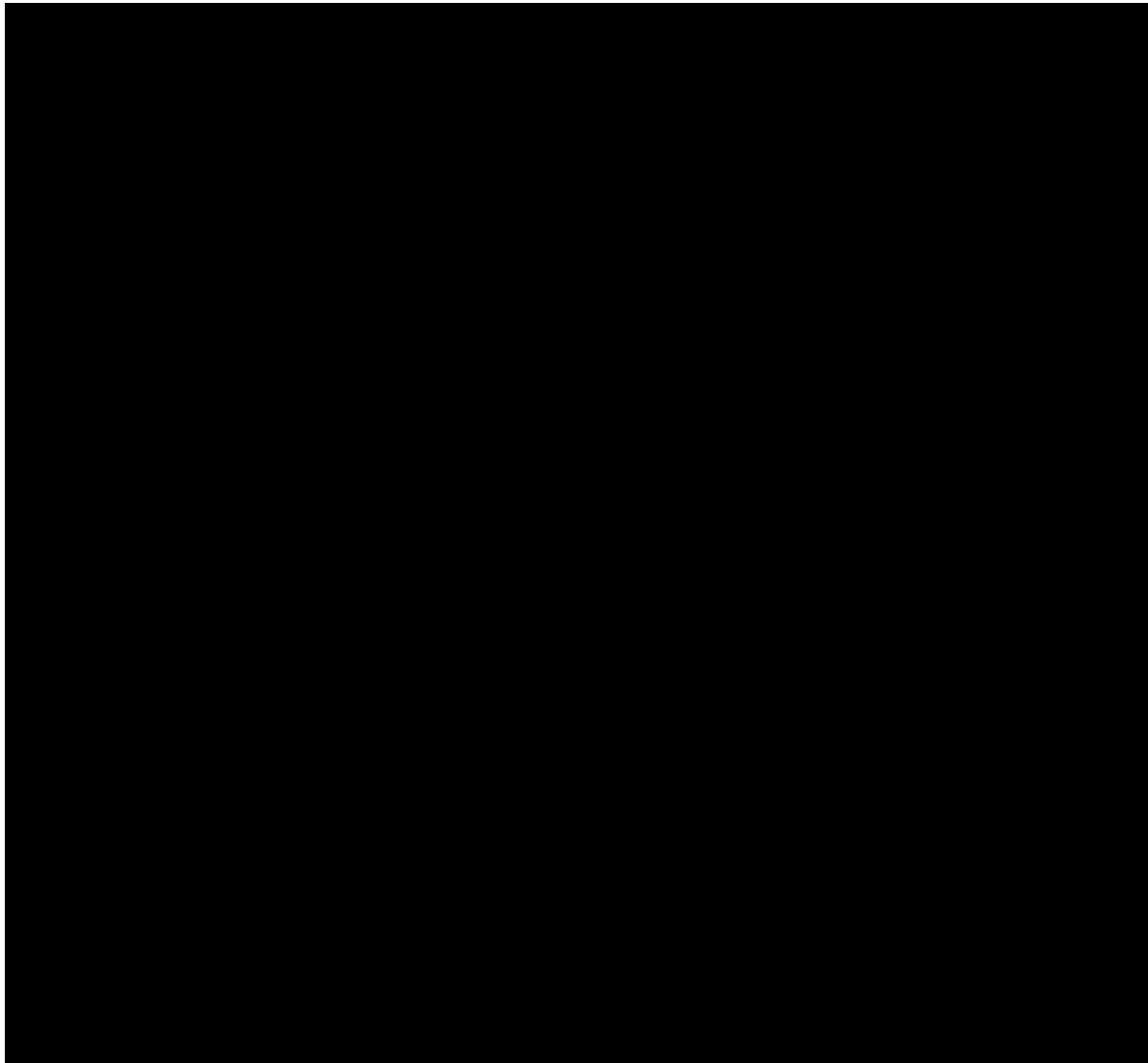
¹⁶⁸ Lastra, José Manuel. *La Fuerza de una relación jurídica débil*. P. 476

Tabla 16. La legislación en torno al teletrabajo en Latinoamérica









Fueron revisadas las leyes laborales de Argentina, Chile, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Bolivia, Colombia, Cuba, Nicaragua, y El Salvador. Se encontró que ninguno de ellos establece una legislación especial para el teletrabajo. Las leyes en general se refieren al trabajo a domicilio partiendo del punto de vista de las manufacturas. Colombia no cuenta con regulación para trabajo a domicilio.

Venezuela es el único país que alude al trabajo “consecuencia de nuevos sistemas operacionales derivados del progreso tecnológico” y señala que se deben dictar reglamentos especiales aplicables a las relaciones laborales correspondientes, aunque no especifica quien es encargado de realizar estos reglamentos.

La falta de legislación del teletrabajo obedece a la llamada flexibilidad estatal, en la cual el estado al no intervenir, permite la libre regulación de las empresas para establecer cómo manejar sus políticas de derechos a los teletrabajadores. México no es la excepción, y se analiza a continuación.

5.6. El teletrabajo y la aplicación del derecho del trabajo en México

El presente apartado, revisa lo concerniente a la aplicación del derecho del trabajo enfocado al teletrabajo, particularmente en México. Es necesario comenzar mencionando que el teletrabajo es considerado jurídicamente como una modalidad laboral atípica en nuestro país.

Los tiempos cambiaron y las formas atípicas comenzaron a imponer la necesidad de realizar un inventario de sus manifestaciones más importantes que contrastan con la realidad social y reprueban la eficacia de la legislación laboral. A partir de la década de 1980 comenzaron a proliferar con mayor frecuencia las llamadas formas atípicas en la dura realidad de las calles éstas no sólo difieren de la morfología del empleo total sino que procuran escapar de las prescripciones legales para situarse fuera de ese esquema o atenuar algunos de sus efectos más rigurosos.¹⁶⁹

El fenómeno atípico se configura unas veces como reacción y otras como desviación del trabajo, que hace poco era considerado como normal o típico ¿Cuál es realmente la libertad de la elección del trabajador? que exigencias entraña la organización de la empresa para buscar al margen de la ley formas espurias de contratación las formas atípicas de empleo son escogidas deliberadamente por la empresa corresponden a una necesidad.

Estas y muchas otras interrogantes plantean las nuevas formas de trabajo en este último decenio del siglo XX en el que, el derecho del trabajo tropezó de golpe con los cambios tecnológicos y la crisis económica. Los efectos de estos impactos hicieron renacer, sin cesar, modalidades de empleo lamentables y condenables, característica del siglo pasado las cuales han servido para desmentir y evidenciar a quienes, con pretensiones proféticas y gran gala de imprudencia, pensaron que anunciaban el advenimiento promisorio redentor de una nueva era revolución del trabajo humano.

¹⁶⁹ Lastra J. Manuel. op. cit., p. 7

Producto de la aguda crisis económica, figuras extrañas irrumpieron en el derecho de la pobreza laboriosa como diría Romagnoli, para crear mecanismos cuya finalidad encubierta es la de evadir responsabilidades por parte del empleado, quien actúa al margen del derecho laboral en los límites del derecho civil y mercantil para simular las relaciones jurídicas y evitar la aplicación de las normas laborales.

Las relaciones atípicas comprenden trabajadores informales por cuenta propia, a distancia, de sustitución temporal, de obra clandestina, totalmente al margen de la ley.

Las mudanzas fácticas, las novedades contractuales, conducen a un nuevo enfoque de la realidad que es un reto para los empleadores, los gobiernos, el movimiento sindical y el derecho del trabajo. Estas transformaciones sociales y económicas conducen aún a nuevas formas de trabajo

5.6.1 El Teletrabajo y la Ley Federal del Trabajo

El teletrabajo es un término no utilizado por la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, conforme al análisis realizado anteriormente, se definirá el teletrabajo como una actividad humana, intelectual, que se presta libremente con carácter de ajeneidad en forma subordinada, fuera del domicilio del patrón, y particularmente en el domicilio del trabajador con la ayuda de las tecnologías de la información.

Así, esta definición excluye, los trabajos realizados en el domicilio del trabajador que se refieran a cualquier tipo de labor manual como maquilar, coser, armar, tejer, entre otros.

Dado que el teletrabajo se realiza en el domicilio del trabajador, la ley tiene un apartado para el trabajo a domicilio.

Los artículos 311 y 312 de la Ley del Trabajo establecen que “el trabajo a domicilio, es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo” y “en convenio por virtud del cual el patrón venda materias primas u objetos al patrón para que este los confeccione o los transforme en su domicilio y posteriormente los venda al patrón y cualquier otro convenio semejante, constituye trabajo a domicilio”

Trabajador a domicilio, dice la ley, es la persona que trabaja personalmente o con la ayuda de miembros de su familia para un patrón.

Es importante aclarar, que conforme se indicó anteriormente para que una persona sea considerada como trabajador es necesario que preste un trabajo personal subordinado. En este sentido, el hecho de que lo haga con ayuda de su familia es confuso, ya que ¿debería considerarse la familia también como trabajador? ¿Deberán adquirir derechos como trabajadores? O como señala Cabazos (1997)¹⁷⁰ es totalmente irrelevante mencionar lo de la ayuda de sus familiares.

Se consideran como patronos a las personas, físicas o morales, que dan trabajo a domicilio se que suministren o no los útiles o materiales de trabajo y cualquiera que sea la forma de remuneración.

La Ley Federal del trabajo en el artículo 181 donde reglamenta los trabajos especiales o atípicos señala que existen trabajos de tal manera especiales que las reglamentaciones generales de la ley no son suficientes para su reglamentación, por lo que la ley consideró como trabajos especiales los siguientes:

1. Trabajadores de confianza
2. Trabajadores en los buques
3. Trabajo de las tripulaciones aeronáuticas
4. Trabajo ferrocarrilero
5. Trabajo de autotransportes
6. Trabajo de maniobras de servicio público en zonas bajo jurisdicción federal
7. Trabajadores del campo
8. Agentes de comercio y otros semejantes
9. Deportistas profesionales
10. Trabajadores actores y músicos
- 11. Trabajo a domicilio**
12. Trabajadores domésticos
13. Trabajo en hoteles, restaurantes y otros
14. Industria familiar
15. Trabajos de médicos residentes en periodo de adiestramiento en una especialidad

¹⁷⁰ Cavazos, Baltasar. *El Nuevo Derecho del Trabajo Mexicano*. P. 406

16. Trabajo en las universidades e instituciones de educación superior autónomos por ley

La numeración es casuística y sumamente desafortunada, ya que lo único que faltó fue que se pusiera un inciso 17 hablando de los trabajadores “etcétera, etcétera, etcétera”, que no quedaban comprendidos en estos incisos.

“El exceso de protección conduce a la desprotección”¹⁷¹ y este es el caso del teletrabajo, como a continuación se analiza.

Por disposición del artículo 324 de la ley los patrones tienen, las obligaciones especiales siguientes:

- I. Fijar las tarifas de salarios en lugar visible de los locales donde proporcionen o reciban el trabajo.
- II. Proporcionar los materiales y útiles de trabajo en las fechas y horas convenidas.
- III. Recibir oportunamente el trabajo y pagar los salarios en la forma y fecha estipulada.
- IV. Hacer constar en las libretas de cada trabajador, al momento de recibir el trabajo, las pérdidas o deficiencias que resulten, no pudiendo hacerse ninguna reclamación posterior.
- V. Proporcionar a los inspectores y a las Comisiones del Salario Mínimo los informes que les soliciten.

Utópicamente el artículo 325 indica que la falta de cumplimiento puntual de las obligaciones mencionadas en las fracciones II y II del artículo 324, dará derecho al trabajador a domicilio a una indemnización por el tiempo perdido.

Los trabajadores a domicilio tienen las obligaciones especiales siguientes:

- I. Poner el mayor cuidado en la guarda y conservación de los materiales y útiles que reciban del patrón dos laborar los productos de acuerdo con la calidad convenida y acostumbrada.
- II. Recibir y entregar el trabajo en los días y horas convenidos.
- III. Indemnizar patrón por la pérdida o deterioro que por su culpa sufran los materiales y útiles que reciban. La responsabilidad del trabajador a domicilio se rige por la disposición contenida en el artículo 110, fracción I

¹⁷¹ Cavazos, Baltasar. op. cit., p.407

El artículo 327, indica que también tiene el derecho de que “en la semana que corresponda se le pague el salario del día de descanso obligatorio.” Haciendo referencia al pago del séptimo día.

También tienen derecho los trabajadores a domicilio a sus vacaciones anuales, de acuerdo con su antigüedad. Como su salario es variable, se calcularán de acuerdo con lo percibido en los últimos 30 días efectivamente trabajados.

El artículo 329 dice que el trabajador a domicilio al que se le deje de dar el trabajo, tendrá los derechos consignados en el artículo 48. Es decir, tendrá derecho, a su elección, a solicitar ante la junta de conciliación y arbitraje que corresponda, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario. En este punto se equipara a un despido injustificado al hecho de que se deje de dar el trabajo sin dar mayor explicación. Conforme señala Cavazos, no puede considerarse como despido injustificado el hecho de dejar de dar el trabajo.

En el caso de que se diera poco trabajo, se deben aplicar las reglas generales prescritas por la ley y tal hecho no debe considerarse como despido injustificado.

A los inspectores del trabajo, el artículo 330 les imponen las atribuciones y deberes siguientes:

I. Comprobar si las personas que proporcionan el trabajo a domicilio se encuentran inscritos en el registro de patrones. En caso que no lo estén, les ordenara que se registren, diciéndole que de no hacerlo en un término no mayor de 10 días, se les aplicará las sanciones que señala esta ley.

II. Comprobar si se llevan correctamente y se encuentran al día los libros de registro de trabajadores a domicilio y las libretas de trabajo a domicilio.

III. Vigilar que la tarifa de salarios se exigen lugar visible de los locales. En donde se reciba y proporcione el trabajo

IV. Verificar si los salarios se pagan de acuerdo con la tarifa respectiva.

V. Vigilar que los salarios no sean inferiores a los que se le paguen a la empresa a un trabajador similar.

VI. Practicar visitas a los locales donde se ejecute el trabajo, para vigilar que se cumplan las disposiciones sobre higiene y seguridad,

VII. Informar a las comisiones del salario mínimo las diferencias de salarios que adviertan, en relación con los que se pague a que los trabajadores que ejecuten trabajos similares.

Conforme señala Cavazos “Todo lo relativo a las disposiciones mencionadas para el trabajo a domicilio es verdaderamente utópico por no decir romántico”¹⁷²

Así, a pesar que el pleno empleo, el trabajo formal y decente debía constituir la primera preocupación política de un gobierno, la fatalidad de la crisis impide su realización, sin que por ello deje de ser una de las máximas aspiraciones del hombre ni pierda el carácter de un deber jurídico para el estado impuesto por la constitución de los poderes públicos, aún cuando la pretensión del pleno empleo pueda resultar construir constitucionalmente inalcanzable.

Ahora más que nunca, hace falta ayudar a los trabajadores expulsados de su empleo, a reincorporarse a la vida laboral, lo más pronto posible, para evitar que se fomente un mayor deterioro de la vida social. Algunos proponen que este mecanismo solo se logra a través del escape de la informalidad, pues la economía formal de este tiempo es incapaz de acoger a todos aquellos que viven fuera de ella.

Conclusiones del capítulo

A lo largo del presente capítulo se analizó la problemática jurídica en torno al teletrabajo, misma que básicamente se dividió en tres partes: 1) la inexistencia de legislación de esta modalidad laboral en nuestro país, 2) la dificultad para encontrar la frontera entre el teletrabajo subordinado y autónomo, y 3) una vez que se ha clarificado la existencia de subordinación, aparece el problema de simulación de los contratos para disfrazar esta relación laboral y convertirla en meramente mercantil, que en consecuencia trae el detrimento de la situación de los teletrabajadores.

Relativo a la inexistencia de legislación del teletrabajo, se planteó que la globalización arrastra a los países en desarrollo rápidamente hacia las formas de trabajo propias de los países desarrollados pero dentro de una realidad absolutamente distinta. En los países en desarrollo, los cambios tecnológicos y los ajustes económicos, superan en gran medida a los cambios en materia jurídica que permitan la adecuación de la ley a las nuevas formas de trabajo que han surgido. En un país como México, con profundos problemas estructurales, alta tasa de desempleo y casi el

¹⁷² Ibidem

30% de su PEA laborando en la economía informal, este desfase se torna grave y con alcances sociales.

Un caso de ello es la carencia de una ley que regule la práctica del teletrabajo, por lo que se rige por lo contemplado en el apartado del trabajo a domicilio de la Ley Federal del Trabajo, aunque ello no aplique de forma clara y específica. Esta falta de legislación tanto en México como en América Latina obedece a la flexibilidad estatal, que consiste en la no intervención del estado en la regulación de políticas del empleo, permitiendo que sean los empleadores quienes establezcan libremente la modalidad en que habrán de laborar los teletrabajadores.

Sin embargo, el problema jurídico en torno al tema, es aún más profundo. En primera instancia, el teletrabajo, al no ser contemplado por la ley, carece de una definición clara que indique la diferencia entre el teletrabajo subordinado y el teletrabajo independiente. En torno a esta problemática, este capítulo analizó las características del trabajo subordinado y clarificó en que condiciones los teletrabajadores deben contar con protección de la Ley Federal de Trabajo.

Las ocho características que indica la Ley Federal del trabajo para que una actividad laboral sea considerada subordinada son: ser una actividad humana, material o intelectual, que sea libre, característica de subordinación (derecho subjetivo de mando que significa que el trabajador se encuentra obligado a seguir los lineamientos del patrón en la ejecución del trabajo), por cuenta ajena, personal, lícito y remunerado.

En conclusión todo aquel trabajo que se realiza con estas características, debe ser considerado como subordinado y por tanto quedar cubierto por la protección de la ley.

El teletrabajo no es la excepción, es una actividad humana, intelectual, es libre, se trabaja por cuenta ajena; es decir el patrón es titular del derecho del producto que surja del trabajo. Asimismo tiene la característica de subordinación, ya que si bien, por razón de la distancia el control que el patrón ejerce en el cumplimiento de las obligaciones es menor que el que ejerce el trabajador que labora dentro del local de la empresa, el avance las telecomunicaciones permite que el teletrabajo puede desempeñarse de manera muy cercana al patrón, vía teleconferencia, e-mail, chat, intranet o cualquier otro medio de comunicación que facilite la ejecución y el control de las labores. Por lo que independientemente de la forma en la que se den las órdenes, y se controle el cumplimiento del trabajo, la subordinación no desaparece ni tampoco el derecho subjetivo de mando.

Asimismo se presume que el teletrabajo debe ser personal, aunque al realizarse a distancia, puede perderse de vista quien realiza el trabajo, el teletrabajador puede ser ayudado por algún más sin que el patrón lo note, ya que no se supervisa físicamente sino de forma virtual. El teletrabajo es lícito y debe ser remunerado.

Conforme la legislación de otros países, un teletrabajador debe considerarse como subordinado cuando:

- 1) Existe dependencia económica
- 2) El servicio se presta diariamente y no de forma esporádica
- 3) Trabaja con equipo de la empresa (Computadora, software)
- 4) Trabaja en línea con o sin un horario específico
- 5) Existe ajeneidad

Cabe señalar que el hecho de que el teletrabajo se realice en línea, permite mayor control de las actividades, pero el que no sea realizado de esta forma, no elimina la característica de subordinación. Asimismo, a lo largo del capítulo se analizó que el teletrabajador debe trabajar con equipo de la empresa, lo que trae como consecuencia que sea la empresa quien asuma los costos de descompostura de los equipos.

Es de destacar que el teletrabajo como trabajo dependiente, no tiene jornada ni horarios, siendo factible que altere y eluda todos los tiempos de descanso en el trabajo, existen una serie de riesgos que se deben regular para poder canalizar la prestación del teletrabajo en sus diferentes modalidades. Esta regulación jurídica parece aconsejable que se aborde partiendo de una regulación del trabajo a domicilio que sustituya la obsoleta del artículo 311 de la ley Federal del trabajo

El tercer problema analizado en el capítulo trató lo relativo a la tendencia creciente a considerar el trabajo como una mercancía, a reducir niveles salariales y a considerar como sobre costoso las cargas sociales que en el fondo son un costo laboral, que ha llevado a precarizar fuertemente el nivel de protección y a difundir de manera más amplia la utilización de formas civiles o mercantiles de contratación, como una manera de eludir el compromiso protector.

La simulación en los contratos de trabajo disfraza una relación laboral subordinada con un contrato civil y mercantil, convirtiendo al teletrabajo no solo una forma atípica de trabajo, sino también precaria y muchas veces inserta en la economía informal.

Así, aún cuando los teletrabajadores laboren bajo un esquema de subordinación, sus contratos pueden encontrarse disfrazados por contratos mercantiles que los obligue a trabajar sin protección social, bajo esquema de honorarios lo que elimina todo tipo de prestaciones, así como laborar con su propio equipo y bajo su propio riesgo.

En resumen, existe un esquema de desfase jurídico con los cambios en las modalidades laborales, violación a los derechos de los trabajadores bajo la bandera de flexibilidad laboral, que apoya a las empresas para reducir sus costos laborales, incremento en la tasa de desempleo y economía informal, poco o nulo interés de las autoridades por la reforma laboral. Esta mezcla de condiciones conducen al país por una vía de falta de competitividad, de ausencia de protección e indiferencia ante al futuro económico y social de la nación, trayendo como consecuencia la precarización del empleo.

CAPÍTULO 6

LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN CON EL TELETRABJO

6.1 Introducción. 6.2 El liderazgo y el teletrabajo 6.3. Teorías del liderazgo y aplicación al teletrabajo. 6.5. Teorías de la motivación y el teletrabajo. Conclusiones del capítulo

“...los dueños ya no conocen a todos sus empleados, pues ha crecido tanto la empresa que es imposible tal tarea, aquí se crea el concepto de Alta Dirección, algo así como un clero que interpreta la voluntad de Dios (el dueño).

Ricardo A. Varela Juárez. Catedrático UNAM

6.1 Introducción

Los estudios del siglo pasado acerca del liderazgo, han girado fundamentalmente en torno a tres variables: las características, las conductas y la situación. A partir de estas variables, los investigadores han construido una serie de teorías, que han sido agrupadas en función de las tres variables ya mencionadas. Es así como, desde las variables características del líder, surge la teoría de los rasgos. Con posterioridad y a partir de la conducta del líder, se erige la teoría conductista. Finalmente, en torno a la situación en que se ejerce el liderazgo, emerge la teoría contingencial y/o situacional. Los últimos avances en esta materia, apuntan en la dirección del liderazgo transformacional, teoría que estudia las influencias del líder sobre el seguidor, restándole importancia a la situación.

El presente capítulo tiene como objetivo el analizar los cambios organizacionales que surgen al implementar el teletrabajo. Los términos liderazgo, y motivación, presentan la necesidad de implementar herramientas para estudiar el impacto que se produce en la estructura organizacional de las empresas ante el hecho de trabajar a distancia.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas; esto es ser líder.

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se llama proceso de motivación.¹⁷³

Desde lo precedente, existe, la convicción de que toda actividad debe ser supervisada, verificada y controlada por un jefe, cuya eficacia se medirá según su capacidad de hacerse obedecer, por su actitud de mando. Será la literatura posterior a la crisis de 1929 la que atenuará la connotación militarista de la administración de principios de siglo; enriquecerá en algo el panorama y popularizará la imagen del líder, especie superhombre, dotado de cualidades carismáticas, estratégicas y tácticas fuera de lo común y no sólo capaz de mandar sino también de movilizar, galvanizar y capacitar a sus hombres. A menudo se sigue pensando que las tropas entusiastas y orgullosas de seguir a semejante personaje, tan sólo deberían ser obedientes felices y productivas. Se piensa que dichos líderes pueden incluso, motivar el espíritu de sacrificio gratuito entre los empleados.

Ha sido también, siguiendo el modelo del ejército y las interpretaciones de los trabajos de Taylor, la separación radical entre aquellos que piensan y aquellos que solamente deben obedecer. El jefe concibe, piensa, prevé y ordena, los eslabones sucesivos de la jerarquía existente para transmitir, obedecer y hacer obedecer. Durante siglos, esta fue una excelente manera de ser eficaz (si se considera la eficacia, independientemente de las cuestiones del derroche, el estrés, la contaminación ambiental entre otros).

El corolario de esta eficacia estatal al empleado como una especie de instrumento pasivo, a quien no se solicita más que la ejecución estricta diligente de lo que se le demanda. Es evidente que sus calificaciones serán, en consecuencia, precisamente las que necesita para comprender a los directivos y para aplicarlas según las prescripciones ritmo y las características impuestas.

Como se detalló en el capítulo dos, paralelamente a esta visión militarista de las relaciones en el trabajo, se desarrolló una corriente llamada de la psicología y sociología industrial, que añadiría la creencia en la posibilidad de manipular y modificar las percepciones, las convicciones y las actitudes de los individuos para canalizarlas en el sentido deseado por los dirigentes sentido

¹⁷³ Varela, Ricardo. *Administración de la compensación, sueldos salarios y prestaciones.*, p. 22

considerado como eminentemente deseable y normal: el apego a la empresa, a sus objetivos, a su búsqueda del máximo, a sus jefes y a los deseos de estos.

En el capítulo dos, se establecieron las aportaciones de Henri Fayol al pensamiento administrativo y particularmente a la forma de organización del trabajo, en este apartado se presentan los principios que giran alrededor del poder y las relaciones de poder dentro de la administración los cuales son¹⁷⁴:

- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Centralización
- Cadena escalar o jerarquía
- Orden

La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, indica Fayol, para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria. La autoridad personal se refiere a la inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados. Indica que no se concibe autoridad sin responsabilidad.

En cuanto a la disciplina la define esencialmente como la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Fayol indica que cuando existe un defecto en la disciplina de los empleados, generalmente se debe a la falla de los jefes.¹⁷⁵

Establece que desde el momento en que dos jefes ejercen autoridad sobre el mismo individuo o sobre el mismo servicio, se experimenta cierto malestar; por lo que en ningún caso hay adaptación del organismo social a la dualidad de mando.

La unidad de dirección se refiere así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan a mismo objeto.

Del mismo modo que la división del trabajo, la división del trabajo es un hecho de orden natural; éste consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen en el

¹⁷⁴ Fayol, op.cit., p. 159

¹⁷⁵ Íbid., p. 161

cerebro o la dirección, y que del cerebro o la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

La íntima relación entre los principios de autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, cadena escolar o jerarquía y orden se nota al examinar la conceptualización que de cada uno de ellos tiene Fayol.

Fayol no examina la naturaleza del poder dentro de las organizaciones y sus diversas bases, este grupo de no es utilizado por él. Pero a pesar de ello, es éste un fenómeno que subyace detrás de estos seis principios.

Fayol define autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, distinguiendo entre autoridad total y personal. Añade que la autoridad conlleva la responsabilidad, y la plantea en términos de una sanción, es decir una recompensa o un castigo, atada al ejercicio del poder.

El otro lado del derecho a mandar que constituye la autoridad es el deber de obedecerla. Esto es solo que él llama disciplina, la cual define como el respeto de las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.

La autoridad es básicamente un atributo del gerente, que le viene por “estatus”, por sus cualidades.

Las relaciones de autoridad y disciplina se dan entre los agentes del cuerpo social de diferentes niveles. Estos niveles están precisamente definidos por la autoridad estatutaria de la que están investidos. Así, el conjunto de jefes que ocupan unos u otros niveles y que va de la “autoridad suprema a los agentes inferiores” constituye la jerarquía. Los términos autoridad, responsabilidad, disciplina y jerarquía están muy relacionados desde la definición misma con el principio de unidad de mando, que consiste en que una acción, cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.

La unidad de dirección, es otro principio que gira alrededor del poder. Consiste en que debe haber un solo jefe y un solo programa para el conjunto de operaciones que tienda al mismo objeto. La centralización, del mismo modo que la división del trabajo, es un hecho de orden

natural, y consiste en que de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

Fayol plantea “Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización y todo lo que disminuye la importancia de este papel es centralización”.

Además de la autoridad, disciplina, cadena escalar, unidad de mando, unidad de dirección y centralización, en este grupo de principios relacionados con el poder debe incluirse el principio del orden definido como: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar...Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”. Fayol añade que este orden social supone una buena organización y un buen reclutamiento.¹⁷⁶

Henri Fayol establece que el arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Indica dentro de las cualidades y conocimientos deseables de los grandes jefes de las empresas:

- 1) Salud y vigor físico
- 2) Inteligencia y vigor intelectual
- 3) Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar para ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber ser; preocupación por el interés general.
- 4) Sólida cultura general
- 5) Capacidad administrativa
- 6) Nociones generales sobre todas las funciones esenciales
- 7) La más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa

Dentro de la teoría organizacional este tipo de prescripciones no ha sido exclusividad del enfoque fayolista. Así por ejemplo, en el estudio de los procesos de liderazgo, ha habido toda una línea de trabajos empíricos y de herramientas para identificar “las cualidades de un buen líder”. Es lo que se ha llamado los “trait theories” del liderazgo (basada en los rasgos del líder).

¹⁷⁶ Fayol.op.cit., p. 159-177

Principios propuestos por Nicolás Maquiavelo.

Se considera a Maquiavelo como uno de los teóricos políticos más notables del Renacimiento, pues con su aporte se abre camino a la modernidad en su concepción política y a la reestructuración social.

Una de sus obras más destacadas es *El príncipe*, del cual se resumen los siguientes puntos en torno al liderazgo:

a) Dependencia de aprobación de las masas. Maquiavelo reiteró frecuentemente el tema de que la existencia continuada de cualquier gobierno, sea monárquico, aristocrático o democrático, depende del apoyo de las masas. Los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del estado deben de ganar de algún modo la aprobación del pueblo. Esto claramente establece el conocimiento de Maquiavelo de la aceptada teoría de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo.

Continuando en esta línea, Maquiavelo, indicó que si un príncipe puede elegir entre ganar poder a través de la nobleza o a través del pueblo, debería inclinarse definitivamente por lo último.

b) Cohesión. En este principio indica la manera más efectiva cómo un príncipe puede mantener la unidad orgánica, es reteniendo un firme poder sobre sus amigos. Debe observarlos cuidadosamente y sosegarlos a fin de emplearlos con ventaja. Sobre el manejo de dominios extranjeros, aconseja al príncipe vivir en los territorios conquistados, donde puede ejercer un vigoroso control.

El elemento crucial de la cohesión organizacional fue asegurar que el pueblo supiera qué puede esperar de ellos; el principio de la responsabilidad definida. Un príncipe que no tiene leyes sino que oscila de una política a otra puede desmoralizar rápidamente al estado entero. El pueblo debe saber exactamente la medida de sus penalidades por sus crímenes, y no debe estar dispuesto, para evitar el castigo, a la realización de otros actos meritorios. Un hombre que ha cometido un crimen debe ser castigado sin considerar sus méritos anteriores.

c) Liderazgo. Maquiavelo escribió sobre dos clases de líderes (o administradores): el natural o tipo innato y el tipo cuyas técnicas han sido adquiridas. El único objeto del príncipe, fue por supuesto, asistir al joven príncipe en adquirir las técnicas de liderazgo (de administración).

Maquiavelo frecuentemente mencionó reyes y príncipes (el tipo que usualmente heredó su poder), que fallaron como caudillos porque su personalidad básica careció del aura carismática de gran líder. La inferencia es que algunos individuos, sin considerar el adiestramiento, siempre carecerán de los atributos personales necesarios para llegar a ser líderes capaces.

Un príncipe (o administrador) debe con su ejemplo inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas. Especialmente cuando el estado es amenazado por los enemigos, debe intentar elevar la moral de su pueblo. En ocasión de un sitio, el pueblo puede ser exaltado por las cualidades intangibles de jefe, de su príncipe, en tanto se prepara para la defensa y el combate. Sonando algo parecido a un consejo en relaciones humanas, Maquiavelo instruye al príncipe para poner atención a todos los grupos, mezclándose con ellos de tiempo en tiempo y dándoles ejemplo de su humanidad y magnificencia, siempre, sin embargo, manteniendo en alto, la majestad de su dignidad a la cual, jamás le será permitido caer en bagatelas.

Para ser un buen administrador, un príncipe debe ser también un sabio observador de los acontecimientos y del pueblo, capaz de usar a ambos para su ventaja. No de una manera subrepticia sino, al modo de un empresario de éxito, debe aprender a tomar ventaja de una oportunidad cuando aparezca. También debe ser sensible y adaptarse a los signos de los tiempos. Debe ser bastante sagaz para distinguir entre aquellos nobles que le son leales y aquellos que sólo persiguen sus propios fines. Debe ser capaz para reconocer a ambos y usarlos para su ventaja.

d) Derecho a la supervivencia. Uno de los objetivos primarios de cualquier organización creyó Maquiavelo, debe ser su propia supervivencia. Todos, organismos gubernamentales, órdenes religiosas, y corporaciones buscan su perpetuación. Por consiguiente, aconsejó que, como los romanos, un príncipe debe estar constantemente alerta de los desórdenes a fin de afrontarlos mientras todavía pueden ser remediados. Cuando la supervivencia de su reino esté en riesgo, un príncipe está justificado para tomar medidas crueles y para abandonar, si es necesario, toda protección de virtud, y aún quebrantar la confianza cuando las razones que lo auto construyen no existen. Maquiavelo estableció cuatro preceptos para administrar con éxito, no una cadena de tiendas, sino las operaciones de un estado. Pero en sus principios: de apoyo en la aprobación, cohesión, liderazgo y derecho a la supervivencia, encontramos uno de los primeros pronunciamientos publicados de los fundamentos básicos de todo esfuerzo organizado. Quizá su mayor contribución de interés al pensamiento administrativo, es que sobradamente identificó a la

administración como un concepto e indicó y cómo los príncipes (o administradores) lograrían sobrevivir.

6.2 El liderazgo y el teletrabajo

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Esta definición presenta variables que son motivo de análisis, cuando el liderazgo debe ejercerse a distancia al teletrabajar:

a) Influencia interpersonal. La palabra interpersonal conforme el Diccionario de la Real Academia de la lengua española, significa “que existe o se desarrolla entre dos o más personas” En el teletrabajo la influencia interpersonal sigue existiendo, solo que de forma virtual, lo cual puede provocar que esta influencia sea más lejana.

b) Se ejerce a través del proceso de comunicación humana. En el teletrabajo la comunicación toma un papel primordial. En un ambiente virtual los gerentes necesitan aprender nuevas formas de comunicación para transmitir con eficacia un liderazgo en línea, los gerentes deben darse cuenta que tienen opciones en las palabras, la estructura y estilo de sus comunicaciones digitales y que deben estar alerta de las expresiones emocionales. Por ejemplo, en la comunicación frente a frente, las palabras duras puede suavizarse mediante la acción no verbal por ejemplo, una sonrisa y gestos reconfortantes pueden disminuir la intensidad de las palabras, como decepcionado, insatisfactorio, inadecuado por debajo de las expectativas. En las interacciones en línea este aspecto no verbal no existe. Además, la estructura de las palabras en una comunicación verbal tiene el poder de motivar o desmotivar al receptor es importante revisar si el mensaje está formado por oraciones completas o sólo frases ya que puede ser visto como cortante y más amenazador. De modo similar, un mensaje escrito en mayúsculas es equivalente a gritar. Los líderes también necesitan estar seguros de que el tono de su mensaje trasmite correctamente las emociones que deseen enviar. Se debe revisar si el mensaje es formal o informal, si transmite el nivel adecuado de importancia y urgencia así como el estilo de la escritura del líder debe ser congruente con su estilo verbal. Por ejemplo, si los líderes hacen que sus comunicaciones escritas sean más formales que su estilo verbal crea confusión para los empleados y probablemente deterioren su eficacia además, los líderes en línea deben elegir un estilo, usar expresiones emotivas, abreviaturas, y cosas por el estilo, adaptar su estilo a su audiencia.

La observación sugiere que algunos gerentes tienen dificultad para adaptarse a las comunicaciones por medio de la computadora, por ejemplo usan el mismo estilo con sus jefes que el que usan con su personal o usan selectivamente la comunicación digital para ocultarse al dar información sobre malas noticias. Los líderes en línea necesitan desarrollar las destrezas de leer entre líneas en los mensajes que reciben de tal manera que puedan descifrar los componentes emocionales.

Otro reto del liderazgo en línea es el manejo del desempeño en tres vertientes: a) definirlo, b) facilitararlo y c) fomentarlo.¹⁷⁷

a) Definir el desempeño en el liderazgo en línea

Al definir el desempeño, es importante que los líderes se aseguren de que todos los miembros de su equipo virtual entienden las metas del equipo, sus responsabilidades para lograrlas y cómo se valora el logro de las mismas. No debe haber sorpresas ni incertidumbre sobre las expectativas del desempeño. Aunque estas son responsabilidades gerenciales importantes, en todas las situaciones son en particular críticas en los ambientes de trabajo virtuales, ya que no existen interacciones frente a frente para transmitir las expectativas o abordar los problemas de desempeño.

b) Facilitar el desempeño en línea

Los líderes en línea también tienen la responsabilidad de facilitar el desempeño. Esto significa reducir o eliminar los obstáculos para lograr un desempeño exitoso y proporcionar los recursos adecuados para completar el trabajo. Esto puede ser particularmente desafiante, sobre todo si el equipo virtual global, pues la distancia física que separa líder del equipo significa que no es fácil hacer llegar los miembros del equipo los recursos que pudieran necesitar.

c) Fomentar el desempeño en el liderazgo en línea

Los líderes en línea son responsables de fomentar el desempeño al proporcionar suficientes recompensas que los empleados virtuales realmente valoran. Motivar a los empleados puede ser difícil, incluso en ambientes de trabajo donde existe interacción frente a frente. En un ambiente virtual, el reto motivacional, puede ser incluso mayor, porque el líder no se encuentra ahí en persona para animar, apoyar y guiar.

¹⁷⁷ Robins. Administración., p. 441

Estar al frente de un equipo de teletrabajadores, requiere de un líder que lo sea sin lugar a dudas. El estilo de liderazgo y las habilidades son cuestiones que deben ser definidas.

El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo como función: el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. El comportamiento del líder debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio. El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. En consecuencia el liderazgo es una cuestión de toma de decisión de grupo.¹⁷⁸

Los líderes y administradores son muy diferentes, las diferencias radican en su motivación, historial personal, su manera de pensar y actuar, los administradores suelen adoptar actitudes pasivas, ante las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa en ellas.

Para Abraham Zaleznik de la Escuela de Administración de Harvard, los administradores suelen considerar que el trabajo es un proceso enriquecedor que implica alguna combinación de personas e ideas; interactúan para establecer metas y tomar decisiones. Los líderes trabajan en puestos que implican muchos riesgos; de hecho su temperamento hace que tiendan a correr riesgos y buscar peligros, sobre todo cuando las oportunidades y las recompensas parecen muchas. Los administradores prefieren trabajar con la gente, evitan la actividad solitaria por que les provoca angustia. Se relacionan con las personas de acuerdo con el rol que desempeñan, siguiendo una secuencia de eventos o un proceso para tomar decisiones. Los líderes preocupados por las ideas, se relacionan con las personas de manera más intuitiva y empática.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Chiavenato *Introducción a la Teoría General de la Administración*. p. 172

¹⁷⁹ Robins. *Comportamiento Organizacional*. P. 381

John Kottler, colega de Zaleznik en Harvard afirma que la buena administración propicia el orden y la consistencia, fundamentándose en planes formales, diseñando estructuras rígidas de organización y controlando los resultados una vez comparados con los planes. Por otra parte el liderazgo se refiere al manejo de cambio. Los líderes establecen el curso estableciendo una visión del futuro, después atraen a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuente de inspiración para que superen los obstáculos. Se requiere tanto liderazgo como una administración fuerte, para conseguir la eficacia óptima de la organización pero cree que la mayor parte de las organizaciones carecen de liderazgo en las organizaciones por que las personas que están a cargo de ellas, en la actualidad, están demasiado preocupadas porque las cosas salgan a tiempo, en los presupuestos y en hacer lo que se hizo ayer, mejorándolo apenas un cinco por ciento.

Otra definición más amplia de liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de influencia puede ser formal como la que proporciona un rango administrativo en una organización. Como los puestos administrativos implican un cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo por sólo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo no todos los líderes son administradores ni, para tal caso, todos los administradores son líderes. El solo hecho de que una organización proporcione a sus administradores ciertos derechos formales no garantiza que sean líderes efectivos. También está el liderazgo no formal, o sea la capacidad de influir que se presenta fuera de la estructura formal de la organización, los líderes pueden surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir el grupo.

6.3 Teorías de liderazgo y aplicación al teletrabajo

Existe una gran cantidad de valiosa información acerca del tema de liderazgo en la organización tradicional, que establece un marco referencial para esta tesis. La investigación a cerca de diversas teorías permite establecer y subrayar puntos de importancia que podrían ser aplicados al teletrabajo.

La misma naturaleza del teletrabajo lleva en sí misma una diferencia fundamental en relación a estas organizaciones: el líder de los teletrabajadores establece contacto con ellos vía virtual, sus subordinados se encuentran laborando a distancia, motivo por el cual se realizarán diversas observaciones al resumir estas teorías.

A continuación se presenta cada una de las siguientes teorías:

- 6.3.1 Teoría de los rasgos
- 6.3.2 Teoría de la conducta
- 6.3.3 Teoría de las contingencias
- 6.3.4 Teoría situacional de Henrey Blanchard
- 6.3.5 Teoría del intercambio entre líder y miembros
- 6.3.6 Teoría trayectoria-meta
- 6.3.7 Modelo del líder-participación
- 6.3.8 Teoría del liderazgo carismático
- 6.3.9 Otros principios de liderazgo

6.3.1 Teoría de los rasgos.

Se refiere a las teorías que buscaban rasgos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferenciaran a los líderes de quienes no lo eran. Se encontró escasa correlación en las investigaciones realizadas a lo largo de 70 años inherentes al enfoque de los rasgos. Pasa por alto las necesidades de los seguidores en general no aclara la importancia relativa de los diversos rasgos, no se ata causa y efecto y pasa por alto los factores de la situación, lo que llevó a los investigadores a buscar en otras direcciones.

Según Stoner, Freeman y Gilbert,¹⁸⁰ “los investigadores, en la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes han adoptado dos enfoques: 1) comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no lo han hecho, y 2) comparar los rasgos de los líderes eficaces con los líderes no eficaces.” En esta línea, Hill y Jones, promueven la existencia de varias características o rasgos que configuran a los líderes exitosos, siendo éstas siete: “visión, elocuencia, consistencia, compromiso, mantenerse bien informado, disponibilidad para delegar y dar poder y astucia política.” Todas estas características son propias de la personalidad del líder, las cuales no pueden ser adquiridas por decreto alguno.

¹⁸⁰ STONER J., FREEMAN R., y GILBERT D., Administración .p. 189

La teoría de los rasgos y el teletrabajo

La forma en que se plantea que la teoría de los rasgos podría resultar útil para el modelo de liderazgo virtual, es analizar los rasgos de personalidad que se requieren para ser un líder que enfrente los retos del teletrabajo. Se requiere no solo en si mismo ser un líder, sino tener competencias adicionales que le ayuden a resolver los problemas del liderazgo virtual.

6.3.2 Teoría de la conducta.

Se refiere a las teorías que proponen que algunas conductas concretas distinguen a los líderes de quienes no lo son. La diferencia entre las teorías de los rasgos y las de la conducta, en términos de aplicación radica en los supuestos básicos. Si las teorías de los rasgos fueran válidas, entonces el liderazgo sería básicamente innato: se tiene o no se tiene. Por otra parte, si los líderes se identificaran por conductas específicas, entonces sería posible enseñar el liderazgo; se podrían diseñar programas que implementaran estos patrones de conducta en las personas que quisieran ser líderes efectivos. Hubo cantidad de estudios que abordaron los estilos de comportamiento los más conocidos son el grupo de la Universidad estatal de Ohio y el grupo de la Universidad de Michigan.

El cuadro siguiente resume las ideas principales de ambas propuestas.

Tabla 17. Teorías de la conducta

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	CARACTERÍSTICAS APLICABLES AL TELETRABAJO
<p>Universidad Estatal de Ohio a finales de la década de los 40's.</p>	<p>Pretendían identificar las dimensiones independientes de la conducta de un líder.</p> <p>Proponen dos categorías para explicar la conducta de los líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura inicial. Las características de este líder es que asigna actividades concretas a los miembros del grupo, espera que existan estándares definidos para el rendimiento laboral y concede gran importancia a que se cumpla con las 	<p>Conforme esta teoría, un líder de estructura inicial coincide con las características que se requiere en el teletrabajo, ya que las actividades que se le asignan a los teletrabajadores deben ser claramente definidas y los estándares y fechas de entrega deben respetarse.</p>

<p>Universidad Estatal de Ohio a finales de la década de los 40's.</p>	<p>fechas límite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideración. Manifiesta interés por la comodidad, el bienestar, la posición y la satisfacción de sus seguidores. Ayuda a sus subordinados con problemas personales, es amigable y asequible, los trata como iguales 	<p>Un líder con características de consideración, podría presentar dificultad para comunicarse con sus subordinados sobre problemas personales.</p> <p>En el teletrabajo es importante mostrarse amigable virtualmente, así que se debe aprender a comunicar.</p>
<p>Estudios de la Universidad de Michigan</p>	<p>Propone dos dimensiones de la conducta del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder orientado a los empleados. Concede importancia a las relaciones interpersonales, se interesa por las necesidades de sus subordinados aceptan las diferencias individuales de los miembros. • Líder orientado a la producción. La importancia los aspectos técnicos con laborales de trabajo su mayor preocupación es terminar las actividades de su grupo para alcanzar la meta. <p>Estaban a favor de los líderes con conducta orientada a los empleados que estaban asociados a mejor productividad y mayor satisfacción laboral que los líderes orientados a la producción.</p>	<p>El teletrabajo es concebido en origen por su orientación a la productividad del trabajador, es por ello que un líder con estas características se preocupará por alcanzar la meta y terminar las actividades.</p> <p>Sin embargo, un líder orientado a los empleados logra mayor productividad y satisfacción laboral, por lo cual surgen preguntas importantes: ¿Qué tipo de líder requiere el teletrabajador? Si se tiene uno orientado a la producción las características coinciden, pero es probable que se descuiden las necesidades y relaciones interpersonales, que por las mismas características del teletrabajo pueden</p>

		verse seriamente afectadas de inicio. Un líder orientado a la producción puede causar serios problemas de satisfacción laboral en el teletrabajo.
El grid administrativo (Grid gerencial)	<p>Blake y Mouton plantearon una representación gráfica de los estilos de liderazgo.</p> <p>El grid contiene nueve posiciones en cada eje, que producen 81 posiciones en las que puede encuadrarse el estilo del líder. No muestra los resultados que se producen sino más bien los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados</p>	.

Fuente: Elaboración propia a partir de Robins. Comportamiento Organizacional p. 384-387

6.3.3 Teoría de las contingencias. El modelo de Fiedler

Esta teoría afirma que los grupos efectivos dependen de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y el grado de control e influencia de la situación proporción el líder.

El modelo de Fiedler propone que el rendimiento efectivo de un grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar son sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

Fiedler creó un instrumento, que denominó el cuestionario del compañero menos preferido (LPC), el cual pretende medir si una persona está orientada al trabajo o las relaciones. Este contiene dieciséis adjetivos contrarios (como agradable - desagradable, eficiente- ineficiente, abierto cerrado, compresivo- hostil). A continuación el cuestionario le pide al entrevistado que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y que describa a la persona con la cual le haya gustado menos trabajar, calificándola con una escala del I al VIII en los dieciséis pares

adjetivos contrarios. Fiedler piensa que con base en las respuestas dadas en este cuestionario LPC, se puede determinar el estilo básico del liderazgo de la persona.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en e LPC), entonces a la persona le interesan, primordialmente, las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si usted describe, en esencia, a la persona con la que menos podría trabajar, usando términos favorables. Fiedler le clasificará como persona orientada a las relaciones. Por el contrario, si describe al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (calificación baja en el LPC), la persona estará interesada, sobre todo en la productividad y por tanto, quedaría clasificada como orientada a las actividades. Alrededor del dieciséis por ciento de las personas quedan calificadas en un rango intermedio.

Estas personas no se pueden clasificar como orientadas a las relaciones ni como orientadas a las actividades y, por consiguiente, no concuerdan en las previsiones de la teoría. Así pues, el resto de la explicación se referirá al ochenta y cuatro por ciento que concuerda en el rango alto o en el bajo de las calificaciones del LPC.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo. Como veremos a continuación, esto es importante porque significa que si una situación requiere un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa ese puesto de mando está orientada a las relaciones, entonces habrá que modificar la situación o cambiar de líder con objeto de lograr una eficacia óptima. Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato, que no se puede cambiar de estilo para adaptarse a situaciones que cambian.

Una vez determinado el estilo de liderazgo básico del individuo por medio del LPC, se debe integrar al líder con la situación, Fiedler ha identificado tres dimensiones contingentes que, definen los factores clave de las situaciones que determinan la eficacia del liderazgo. Se trata de las relaciones líder - miembro, la estructura de las actividades y la posición de poder.

El siguiente cuadro explica en qué consiste cada uno, y analiza cómo podría aplicarse al teletrabajo:

Tabla 18. Factores clave de la eficacia del liderazgo conforme al modelo de Fiedler

Factores	Definición	Relación con el teletrabajo
1. Relaciones líder - miembros	El grado de confianza, fe y respeto que los subordinados depositan en su líder.	<p>El grado de confianza con el líder puede tornarse difícil debido a la forma de comunicación que se maneja en el teletrabajo. ¿Tiene que ver con el tiempo que se dedica a mantener pláticas informales que permitan conocerse, o con la experiencia laboral que desarrollen en conjunto.?</p> <p>Existen relaciones que se desarrollan virtualmente, cada día más parejas se vinculan de forma virtual ¿por qué no podrían llevar una excelente relación laboral dos personas a distancia?</p>
2. Estructura de las actividades	El grado de procesamiento al que se sujetan los trabajos asignados (estructurados o no estructurados).	En el trabajo no hay alternativa, el trabajo debe hacerse de manera estructurada.
3. Posición de poder	El grado de influencia que tiene el líder en variables del poder como la facultad para contratar, despedir, disciplinar, ascender y conceder aumentos salariales.	Las facultades mencionadas se mantienen en el teletrabajo.

Por consiguiente, el siguiente paso del modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder - miembros son buenas o malas, la estructura de las actividades es mucha o poca y la posición de poder es fuerte o débil.

Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones líder - miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuanto más fuerte sea la posición de poder, tanta más influencia o control tendrá el líder. Por ejemplo una situación muy favorable (donde el líder tendría mucho control) podría implicar a un gerente de nóminas que es respetado y cuyos subordinados confían en él (buenas relaciones líder- miembros), donde las actividades a realizar (como computación de salarios, emisión de cheques, redacción de informes), son concretas y claras (gran estructura de actividades) y el trabajo ofrece bastante libertad para que recompense o castigue a sus subordinados (posición fuerte). Por otra parte una situación desfavorable podría corresponder al poco querido presidente de un equipo de voluntarios para reunir fondos. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En conjunto, al mezclar las tres variables de contingencia, resultan ocho situaciones o categorías potencialmente diferentes en las que se podría encontrar un líder.

6.3.4 Teoría situacional de Hersey Blanchard

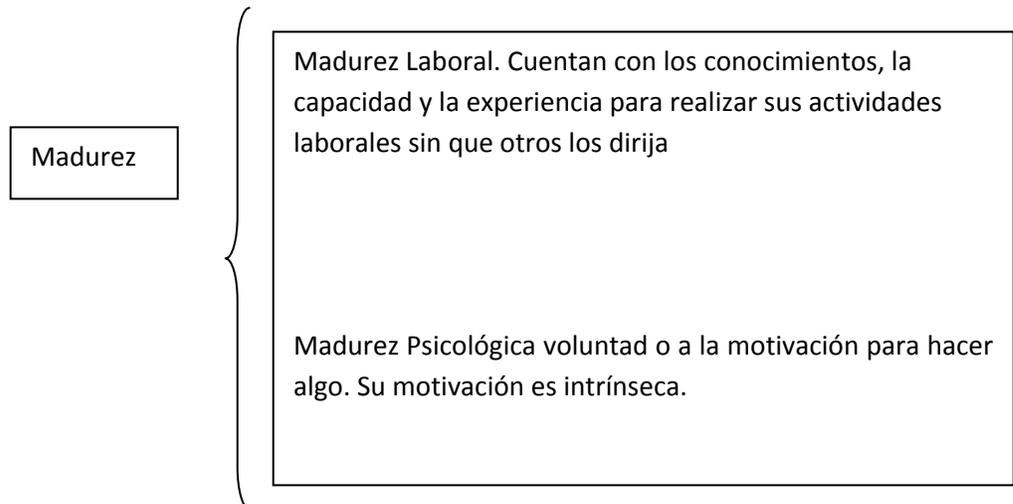
Es uno de los modelos de liderazgo más usados. Se ha usado como instrumento para la capacitación en empresas incluidas entre las 500 de Fortune, como BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; además goza de gran aceptación en los servicios militares. Aunque la teoría no ha sido sometida a muchas evaluaciones que constaten su validez, se incluyen aquí debido a su gran aceptación y atractivo. Además podemos decir en defensa de la teoría, que a estas alturas de su desarrollo es muy pronto para descartarla, tan solo porque los investigadores no han optado por evaluarla más a fondo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores. Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.

La importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Haga lo que haga el líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores. La mayor parte de las teorías del liderazgo han relegado o pasado por alto esta importantísima dimensión.

El término madurez, según lo definen Hersey y Blanchard, es la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta.

Figura 4. Teoría situacional de Hersey y Blanchard,



Consta de dos elementos: La madurez laboral y la madurez psicológica. La primera abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan. La madurez psicológica se refiere a la voluntad o a la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

Asimismo, el modelo define cuatro etapas de la madurez, que se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 19. Etapas de madurez de la teoría de Hersey y Blanchard

M1. Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.
M2. Las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de habilidades apropiadas.
M3. Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder.
M4. Las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

Las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo; Hersey y Blanchard van un paso más allá y las califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: Mandar, persuadir, participar y delegar. El siguiente cuadro describe cada uno:

Tabla 20. Estilos de liderazgo de la Teoría situacional de Hersey y Blanchard.

- Mandar (mucho para actividades y poco para relaciones). El líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.
- Persuadir (mucho para actividades y mucho para relaciones). El líder se comporta como director y proporciona apoyo.
- Participar (poco para actividades y mucho para relaciones). El líder y el seguidor, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- Delegar (poco para actividades y poco para relaciones). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

6.3.5 La teoría del intercambio entre el líder y los miembros (LMX) de George Graen y colaboradores, sostiene que los líderes, en razón de la presión del tiempo, establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Estas personas constituyen el grupo interno: son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales.

Los demás subordinados quedan en el grupo externo; el líder les dedica menos tiempo y menos recompensas de las que él controla, además establece relaciones de superior a subordinado basadas en la interacción formal con la autoridad.

La teoría propone que desde que el líder empieza a interactuar con un subordinado específico, el primero clasifica al segundo, implícitamente, como miembro “interno” o “externo” y que esta relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. No se conoce con exactitud cómo decide el líder, quién clasifica dentro de una u otra de estas dos categorías, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, personalidad) compatibles con las suyas o

porque son más competentes que los miembros del grupo externo. La teoría LMX prevé que los subordinados del grupo interno obtienen mejores calificaciones en rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior.

En términos generales, las investigaciones realizadas sustentan la teoría LMX. En concreto, la teoría y las investigaciones al respecto proporcionan bastantes pruebas de que los líderes sí establecen diferencias entre los subordinados, que éstas no son nada fortuitas y que el hecho de pertenecer al grupo interno o externo guarda relación con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Al trabajar a distancia, los teletrabajadores corren el riesgo de pertenecer al grupo externo en relación con su líder. Al planear que una empresa adoptará el teletrabajo como una modalidad laboral común, será importante diseñar estrategias que permitan a los teletrabajadores ser participes cercanos de la empresa, tales como realizar reuniones frecuentes, mantener comunicación con el líder no solo vía electrónica. Asimismo, el líder debe considerar en su esquema de compensaciones tanto salariales como de reconocimiento a los teletrabajadores, para que se sientan parte del grupo interno, y que en verdad lo sean.

6.3.6 Teoría trayectoria-meta

En la actualidad, la teoría trayectoria – meta es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, es un modelo de contingencias del liderazgo, basada en elementos medulares de investigaciones realizadas en la Universidad Estatal de Ohio, en cuanto a la estructura inicial y la consideración y a la teoría de las expectativas de la motivación.

La esencia de la teoría es que el líder tiene la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y de ofrecerles la dirección y el apoyo que garanticen que sus metas son compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término de trayectoria – meta se deriva de considerar que los líderes eficaces establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentran hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas.

Según la teoría trayectoria – meta, los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente inmediata de satisfacción o medio para alcanzar satisfacción a futuro. La conducta del líder será fuente de motivación en la medida que:

1. Logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento.

2. Ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz. House, a efecto de comprobar estas afirmaciones, señaló cuatro conductas para el liderazgo, las cuales se resumen en el siguiente cuadro.

Tabla 21. Conductas para el liderazgo. Teoría trayectoria-meta de House

El líder dirigente le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se debe realizar y ofrece lineamientos concretos para realizar las actividades. Este planteamiento es equivalente a la dimensión de la estructura inicial de la Universidad Estatal de Ohio.

El líder que apoya es amigable y manifiesta interés por las necesidades de los subordinados. En esencia, esta definición equivale a la dimensión de la consideración de la Universidad Estatal de Ohio.

El líder participativo consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias para tomar una decisión.

El líder orientado a la realización establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible. House supone que los líderes son flexibles, a diferencia de lo que opina Fiedler de la conducta del líder. La teoría trayectoria – meta implica que un mismo líder, puede adoptar cualquier conducta.

La teoría trayectoria – meta propone dos tipos de variables de situaciones o contingencias que moderan la relación entre la conducta y el resultado de liderazgo:

a) Las que están en el ambiente, fuera del control del subordinado (estructura de la actividad, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo)

b) Las que forman parte de las características personales del subordinado (punto de control, experiencia y capacidad percibida).

Los factores del ambiente determinan el tipo de conducta complementaria que debe observar el líder para que los subordinados alcancen un máximo resultado, mientras que las

características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder.

Por consiguiente, la teoría propone que la conducta del líder no será efectiva si redundan en contra de las fuentes de la estructura del ambiente o si es incongruente con las características de los subordinados.

6.3.7 Modelo del líder-participación

En 1973 Víctor Vroom y Philip Yetton crearon un modelo del líder-participación, en el cual relacionaban la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones.

El modelo presenta una serie de normas a seguir con objeto de determinar la forma y la cantidad de participación deseable para tomar decisiones, de acuerdo con diferentes tipos de situaciones.

6.3.8 Liderazgo carismático

Es una implicación de la teoría de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando este observa ciertas conductas.

Quienes trabajan con líderes carismáticos tienen motivos para realizar un esfuerzo adicional extra, como les agrada el líder manifiestan mayor satisfacción.

Algunos expertos piensan que el carisma no se puede aprender, algunos otros piensan que se pueden aprender a adoptar conductas carismáticas.

El siguiente cuadro resume las características que diversos autores han identificado

Tabla 22. Características de los líderes carismáticos

Autor	Características personales del líder carismático
Robert House	<ul style="list-style-type: none"> • Muchísima confianza • Dominio • Firme convicción de sus creencias
Warren Bennis	<ul style="list-style-type: none"> • Un sueño o propósito que los impulsa. • Pueden comunicarlo en términos claros • Logran que sus seguidores se

	identifiquen con su sueño. <ul style="list-style-type: none"> • Consistentes y centrados al conseguir su sueño • Conocen sus ventajas y las aprovechan
Conger y Kanungo	<ul style="list-style-type: none"> • Meta ideal • Gran dedicación a su meta • Seguros y con confianza en sí mismos. • Son concebidos como agentes de cambio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Robins.Comportamiento Organizacional. P 406

6.3.9 Últimas teorías y enfoques

El Dr. Bernard Bass, publicó por primera vez en 1985 su libro *Transformational leadership*, en el cual distingue entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador. Establece que el líder transaccional dirige cambios sociales e intercambia una cosa por otra, por ejemplo: empleo por votos, o subsidios por campañas de distribución. Este tipo de líderes ofrecen recompensas financieras a cambio de productividad o las niegan si no se es productivo.

Define al liderazgo transformador como aquel que estimula e inspira a los seguidores a alcanzar metas más allá de lo esperado y que en el proceso desarrollen su propia capacidad de liderazgo. Los líderes transformacionales tienen seguidores más comprometidos y satisfechos, son líderes que motivan a sus seguidores a dar más de lo que inicialmente pensaban que podían y estaban dispuestos.¹⁸¹

Principios propuestos por Harold Koontz.

a) Principio de dirigir el objetivo. Consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¹⁸¹ Bass, Berndard. *Transformational leadership*. p.11

b) Principio de armonía del objetivo. Cuando más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficiente será esta.

c) Principio de la unidad de mando. Entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mejor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.

Principios propuestos por Lourdes Munch.

a) Armonía del objetivo o coordinación de intereses.

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización. Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

b) Impersonalidad de mando. Surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.

c) De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

d) De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

e) De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezcan puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

c) Aprovechamiento del conflicto. “El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensaren soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas”¹⁸². Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

6.4 Teorías de la motivación y el teletrabajo

La motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Sin duda, las personas tienen diferentes impulsos básicos en cuanto a la motivación. Motivación se define como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta, al analizar lo referente al teletrabajo nos referimos a las metas de la organización para observar la conducta laboral.¹⁸³

Para contestar a la pregunta ¿qué motiva a los teletrabajadores? Analizaremos a continuación algunas de las teorías de la motivación. Una de las áreas más antiguas y difíciles de la psicología es la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y, si es que lo llevan a cabo, por qué hace eso y no otra cosa. El problema se divide en dos partes: la naturaleza de la fuerza impulsora (de dónde proviene; cuáles son sus propiedades) y su dirección y mantenimiento (qué efectos tiene en el comportamiento de las personas). Existen tantos enfoques y teorías en esta área que la mayoría de los estudiosos han

¹⁸² Munch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración* p. 150

¹⁸³ Robins. op. cit., p. 209

tratado de clasificarlas en diferentes grupos, como las teorías de la reducción de necesidades las teorías de los valores de las expectativas y las teorías del dominio y el crecimiento.

Para Westwood, la motivación, como concepto, tiene algunas características específicas:

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo.
- El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.
- La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo.
- La motivación tiene diversas facetas.
- Además el estado motivacional de una persona es variable.

Otro enfoque es el de Warr quien analizó lo que denominó y clasificó como razones para la acción como sinónimo de motivación o impulso.

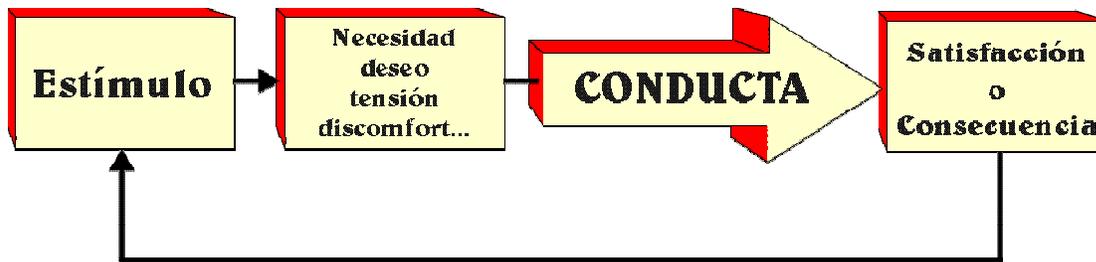
- Conveniencia intrínseca de un efecto inmediato que se puede considerar satisfactoria.
- Conveniencia intrínseca de efectos consecuentes en el sentido de que el valor de determinado acto se mide, en parte, con base en la conveniencia de los acontecimientos emanados del mismo.
- Comparación social entre lo que las personas poseen y aquello que desean además de la forma en que se comparan con otros como un motivador.
- Presiones sociales por parte de otras personas.
- Las tendencias en los niveles de aspiración pueden cambiar.
- La probabilidad percibida de éxito.
- Los hábitos.
- Otros deseos y actos.¹⁸⁴

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones

Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento

¹⁸⁴ Con base en Varela Ricardo. *Apuntes de Liderazgo y motivación*. p. 7

Figura 5. Motivación de la conducta humana



La necesidad, deseo, tensión, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

Sucede en el interior de la persona (debido a un estímulo que puede haber sido externo o también interno) por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista, la misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento, no obstante todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

6.4.1 Teoría de Maslow

Maslow suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente.

Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

Los primeros dos niveles de necesidades se consideran primarios o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica

No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar.

6.4.2 Teoría de Herzberg

El Psicólogo Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

Factores motivadores. Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

Factores higiénicos. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como Factores de Higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el

crecimiento. Éstas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó Factores Motivadores.

La mayor parte de los trabajos de la industria brindan pocas oportunidades para que operen los factores motivadores, porque la tarea es dividida estandarizada y monótona. Es decir, ofrecen pocas oportunidades para sentir responsabilidad, logro y autorrealización. Herzberg propone reestructurar los trabajos para que sean menos repetitivos y despertar en el individuo sentimientos de responsabilidad y orgullo.¹⁸⁵

6.4.3 La teoría ERG, de Alderfer

Clayton Alderfer, publicó en 1969, la teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG, por sus siglas en inglés¹⁸⁶), de Alderfer, específica que sólo existen tres tipos de necesidades, pero que no son necesariamente activadas en un orden específico. Además, según esta teoría, las necesidades pueden activarse en cualquier momento.

Las tres necesidades especificadas por la teoría ERG son la existencia, la relación y el crecimiento. Las necesidades de la existencia corresponden a las fisiológicas y de seguridad, de Maslow; las necesidades de relación corresponden a la necesidad de establecer relaciones sociales significativas; las de crecimiento corresponden a las necesidades de estima y de realización persona.

a) Las necesidades de existencia. Son las del nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow. - El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto. Se liga con las posibilidades de adquirir alimento y una vivienda digna.

b) Las necesidades de relación. Se refieren a las interacciones sociales con otros y la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente

¹⁸⁵ Herzberg, Frederick. *The motivation to work*, p. 113-139

¹⁸⁶ Alderfer, Clayton. *Existence, relatedness and growth*

externo de la estima. Se satisfacen en el trabajo mediante la oportunidad de relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.

c) Las necesidades de crecimiento se centran en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. A esta categoría corresponden la Autoestima y Autorrealización de Maslow. - Estas necesidades se satisfacen sólo cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho con sus logros.

A diferencia de la escala de necesidades de Maslow, que son una progresión, la Teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar plenamente satisfecha antes de poder pasar a la siguiente. De ahí que una persona pueda trabajar para satisfacer sus necesidades de crecimiento, aunque tenga insatisfechas todavía las de existencia y/o de relación, o bien puede trabajar para satisfacer necesidades de los tres grupos simultáneamente.

6.4.4 Teoría de McClelland

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación.

Necesidad de logro o realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.

Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más relacionarse con los demás que realizar bien sus tareas.

Ahora bien, de acuerdo a lo anterior según esta teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados.

La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

El teletrabajo implica contar con la característica de estar orientado al logro, la responsabilidad.

6.4.5 El Modelo de Expectativas

Asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos y establece tres tipos de creencia:

1. Expectativa. Creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño.
2. Influencia. Creencia de que el desempeño personal será retribuido
3. Valor. Valor percibido de las recompensas de parte del receptor

Establece que la motivación es una función multiplicadora de estos elementos y que por consiguiente si no existe alguno de estos será nulo el nivel general de motivación, esta función multiplicadora esta expresada matemáticamente de la siguiente forma:

6.4.6 El Modelo de Porter y Lawler (Desempeño-Satisfacción).

El esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones. Esto no siempre sucede por eso existen tantas personas desmotivadas en el trabajo; pero este modelo pretende convencer de lo necesario de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo para que quienes toman decisiones en las organizaciones, no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

Por consiguiente la equidad tiene dos dimensiones: en primer lugar el individuo espera ganar recompensas de acuerdo a la habilidad y el esfuerzo desplegado, y en segundo lugar la persona desea que se le pague en relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficiencia.

El modelo de Porter y Lawler ha sido bien recibido por especialistas y teóricos del comportamiento organizacional, debido a que algunas de sus partes han sido sometidas a experimentación y comprobación empírica, con buenos resultados.

La Teoría de la Equidad fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene en ella que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con los de los demás, y evalúan si son justos; reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad. Señala que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata, influye en nuestra motivación

Basados en esta teoría, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a reaccionar tomando una de las siguientes alternativas de conducta:

- Cambian sus insumos (por ejemplo, no invierten tanto esfuerzo).

- Cambian sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior).
- Distorsionan su percepción de sí mismos (por ejemplo, consideran que aunque solían pensar que trabajaban moderadamente, ahora se dan cuenta que trabajan más arduamente que los demás).
- Distorsionan su percepción de los demás (por ejemplo, piensan que en los otros puestos no se hace nada, o que por el contrario no desean estar en el lugar de otros).
- Escogen un punto diferente de referencia (por ejemplo, piensan que si no ganan lo mismo que los demás si están ganando más que su padre a su misma edad).
- Se salen del campo de comparación (por ejemplo, renuncian al puesto).

Esta teoría resulta compleja y tiene muchos puntos que requieren de un mayor estudio para aclararlos; sin embargo, suele combinarse con la Teoría de las Expectativas en el modelo correspondiente, donde adquiere una mayor congruencia y tiene más aceptación

La administración efectiva debe combinar teorías de la motivación.

Algunos autores han tratado de combinar e integrar las teorías más importantes, ya que nadie a podido predecir el desempeño de los empleados. Lo que se necesita es una teoría dinámica de varias facetas, que tome en cuenta el número de variables que, en conjunto, afectan la activación, dirección y persistencia del comportamiento en el trabajo.

Los autores Porter y Lawler en 1968, ofrecen ilustrativamente como al combinar diversas teorías de la motivación, se obtiene una perspectiva más amplia de cualquier teoría aislada. Este modelo se desarrolló como una versión ampliada de la teoría de las expectativas.

Está integrado por nueve partes, definidos de la siguiente manera:

Los valores y las expectativas se combinan y dan por resultado la producción de esfuerzo.

De acuerdo a la descripción de los procesos de las expectativas de Vroom en 1964, el esfuerzo no determina directamente el desempeño, sino que se combina con otras características de los empleados y sus percepciones de lo que se espera del puesto, lo cual produce el desempeño.

Esto último se traduce en recompensas intrínsecas y extrínsecas, cuyos niveles pueden tener implicaciones para futuras expectativas.

De acuerdo con la teoría de la equidad las recompensas recibidas se comparan con un estándar que representa lo que el trabajador considera justo. Esta comparación puede tener efectos positivos o negativos en la satisfacción laboral, que a la vez tiene implicaciones para el valor de las recompensas disponibles en el futuro.

6.4.7 Teoría de los Valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones.

Los valores representan las convicciones básicas de conducta personal, contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable.

Allport y Asociados

Uno de los primeros esfuerzos para categorizar valores fue realizado por Allport y sus asociados. Estos identifican seis tipos de valores;

1. Teóricos: le dan gran importancia al descubrimiento de la verdad.
2. Económicos: le dan gran importancia aspecto económico.
3. Estéticos: asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
4. Sociales: asignan el valor más alto al amor de la gente.
5. Políticos: enfatizan el logro de poder e influencia.
6. Religiosos: le dan gran importancia a la religión.

Se han integrado diversos análisis recientes de valores acerca del trabajo en un modelo de cuatro etapas que trata de capturar los valores distintivos de diferentes cohortes, o generaciones, en la fuerza de trabajo estadounidense. Los empleados pueden segmentarse por la época en que ingresaron a la fuerza de trabajo.

Tabla 23. Valores terminales e instrumentales en la Encuesta de Valores Rokeach

Valores terminales	Valores instrumentales
Amor maduro (intimidad sexual)	Alegre (animoso, feliz)
Armonía interior (sin conflictos internos)	Ambicioso (trabaja arduamente)
Felicidad (contento)	Amoroso (afectuoso, tierno)
Igualdad (fraternidad, igual oportunidad para todos)	Atento (cortés, con buenos modales)
Libertad (independencia, libre elección)	Autocontrol (se restringe, auto disciplinado)
Placer (una vida que se disfruta, sin prisas)	Capaz (competente, eficaz)
Reconocimiento social	Honrado
Respeto a sí mismo	Imaginativo
Sabiduría	Independiente
Salvación	Indulgente
Seguridad familiar	Intelectual
Seguridad nacional	Limpio
Un mundo de belleza	Lógico
Un mundo de paz	Mente abierta (criterio amplio)
Una sensación de logros	Obediente
Una vida cómoda	Responsable
Una vida estimulante	Servicial
Verdadera amistad	Valeroso

Tabla 24. Valores dominantes en la fuerza de trabajo actual

Etapa	Ingresó en la fuerza de trabajo	Edad aproximada	Valores dominantes en el trabajo
I. Ética protestante de trabajo	De mediados de la década de 1940 a fines de la década de 1950	55-75	Trabaja arduamente, conservador; lealtad para la organización
II. Existencial	1960 a mediados 1970	década 40-55	Calidad de vida; no conformista busca autonomía; lealtad a sí mismo
III. Pragmático	Mediados década 1970 a fines década 1980	30-40	Éxito, logros, ambición, trabajo arduo; lealtad a la carrera
IV. Generación X	1990 a la fecha	Menos de 30	Flexibilidad, satisfacción en el puesto, tiempo libre; lealtad a las relaciones

6.4.8 Teorías del reforzamiento

Las personas trabajan con cierto grado de eficacia y cuando determinado comportamiento da lugar a una recompensa (existe una contingencia de reforzamiento entre, digamos, el sueldo y la eficiencia laboral) mejora el desempeño.

- Lo fundamental son las consecuencias de nuestros actos.
- Se basa en los principios psicológicos de modificación de conducta.
- Aplicar un reforzador para las conductas que queremos incrementar.

Modelo integrador de Hodgetts y Altman

Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación - desempeño - satisfacción sigue siendo el punto focal.

Este Modelo Integrador combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

El desafío del dirigente consiste en saber qué tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño. Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requerirá de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

Conclusiones del capítulo.

A lo largo del presente capítulo fueron expuestas diversas teorías de liderazgo motivación.

El concepto de liderazgo presenta una gran variedad de definiciones, debido fundamentalmente al enfoque utilizado (en las características, en la conducta, en la situación, en la relación líder-seguidor). Cada uno de estos enfoques ha generado diversas teorías, las que han condicionado la definición de cada concepto de liderazgo. Una definición integradora del liderazgo, debiera contener a lo menos: las características, las conductas, el ambiente-situacional en el que se produce el liderazgo y, el efecto relación-interacción entre líder y seguidor. El liderazgo contiene elementos emocionales tales como la creatividad, la innovación, la visión, la motivación y la articulación. Siendo estos elementos esenciales para enfrentar el cambio organizacional.

En respuesta a la pregunta cuáles deben ser las características de liderazgo que se utilice en la práctica del teletrabajo, se establece que los líderes de teletrabajadores coinciden con las características o estilo de liderazgo bajo la teoría situacional de Hersey y Blanchard, en la cual destaca la importancia que los seguidores, pues son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Haga lo que haga el líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores. La mayor parte de las teorías del liderazgo han relegado o pasado por alto esta importantísima dimensión.

Referente a la motivación, Herzberg estableció que los factores higiénicos como las políticas, la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, son comúnmente situaciones de las cuales expresan insatisfacción los trabajadores; es posible que el teletrabajo por su naturaleza, se vea en una lucha constante por mantener estas condiciones en orden y que haya satisfacción en los trabajadores, sin embargo, conforme se ha analizado el tema, particularmente del ejercicio del teletrabajo en México, el panorama en este sentido no es muy favorecedor.

La propuesta de liderazgo para el teletrabajo que se realiza, consiste en que los líderes de los teletrabajadores, por cuestión de la distancia física con sus seguidores, podrían estar muy orientados al estilo de liderazgo clasificado como “mandar”, el cual se orienta mucho para actividades y poco para relaciones. En esta clasificación, el líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Lo anterior debido a la naturaleza del teletrabajo. Sin embargo, aunque este estilo de liderazgo pudiera funcionar en el teletrabajo, es posible que la ausencia de participación del líder provoque falta de motivación.

Se propone así, que los líderes de teletrabajadores, lleguen al punto en que puedan delegar, ya que la madurez de los seguidores es alta, y por tanto requieren menos dirección y apoyo. El que un teletrabajador tenga ese nivel de madurez, se encuentra directamente relacionada con las competencias que posea, por lo que será de suma importancia el que la empresa cuente con un perfil del teletrabajador adecuado.

El equipo de teletrabajadores deberá ser un grupo de personas que en términos de la madurez que tengan como seguidores, deben estar en la clasificación M4 donde los teletrabajadores pueden y quieren hacer lo que se les pide.

En cuanto a motivación se refiere, retomando la teoría ERG, de Alderfer en el punto en que señala que una de las necesidades importantes del hombre es la de relación, podemos concluir

que el teletrabajo pone en riesgo el hecho de satisfacer esta necesidad, debido a que al necesidad de relación, se cubre en el trabajo tradicional al relacionarse con los compañeros. Si bien puede también satisfacerse con la familia y los amigos, es un punto importante a destacar que el aislamiento puede ser un favor relevante de desmotivación.

En cuanto a las necesidades de existencia, podemos concluir que es posible que los teletrabajadores enfrenten problemas para satisfacer esta necesidad, ya que se plantea que se cubre con un empleo con sueldo y prestaciones, buen ambiente de trabajo y una seguridad del puesto. En muchos de los casos, el teletrabajo no es considerado como empleo, se carece de estabilidad laboral y el ambiente de trabajo tiende a ser distante y en muchos de los casos determinado por el ambiente particular de la casa del trabajador y su situación familiar.

Por otra parte, dependiendo de la modalidad de teletrabajo, y si este puede ser considerado como trabajo decente, esta necesidad se verá cubierta. Si por el contrario, se trata de trabajo precario, evidentemente el sueldo será insuficiente, las prestaciones no existen, el ambiente de trabajo es el mismo que en casa del trabajador y puede no ser siempre agradable.

En cuanto a las necesidades de crecimiento, el teletrabajo debería presentar un esquema de desarrollo y progreso personal para poder satisfacer esta necesidad. Sin embargo, en combinación con la teoría del liderazgo del intercambio líder, que establece la diferencia entre el grupo interno y externo, destacamos que cuando el teletrabajador queda en el grupo externo, es posible que no sea tomado en cuenta para el desarrollo de su carrera, si no se ha establecido previamente que cuenta con los mismos derechos de crecimiento los trabajadores tradicionales.

Conforme señaló el Dr. Ricardo Varela en el 2009, no es posible que el líder pretenda motivar a sus seguidores únicamente a través de la remuneración, las empresas pueden detener su crecimiento cuando hay líderes incapaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta, y ello es válido para su aplicación al teletrabajo.

Se considera asimismo que vale la pena retomar uno de los principios básicos de la administración clásica que estableció Fayol, el principio de orden definido como: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar...Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

El lugar del trabajo como se ha concebido desde la primera revolución industrial, corresponde a la fábrica o a la oficina del trabajador, el nuevo enfoque de teletrabajo plantea regresar a los trabajadores a casa, lo cual implica que las personas dejan de estar en el lugar que

deberían de estar, se viola el principio de orden de la administración. Ello provoca que se mezcle la cultura organizacional con el ambiente del hogar, genera estrés cuando el teletrabajador no es capaz de auto dirigir el tiempo que dedica a la jornada laboral y se excede o bien, desperdicia valioso tiempo en otras actividades dejando al final sus responsabilidades laborales. En el teletrabajo no existe una línea divisoria física entre el hogar, hablando en el sentido amplio, y no solo de espacio, y el trabajo.

Otro punto importante a destacar es que existen señales de autoridad, que enfatizan la jerarquía a los ojos de todos en las organizaciones tradicionales. Por ejemplo, se otorga a los empleados un lugar preferencial de estacionamiento, acceso al comedor de altos ejecutivos, automóvil de la empresa, una oficina espaciosa y bien condicionada. En algunas organizaciones el uniforme podría constituir una de las principales señales de autoridad.

En el esquema de teletrabajo, los líderes de teletrabajadores deben encontrar los factores que motiven a sus trabajadores a distancia, ya que no podrán ser los mismos incentivos cuando el lugar físico de trabajo es el domicilio del trabajador, por lo cual ya no hay sentido en otorgarle un lugar en el estacionamiento, ni en el comedor de ejecutivos y en muchos de los casos resulta innecesario darle un automóvil ya que se eliminará casi por completo la necesidad de transportarse, en cuestión del espacio de trabajo será el teletrabajador el encargado de designar su espacio de trabajo en casa. Al no encontrarse físicamente interactuando con otros compañeros es posible salir del círculo interno de poder, que podría limitar su desarrollo de carrera, dependiendo del estilo del liderazgo que maneje el líder, y su madurez como empleado. Asimismo, el líder no contará con el énfasis de autoridad tradicional, tampoco podrá detentar el poder y demostrarlo a través de la simbolización tradicional.

El modelo predictivo de liderazgo y motivación, se presenta en el capítulo siete, donde se analizan los resultados y las variables que los determinan.

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DE RESULTADOS

7. Introducción. 7.1 Breve análisis descriptivo de la situación de los teletrabajadores en México. 7.2 Correlación entre las variables de la investigación. 7.3 Resultados sobre flexibilidad laboral y teletrabajo. 7.4 Resultados sobre trabajo decente y teletrabajo. 7.5 Resultados sobre motivación y liderazgo. 7.6 Resultados sobre liderazgo y teletrabajo

7. Introducción

El objetivo establecido de la investigación, fue proponer un modelo cuantitativo de teletrabajo para equilibrar la flexibilidad laboral con el trabajo decente, así como proponer un modelo de liderazgo y motivación aplicable al teletrabajo.

Con la finalidad de establecer un indicador de trabajo decente y flexibilidad laboral y su modelo predictivo, se ha realizado un estudio aplicando un instrumento de medición tanto a teletrabajadores como a empresas que los contratan, donde se evalúa el estilo de liderazgo.

7.1 Breve análisis descriptivo de la situación de los teletrabajadores en México

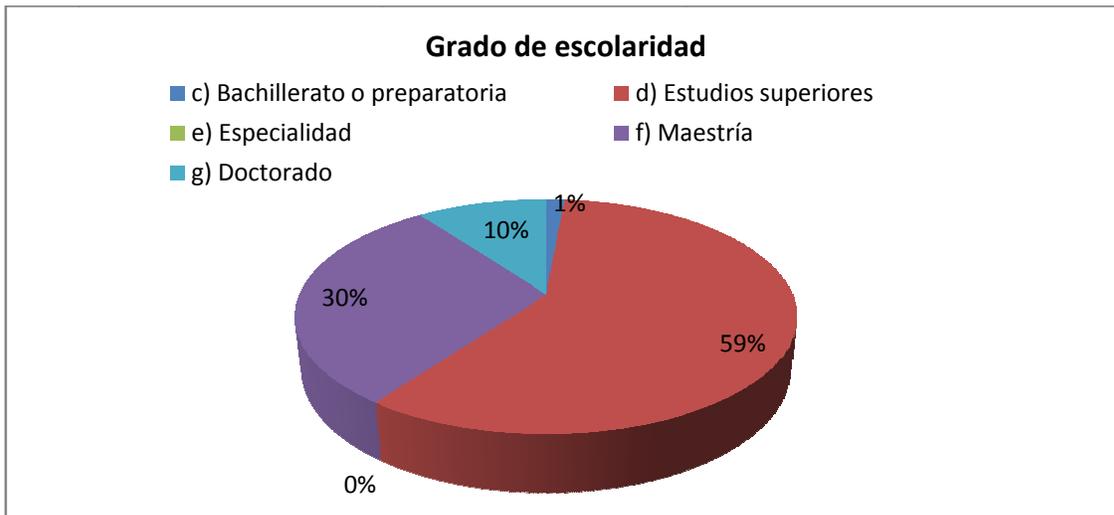
Se presenta a continuación, el análisis de los resultados obtenidos. Para conocer brevemente algunos aspectos generales de los teletrabajadores estudiados, se presentan los siguientes gráficos, para consultar los resultados detallados ver anexos.

Se observa en la gráfica 6 que el grado de escolaridad de los teletrabajadores en su mayoría es de estudios superiores y maestría, lo cual implica un alto grado de capacitación y especialización. La gráfica 7 presenta los resultados a cerca del nivel de ingreso de los teletrabajadores que resulta en su mayoría con un rango de entre 20 y 50 mil pesos mensuales.

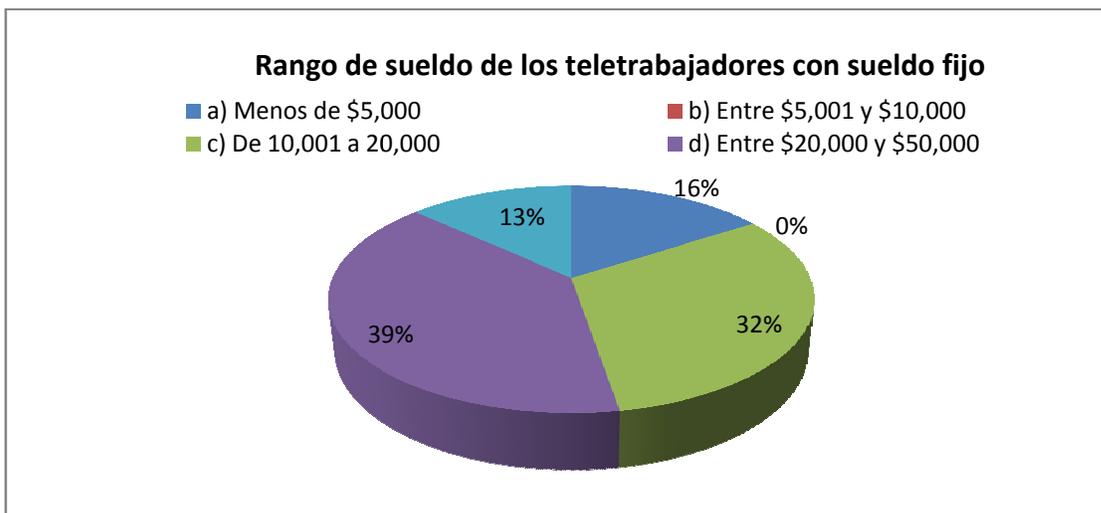
La gráfica 8, muestra que la mayoría de los teletrabajadores se dedica a la asesoría académica a distancia, y a la asesoría jurídica o financiera.

La gráfica 11 indica que más de la mitad de los teletrabajadores del estudio reportaron que sus empresas no les proporcionan el equipo de cómputo ni los consumibles con los que laboran.

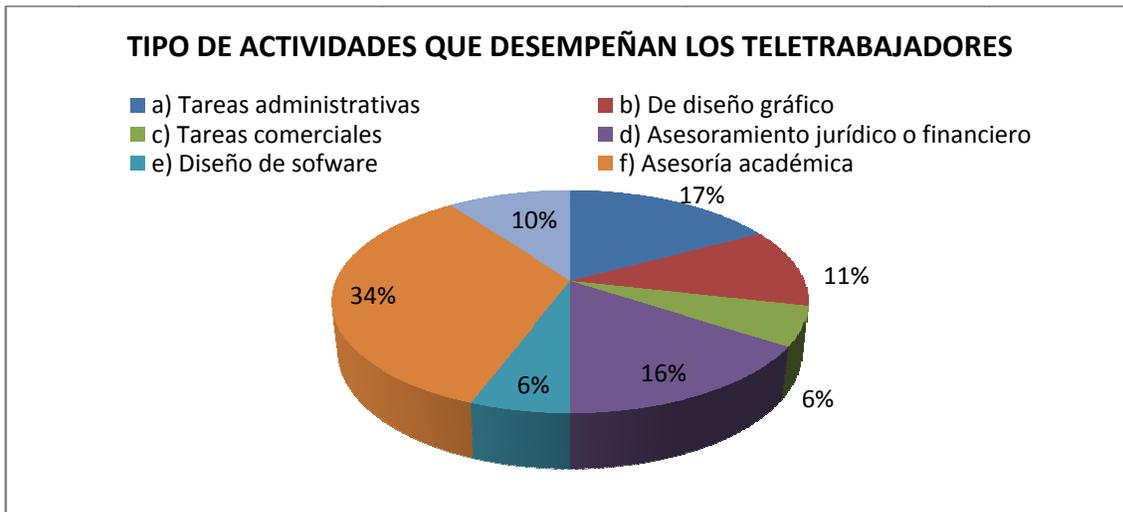
Gráfica 6. Grado de escolaridad



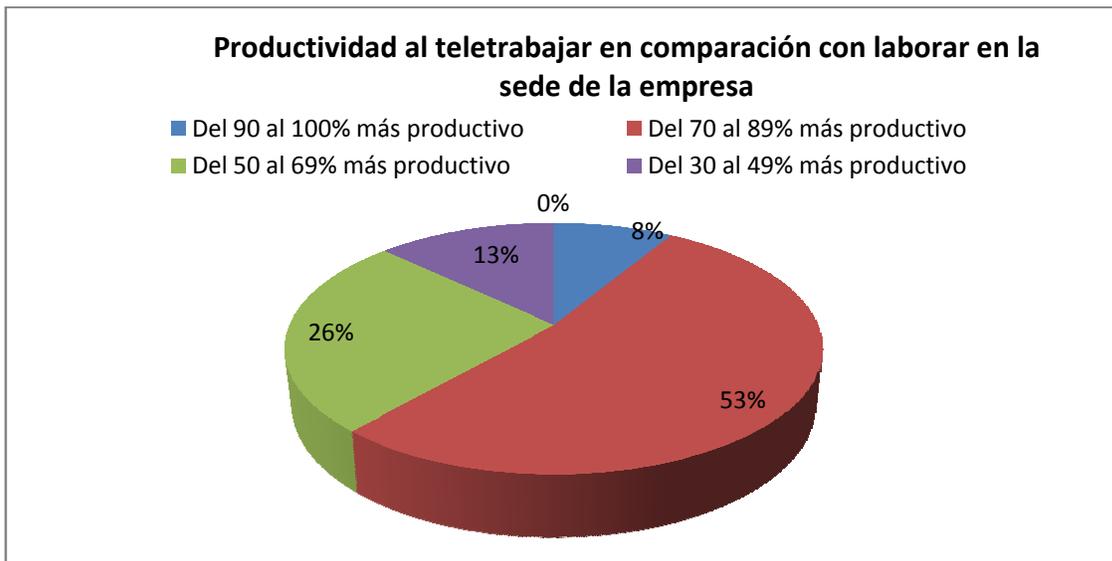
Gráfica 7. Rango de ingresos



Gráfica 8. Tipo de actividades que desempeñan los teletrabajadores



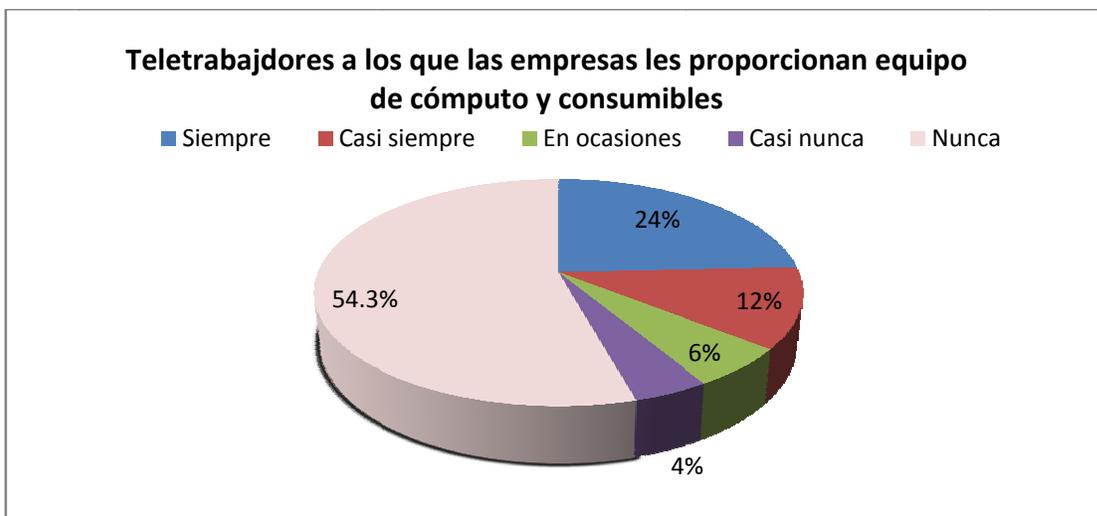
Gráfica 9. Productividad



Gráfica 10. Proporción de teletrabajadores que conoce personalmente a su jefe directo



Gráfica 11. Proporción de equipo de cómputo y consumibles por parte de las empresas



Gráfica 12. Horas a la semana que dedican a teletrabajar



7.2 Correlación entre las variables trabajo decente, flexibilidad laboral, motivación

La siguiente tabla, muestra el nivel de correlación que existe entre las variables flexibilidad laboral, trabajo decente, y motivación, medido con el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 25. Correlación entre las variables: trabajo decente, flexibilidad laboral, y motivación

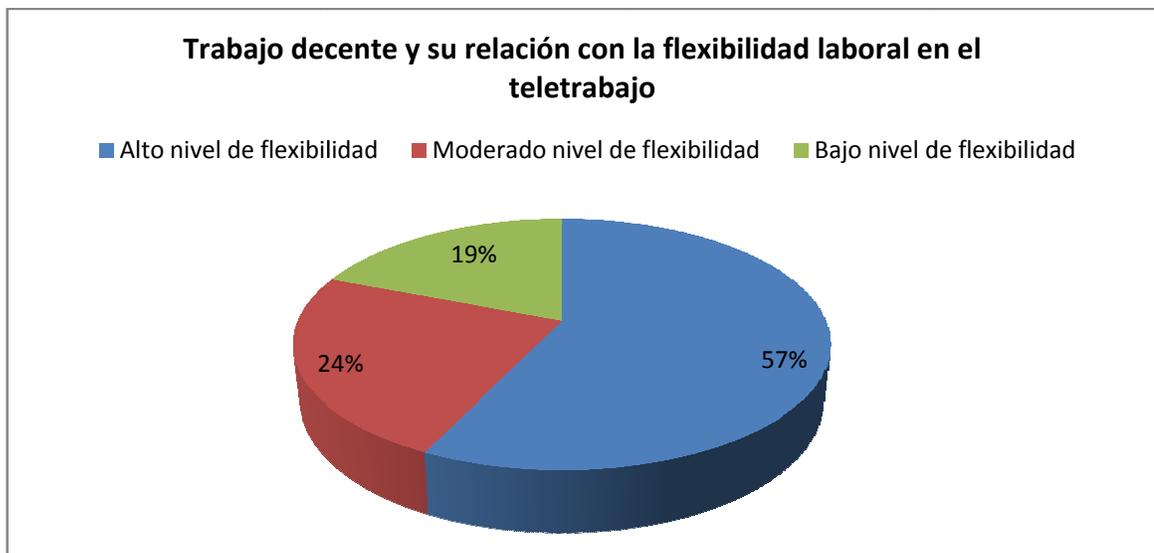
Variables	Trabajo decente	Flexibilidad laboral	Liderazgo	Motivación
Trabajo decente	1.00	-0.30	-0.45	0.776
Flexibilidad laboral	-0.30	1.00	0.40	0.418
Liderazgo	-0.45	0.40	1.00	0.25
Motivación	0.776	0.418	0.25	1.00

Interpretación de resultados

- Se encuentra que la relación entre el nivel de flexibilidad laboral en el teletrabajo y el nivel de trabajo decente es negativa débil con un indicador de -0.30.
- La relación entre el nivel de flexibilidad laboral y el nivel de motivación es moderada con un coeficiente de correlación de 0.418.
- La relación entre las variables nivel de trabajo decente y motivación es fuerte con un coeficiente de correlación de 0.776.
- La relación entre las variables estilo de liderazgo y nivel de motivación se encuentran relacionadas de forma positiva débil.
- La relación entre las variables liderazgo y flexibilidad laboral de las políticas se encuentran relacionadas de forma positiva moderada con un coeficiente de correlación de 0.40.

Las siguientes gráficas presentan los resultados del análisis de relación entre las variables de estudio.

Gráfica 13. Trabajo decente y su relación con la flexibilidad laboral en el teletrabajo



DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Alto nivel de flexibilidad	12	57
Moderado nivel de flexibilidad	5	24
Bajo nivel de flexibilidad	4	19
	21	100

De los casos de teletrabajadores que fueron considerados en la categoría de trabajo decente, se encontró el que le 57% labora con un alto nivel de flexibilidad en las políticas de su empresa, el 24% se encuentra con un nivel moderado y un 19% se encuentra clasificado en un bajo nivel de flexibilidad laboral en las políticas.

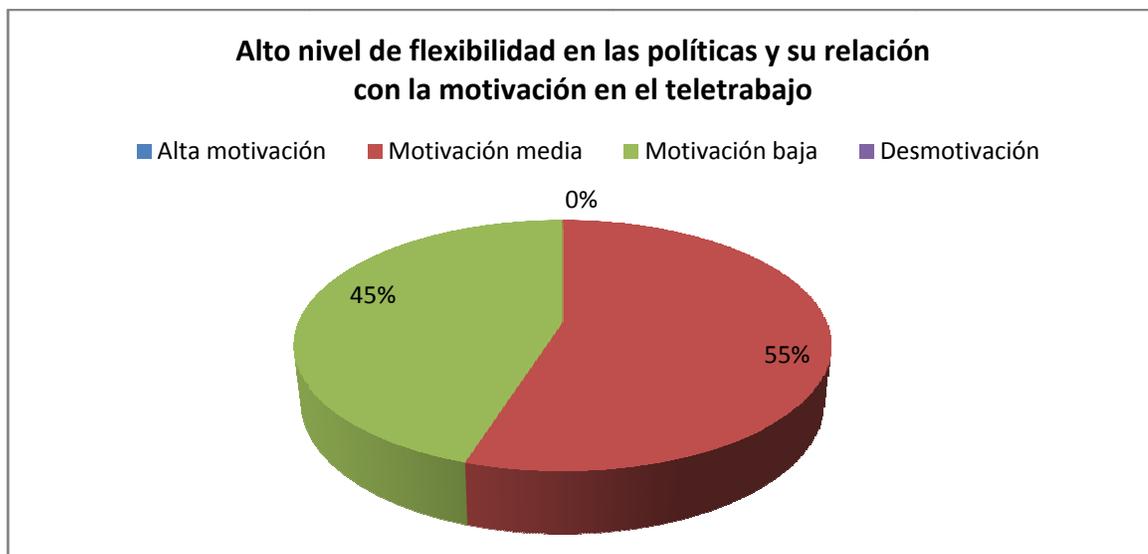
Gráfica 14. Trabajo decente y su relación con la motivación en el teletrabajo



DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Alta motivación	1	5
Motivación media	16	76
Motivación baja	4	19
Desmotivación	0	0
	21	100

De los casos de teletrabajadores que fueron clasificados en la categoría de trabajo decente, se encontró que el 76% presenta una motivación media, el 19% una motivación baja, y solo el 5% una motivación alta.

Gráfica 15. Alto nivel de flexibilidad laboral en las políticas y su relación con la motivación en el teletrabajo



DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta motivación	0	0.0
Motivación media	28	54.9
Motivación baja	23	45.1
Desmotivación	0	0.0
	51	100

De los casos de teletrabajadores clasificados con alto nivel de flexibilidad en las políticas, se encuentra que el 55% presenta una motivación media, el 45% una motivación baja. No se reportó algún caso con alta motivación o desmotivación en el caso de los teletrabajadores ubicados en alta nivel de flexibilidad laboral.

7.3 Análisis de resultados sobre la flexibilidad laboral y el teletrabajo

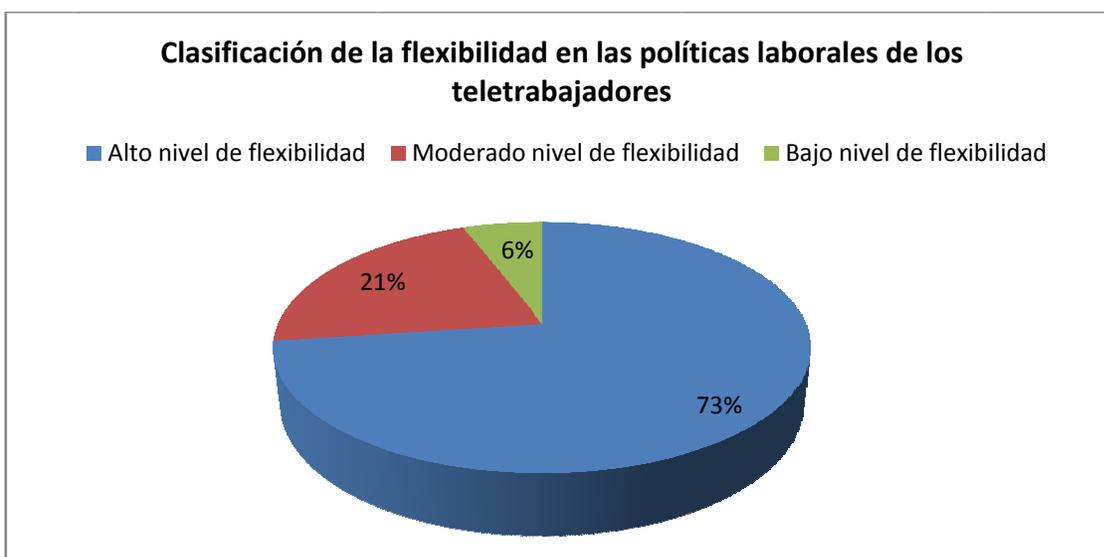
7.3.1 Resultado del estudio a los teletrabajadores

Se midió el nivel de flexibilidad laboral (particularmente en las políticas) con el que desempeñan sus actividades los teletrabajadores, en términos de las variables independientes:

- 1) Modalidad contractual
- 2) Posibilidad de combinación de teletrabajo con otra actividad remunerada
- 3) Tipo de ingreso (fijo o variable)
- 4) Contar con seguridad social
- 5) Libertad de horario
- 6) Trabajo en línea
- 7) Cobertura por parte de la empresa de gastos como electricidad, internet y equipo de cómputo.

La siguiente gráfica presenta los resultados obtenidos al medir el grado de flexibilidad en las políticas laborales de los teletrabajadores, en la cual se observa que el 73% trabaja con alto nivel de flexibilidad en las políticas y solo un 6% presenta bajo nivel de flexibilidad en las políticas.

Gráfica 16. Clasificación de nivel de flexibilidad en las políticas laborales



Una vez que se contó con el indicador de flexibilidad laboral, se propone un modelo de regresión múltiple para predecir la flexibilidad laboral en función de las variables sociodemográficas tales como:

- 1) Edad de los teletrabajadores (Edad)
- 2) Género (género)
- 3) Estado civil (edociv)
- 4) Número de hijos (hijos)
- 5) Modalidad de teletrabajo (modlab)
- 6) Escolaridad (escolar)
- 7) Experiencia laboral (explab)
- 8) Experiencia en el teletrabajo (expetele)
- 9) Nacionalidad de la empresa (nacional)

Modelo de regresión múltiple para predecir el nivel de flexibilidad laboral en el teletrabajo:

$$FL = -\beta_0 + \beta_1(\text{Edad}) + \beta_2(\text{género}) - \beta_3(\text{edociv}) - \beta_4(\text{hijos}) - \beta_5(\text{modlab}) + \beta_6(\text{escolar}) - \beta_7(\text{explab}) + \beta_8(\text{expetele}) + \beta_9(\text{nacional}) + \mu$$

Los resultados obtenidos fueron:

$$FL = 3.14 + 0.172(\text{Edad}) - 0.16(\text{género}) + 0.35(\text{edociv}) - 0.89(\text{hijos}) + 0.70(\text{modlab}) + 0.88(\text{escolar}) - 1.31(\text{explab}) - 0.73(\text{expetele}) + 3.25(\text{nacional}) + \mu$$

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.147	6.556		.480	.633
	edad	.172	.105	.290	1.635	.107
	genero	-.167	1.394	-.016	-.120	.905
	edociv	.035	1.432	.004	.024	.981
	hijos	-.894	.816	-.179	-1.095	.278
	modlab	.702	.564	.178	1.244	.219
	escolar	.888	.769	.203	1.154	.253
	explab	1.318	1.048	.310	1.258	.213
	expetele	-.731	.786	-.145	-.931	.356
	nacional	3.253	1.686	.292	1.929	.058

a. Dependent Variable: flexibi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.519(a)	.269	.114	4.771

a Predictors: (Constant), nacional, modlab, expetele, edociv, genero, escolar, hijos, edad, expelab

El 26.9% de las variables que determinan la flexibilidad en las políticas laborales de los teletrabajadores, se encuentra determinado por las variables explicadas en el modelo.

El 73.1% de las variables que determinan la flexibilidad en las políticas laborales de los teletrabajadores, se explican por diversas variables no consideradas en el modelo, se estima que estas variables correspondan a las políticas que las empresas adoptan, por lo cual también se anexa el estudio correspondiente más adelante.

La interpretación del coeficiente de correlación de .519 indica que existe una relación moderada entre el nivel de flexibilidad laboral de las políticas en el caso de los teletrabajadores y las variables sociodemográficas consideradas en el modelo.

La interpretación de cada uno de los parámetros obtenidos corresponde a:

- Por cada año de edad que tenga el teletrabajador, la flexibilidad laboral aumenta en 0.172 puntos
- El género masculino presenta .16 puntos menos de flexibilidad laboral que el género femenino
- Los teletrabajadores solteros tienen 0.35 puntos más en la escala de flexibilidad laboral que los teletrabajadores casados
- Por cada hijo que tenga el teletrabajador tendrá 0.89 puntos menos en la escala de flexibilidad laboral
- Los teletrabajadores que trabajan en su domicilio tienen 0.70 puntos más en la escala de flexibilidad que aquellos que teletrabajan en alguna otra modalidad.

- Por cada grado escolar adicional que tenga el teletrabajador, la flexibilidad laboral aumenta en 0.88 puntos
- Cuando el teletrabajador cuenta con mayor experiencia laboral (por cada 3 años de experiencia laboral), la flexibilidad laboral aumenta en 1.31 puntos
- Cuando el teletrabajador cuenta con mayor experiencia en el teletrabajo (por cada 3 años de experiencia), la flexibilidad laboral disminuye en 0.73 puntos
- Los teletrabajadores que laboran en empresas extranjeras, experimentan 3.25 puntos más en la escala de flexibilidad laboral

7.3.2 Estudio de flexibilidad en las empresas que contratan teletrabajadores

Se midió el nivel de flexibilidad laboral en las empresas que contratan teletrabajadores (particularmente en las políticas) en términos de las variables independientes:

- 1) Modalidad contractual
- 2) Posibilidad de combinación de teletrabajo con otra actividad remunerada
- 3) Tipo de ingreso (fijo o variable)
- 4) Contar con seguridad social
- 5) Libertad de horario
- 6) Trabajo en línea
- 7) Cobertura por parte de la empresa de gastos como electricidad, internet y equipo de cómputo.

Una vez que se contó con el indicador de flexibilidad laboral, se propone un modelo de regresión múltiple para predecir la flexibilidad laboral en función de las variables sociodemográficas de los líderes de teletrabajadores en las empresas, encontrando lo siguiente:

$$FL = \beta_0 - \beta_1(\text{edad}) - \beta_2(\text{género}) + \beta_3(\text{mod_lider}) + \beta_4(\text{escolaridad}) + \beta_5(\text{exp_laboral}) + \beta_6(\text{expliderteletrab}) + \beta_7(\text{nacionalidad}) + \mu$$

$$FL = 48 - 0.278(\text{edad}) - 8.661(\text{género}) + 1.332(\text{mod_lider}) + 0.738(\text{escolaridad}) + 2.074(\text{exp_laboral}) - 2.644(\text{expliderteletrab}) - 7.784(\text{nacionalidad}) + \mu$$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.816(a)	.666	.407	4.19905

a Predictors: (Constant), NACIONALIDAD_EMPRESA, ESCOLARIDAD, EXP_LABORAL, GENERO, MOD_LIDER, EDAD, EXP_LIDERTELETRAB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.100	12.786		3.762	.004
	EDAD	-.278	.192	-.433	-1.447	.182
	GENERO	-8.661	2.387	-.806	-3.629	.005
	MOD_LIDER	1.322	1.093	.331	1.209	.258
	ESCOLARIDAD	.738	1.243	.137	.594	.567
	EXP_LABORAL	2.074	2.185	.261	.949	.367
	EXP_LIDERTELETRAB	-2.644	1.892	-.481	-1.398	.196
	NACIONALIDAD_EMPRESA	-7.784	3.165	-.703	-2.459	.036

a. Dependent Variable: FLEXIBILIDAD

El 66.6% de las variables que determinan el nivel de flexibilidad laboral en las políticas de las empresas que contratan teletrabajadores, corresponde a las variables sociodemográficas de sus líderes.

Existe una relación muy fuerte entre el nivel de flexibilidad laboral de la empresa que contrata teletrabajadores y las variables sociodemográficas de sus líderes, tales como edad, género, modalidad de trabajo del líder, escolaridad, experiencia laboral, experiencia como líder de teletrabajadores y nacionalidad de la empresa.

Referente a la interpretación de los parámetros obtenidos se encuentra:

- El líder de género masculino presenta 8.661 puntos menos de flexibilidad laboral en las políticas que el género femenino

- Por cada año de edad que tenga el líder, la flexibilidad laboral de las políticas disminuye en 0.278 puntos.
- Los líderes de teletrabajadores que laboran en una modalidad distinta al trabajo a domicilio, presentan 1.322 puntos más en la escala de flexibilidad laboral que los que laboran en sus oficinas
- Por cada grado de escolaridad que tenga el líder, la flexibilidad laboral aumenta en 0.738 puntos
- Entre mayor sea la experiencia laboral del líder (por cada 3 años más de experiencia conforme se midió en el cuestionario) presenta 2.074 puntos más en la escala de flexibilidad
- Entre mayor sea la experiencia para ser líder de teletrabajadores (por cada 3 años más de experiencia conforme se midió en el cuestionario) presenta 2.644 puntos menos en la escala de flexibilidad
- Las empresas mexicanas presentan 7.784 puntos más en la escala de flexibilidad laboral en las políticas que las empresas extranjeras..

7.4 Análisis de resultados sobre el trabajo decente y el teletrabajo

7.4.1 Trabajo decente y teletrabajadores

Se midió el nivel de trabajo decente con el que desempeñan sus actividades los teletrabajadores, en términos de las variables independientes:

- 1) Seguridad social
- 2) Posibilidad de tener libres los fines de semana
- 3) Remuneración suficiente para cubrir necesidades
- 4) Posibilidad de atender a la familia
- 5) Contar con afore o plan de retiro privado
- 6) Libertad de horario
- 7) Derecho a vacaciones
- 8) La empresa otorga el equipo de cómputo y los consumibles para laborar
- 9) Cuentan con contrato de tiempo indeterminado

Se ha establecido como trabajo decente (particularmente en el campo de teletrabajo), aquel empleo con remuneración suficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores, que cuentan con seguro social, con plan de retiro, prestaciones de ley, vacaciones, puedan combinar satisfactoriamente el tiempo con su familia y empleo y cuenten con libertad de horario. La empresa les proporciona el equipo de cómputo con el que laboran, y son las empresas quienes cubren parcial o totalmente los gastos administrativos derivados de sus labores tales como consumibles, internet, electricidad, teléfono.

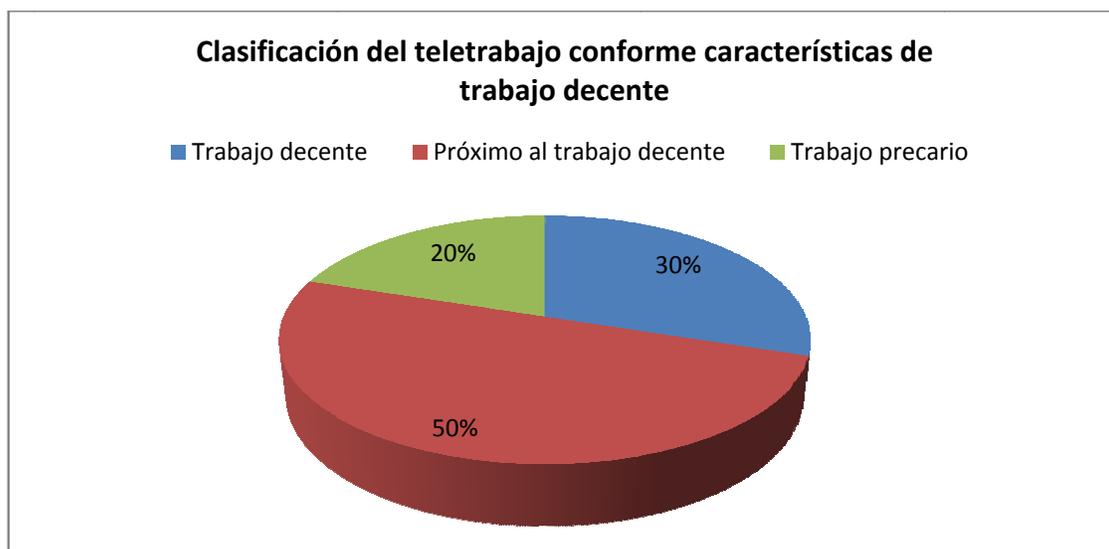
La clasificación de trabajo decente, ha incluido a trabajadores autónomos bajo los criterios descritos, con la diferencia que cuentan con seguridad en esquemas distintos al IMSS, y que por la naturaleza de sus labores trabajan con equipo de cómputo propio y al cobrar sus servicios tienen posibilidad de incluir los gastos administrativos derivados de su labor.

Se entiende como trabajo próximo al trabajo decente (particularmente en el campo de teletrabajo), aquel empleo cuya remuneración por sí misma no es suficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores, sin embargo cuentan con seguro social, con plan de retiro, prestaciones de ley, vacaciones, puedan combinar satisfactoriamente el tiempo con su familia y empleo. Sus contratos son por tiempo indeterminado o a tiempo parcial. El teletrabajo no es su única fuente de ingreso y no se dedican de tiempo completo a ello. Incluye a teletrabajadores autónomos que cubren estas características.

Se entiende como trabajo precario (particularmente en el campo del teletrabajo), a aquellos teletrabajadores cuya remuneración no es suficiente para satisfacer sus necesidades, no cuentan con prestaciones sociales, y sus contratos son temporales o carecen de contrato. Trabajan para una o varias empresas, son los teletrabajadores quienes cubren los gastos administrativos como consumibles, electricidad, teléfono e internet con su propio ingreso.

La siguiente gráfica presenta el análisis de los resultados de la clasificación del teletrabajo conforme las características del trabajo decente, en la cual se muestra que el 30% de los teletrabajadores estudiados cuenta con una trabajo que cumple con las características establecidas para un teletrabajo decente, el 50% fue clasificado como próximo al trabajo decente y el 20% restante fue clasificado como trabajo precario por carecer de la mayoría de las características del trabajo decente.

Gráfica 17. Clasificación del teletrabajo conforme las características del trabajo decente



Una vez que se contó con el indicador de trabajo decente, se propone un modelo de regresión múltiple para predecir el nivel de trabajo decente en función de las variables sociodemográficas tales como:

- 1) Edad de los teletrabajadores (Edad)
- 2) Género (género)
- 3) Estado civil (edociv)
- 4) Número de hijos (hijos)
- 5) Modalidad de teletrabajo (modlab)
- 6) Escolaridad (escolar)
- 7) Experiencia laboral (explab)
- 8) Experiencia en el teletrabajo (exptele)

Se encontró lo siguiente:

Modelo de regresión múltiple para predicción del nivel de trabajo decente de los teletrabajadores.

$$TD = -\beta_0 + \beta_1(\text{Edad}) + \beta_2(\text{género}) - \beta_3(\text{edociv}) - \beta_4(\text{hijos}) - \beta_5(\text{modlab}) + \beta_6(\text{escolar}) -$$

$$\beta_7(\text{explab})+\beta_8(\text{expetele})+\beta_9(\text{nacional})+\mu$$

$$\text{TD}=-17.170-.007(\text{Edad})-0.041(\text{género})+0.82(\text{edociv})+0.028(\text{hijos})-0.833(\text{modlab})+0.106(\text{escolar})-0.622(\text{explab})+0.0833(\text{expetele})+1.06(\text{nacional})+\mu$$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599(a)	.359	.263	2.043

a Predictors: (Constant), nacional, modlab, expetele, edociv, genero, escolar, hijos, edad, expelab

Conforme el coeficiente de determinación obtenido, el 35.9% de las variables que determinan que un teletrabajador tenga un trabajo decente, depende de las variables sociodemográficas del modelo. El 64.1% restante, depende de variables distintas de las variables distintas a las consideradas en el modelo.

El coeficiente de correlación de .599 indica que existe una relación moderada entre el trabajo decente y las variable sociodemográficas consideradas para este modelo.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.170	2.807		6.116	.000
	edad	-.007	.045	-.025	-.154	.878
	genero	-.041	.597	-.008	-.069	.945
	edociv	.814	.613	.178	1.327	.190
	hijos	.028	.349	.012	.080	.936
	modlab	-.833	.242	-.449	-3.448	.001
	escolar	.106	.329	.052	.322	.748
	expelab	-.622	.449	-.312	-1.386	.171
	expetele	.833	.336	.351	2.477	.016
	nacional	1.068	.722	.204	1.479	.144

a. Dependent Variable: trabajodecente

La interpretación de los parámetros obtenidos es la siguiente:

- Por cada año de edad que tenga el teletrabajador, el nivel de trabajo decente disminuye en 0.007 puntos
- El género masculino presenta .041 puntos menos en la escala de trabajo decente que el

género femenino

- Los teletrabajadores solteros tienen 0.41 puntos menos en la escala de trabajo decente que los teletrabajadores casados
- Por cada hijo que tenga el teletrabajador el nivel de trabajo decente aumenta en 0.028 puntos
- Los teletrabajadores que laboran en su domicilio tienen 0.833 puntos menos en la escala de trabajo decente alguna otra modalidad contemplada en el estudio.
- Por cada grado escolar adicional que tenga el teletrabajador, el nivel de trabajo decente aumenta en .106 puntos
- Cuando el teletrabajador cuenta con mayor experiencia laboral, el nivel de trabajo decente disminuye en 0.622 puntos
- Cuando el teletrabajador cuenta con mayor experiencia en el teletrabajo, el nivel de trabajo decente aumenta en 0.833
- Los teletrabajadores que laboran en empresas extranjeras tienen 1.068 puntos más en la escala de trabajo decente que los teletrabajadores que laboran en empresas mexicanas

7.4.2 Trabajo decente y las empresas que contratan teletrabajadores

Se midió el nivel de trabajo decente que caracteriza a las empresas que contratan teletrabajadores en términos de si otorgan a sus teletrabajadores lo siguiente:

1. Seguridad social
2. Posibilidad de tener libres los fines de semana
3. Remuneración suficiente para cubrir necesidades
4. Posibilidad de atender a la familia
5. Contar con afore o plan de retiro privado
6. Libertad de horario
7. Derecho a vacaciones
8. Equipo de cómputo y los consumibles para laborar
9. Contrato de tiempo indeterminado

Una vez que se contó con este indicador, se estableció un modelo de regresión múltiple para relacionar el nivel de trabajo decente y las características sociodemográficas de los líderes de las empresas que contratan teletrabajadores. Se encontró lo siguiente:

$$TD = -\beta_0 - \beta_1(\text{edad}) - \beta_2(\text{género}) - \beta_3(\text{mod_trablíder}) + \beta_4(\text{escolaridad}) + \beta_5(\text{explaboral}) + \beta_6(\text{expeteletrab}) + \beta_7(\text{nacionalidademp}) + \mu$$

$$TD = 33.911 - 0.295(\text{edad}) - 5.346(\text{género}) + 1.950(\text{mod_trablíder}) + 0.288(\text{escolaridad}) + 2.017(\text{explaboral}) - 0.719(\text{expeteletrab}) - 6.605(\text{nacionalidademp}) + \mu$$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864(a)	.747	.550	2.61798

a Predictors: (Constant), NACIONALIDAD_EMPRESA, ESCOLARIDAD, EXP_LABORAL, GENERO, MOD_LIDER, EDAD, EXP_LIDERTELETRAB

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	33.911	7.972		4.254	.002
	EDAD	-.295	.120	-.642	-2.467	.036
	GENERO	-5.346	1.488	-.695	-3.592	.006
	MOD_LIDER	1.950	.682	.683	2.860	.019
	ESCOLARIDAD	.288	.775	.075	.371	.719
	EXP_LABORAL	2.017	1.362	.354	1.480	.173
	EXP_LIDERTELETRAB	-.719	1.179	-.183	-.610	.557
	NACIONALIDAD_EMPRESA	-6.605	1.973	-.834	-3.348	.009

a Dependent Variable: TRABDECENT

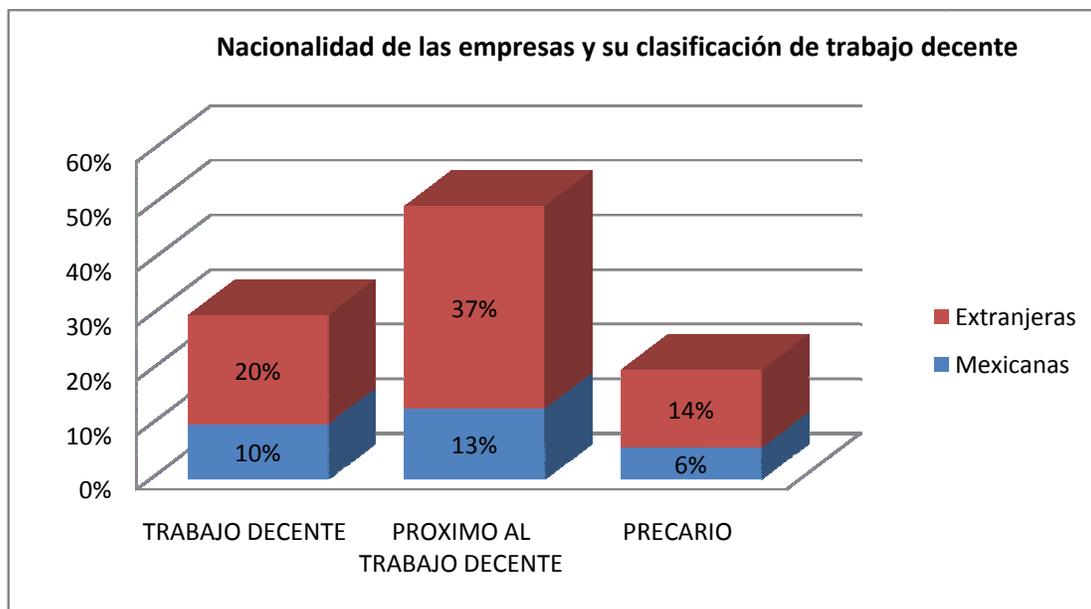
- Por cada año de edad que tenga el líder, la puntuación del trabajo decente disminuye en 0.295.

- El líder de género masculino presenta 5.346 puntos menos que el género femenino en la escala del trabajo decente.
- Los líderes de teletrabajadores que laboran en una modalidad distinta al trabajo a domicilio, presentan 1.950 puntos más en la escala de trabajo decente.
- Por cada grado de escolaridad que tiene el líder, la puntuación en el trabajo decente es mayor en 0.288 puntos
- Entre mayor sea la experiencia laboral del líder (por cada 3 años más de experiencia conforme se midió en el cuestionario) aumenta en 2.017 puntos en la escala de trabajo decente.
- Entre mayor sea la experiencia para ser líder de teletrabajadores (por cada 3 años más de experiencia conforme se midió en el cuestionario) presenta 0.719 puntos menos en la escala de trabajo decente.
- Las empresas de nacionalidad mexicana, tienen 6.605 puntos más en la escala de trabajo decente que las extranjeras

La siguiente gráfica analiza la clasificación de trabajo decente y la nacionalidad de la empresa, en la cual se presenta que las empresas mexicanas estudiadas el 10% ofrecen trabajo decente en materia de teletrabajo, el 13% próximo al trabajo decente y el 6% trabajo precario. Se encontró por otra parte que las empresas extranjeras ofrecen hasta un 14% de trabajo precario, 37% de trabajo clasificado como próximo al trabajo decente y 20% ofrecen trabajo decente a sus teletrabajadores.¹⁸⁷

Gráfica 18. Nacionalidad de las empresas estudiadas y su clasificación de trabajo decente

¹⁸⁷ Conforme las características establecidas en el punto 7.4



7.5 Análisis de resultados sobre motivación y el teletrabajo

En relación con la medición de la motivación, se estableció una escala de medición con las siguientes variables:

Necesidad de existencia: IMSS, afore, tipo de contrato, remuneración suficiente para necesidades, miedo a perder el trabajo.

Necesidad de relación: Orgullo, respeto de la familia, respeto del jefe, reconocimiento, aislamiento, relación con compañeros.

Necesidad de crecimiento: deseo de cambiar de trabajo, búsqueda de eficiencia, productividad, promociones de puesto, autoimagen, satisfacción en el trabajo, oportunidad de ejercitarse, nivel de estrés, libertad de horario.

Al analizar las respuestas de los 70 teletrabajadores estudiados, se encontró que el 59% tiene una motivación media, el 40% una motivación baja y que solo el 1% fue evaluado con un nivel alto de motivación, conforme se muestra en la gráfica siguiente.

Grafica 19. Nivel de motivación de los teletrabajadores



El modelo de regresión múltiple para predecir los niveles de motivación, se estableció con las variables: edad, género, estado civil, número de hijos, modalidad laboral, escolaridad, experiencia laboral, experiencia como teletrabajador, y nacionalidad de la empresa en la que labora, obteniendo los siguientes resultados:

$$\text{Mot} = -\beta_0 + \beta_1(\text{Edad}) + \beta_2(\text{género}) - \beta_3(\text{edociv}) - \beta_4(\text{hijos}) - \beta_5(\text{modlab}) - \beta_6(\text{escolar}) + \beta_7(\text{explab}) - \beta_8(\text{expetele}) + \beta_9(\text{nacionalidad}) + \mu$$

$$\text{Mot} = -40.615 + 0.229(\text{Edad}) - 1.591(\text{género}) + 2.119(\text{edociv}) - 2.824(\text{hijos}) + 0.123(\text{modlab}) + 0.449(\text{escolar}) + 1.551(\text{explab}) - 0.633(\text{expetele}) + 7.767(\text{nacionalidad}) + \mu$$

El 37.6% de las variables que determinan el nivel de motivación de los teletrabajadores depende de las variables sociodemográficas utilizadas en el modelo, el 62.4% restante, corresponde a variables que no fueron consideradas en el modelo.

Existe una relación débil entre el nivel de motivación de los teletrabajadores y las variables sociodemográficas utilizadas en el modelo.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	.376	.282	5.155

a. Predictors: (Constant), nacional, modlab, expetele, edociv, genero, escolar, hijos, edad, expelab

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.615	7.083		5.734	.000
	edad	.229	.114	.322	2.018	.048
	genero	-1.591	1.506	-.124	-1.057	.295
	edociv	2.119	1.547	.182	1.369	.176
	hijos	-2.824	.882	-.471	-3.203	.002
	modlab	.123	.610	.026	.202	.840
	escolar	.449	.831	.086	.540	.591
	expelab	1.551	1.132	.304	1.370	.176
	expetele	-.633	.849	-.104	-.746	.459
	nacional	7.767	1.821	.581	4.265	.000

a. Dependent Variable: motiva2

- Por cada año de edad que tenga el teletrabajador, el nivel de motivación aumenta en .229 puntos en la escala de este estudio.
- El género masculino presenta 1.519 puntos menos de motivación que el género femenino
- Los teletrabajadores solteros tienen 2.1197 puntos más en la escala de motivación que los teletrabajadores casados
- Por cada hijo que tenga el teletrabajador tendrá 2.824 puntos menos en la escala de motivación
- Los teletrabajadores que trabajan en su domicilio tienen 0.123 puntos más en la escala de motivación que aquellos que laboran en alguna otra modalidad
- Por cada grado escolar adicional que tenga el teletrabajador, la motivación aumenta en 0.449 puntos

- Cuando el teletrabajador cuenta con mayor experiencia laboral (por cada 3 años de experiencia laboral) , la motivación aumenta en 1.551 puntos
- Cuando el teletrabajador cuenta con mayor experiencia en el teletrabajo (por cada 3 años de experiencia), la motivación disminuye en 0.633 puntos
- Los teletrabajadores que trabajan para empresas multinacionales presentan 7.76 puntos más en la escala de motivación que los que trabajan en empresas nacionales

7.6 Análisis de resultados sobre liderazgo y el teletrabajo

Se midió el estilo de liderazgo utilizando el cuestionario aplicado a los teletrabajadores, en términos de las siguientes variables:

- 1) Libertad de horario
- 2) Capacitación
- 3) Trato respetuoso con jefe inmediato
- 4) Jefe amigable
- 5) Interés del jefe en necesidades
- 6) Consideración de sugerencias por parte del jefe
- 7) Programa de trabajo
- 8) Reuniones
- 9) Vigilancia de seguridad
- 10) Vigilancia de salud, trabajo en línea.

Se encontró que el estilo de liderazgo en el cual los teletrabajadores son seguidores está orientado a mandar en un 77.1% y 12.9% orientado a participar y el 10% a delegar. En los 70 casos analizados no se encontró evidencia de estilo de liderazgo orientado a persuadir.

Se puede concluir, que por la naturaleza del teletrabajo, el estilo de liderazgo orientado a mandar se enfoca mucho para actividades y poco para relaciones, el líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.

No se encuentran casos de liderazgo orientado a persuadir, donde el enfoque es mucho para actividades y mucho para relaciones, porque se ha encontrado que el teletrabajo adolece de esa

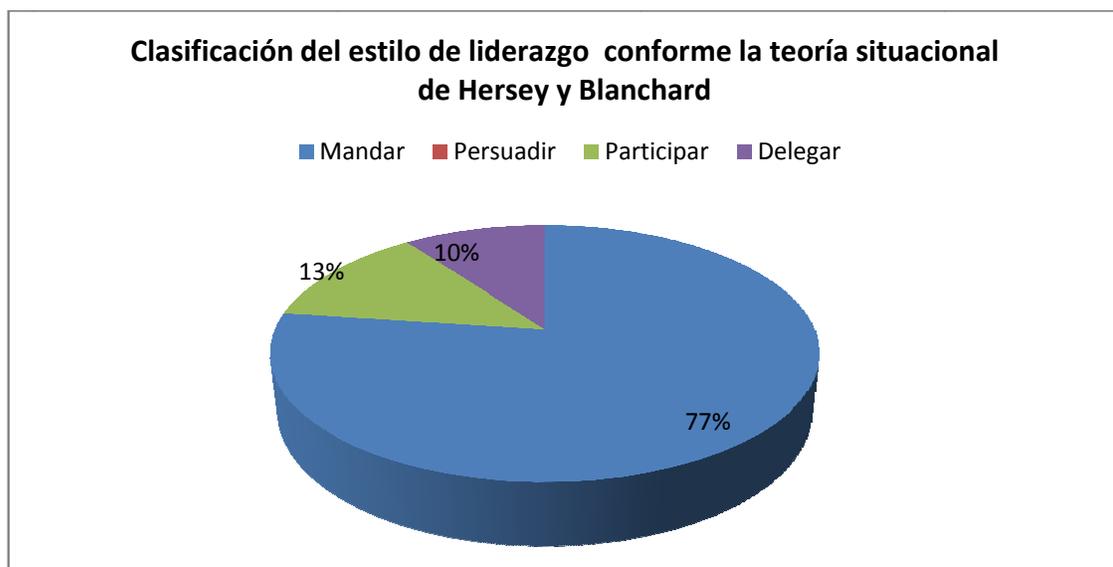
área. En cambio es más factible encontrar estilos de liderazgo orientados a participar, en los cuales el líder y teletrabajador, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.

En los casos en los que se encuentra el estilo de liderazgo orientado a delegar (poco para actividades y poco para relaciones). El líder proporciona poca dirección y apoyo, debido a que la madurez de sus seguidores lo permite.

Gráfica . Clasificación de estilo de liderazgo conforme la teoría situacional de Hersey y Blanchard

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mandar	54	77.1
Persuadir	0	0.0
Participar	9	12.9
Delegar	7	10.0
	70	100.0

Gráfica 20. Estilo de liderazgo



En cuanto al estilo de liderazgo y su relación con la nacionalidad de la empresa, se encontró que de los casos cuyo estilo es orientado a mandar, el 63% son empresas mexicanas y el 37% empresas extranjeras.

Gráfica 21. El estilo de liderazgo y la nacionalidad de la empresa



$$LID = -\beta_0 - \beta_1(\text{edad}) - \beta_2(\text{género}) - \beta_3(\text{mod_trablider}) + \beta_4(\text{escolaridad}) + \beta_5(\text{explaboral}) + \beta_6(\text{expeteletrab}) + \beta_7(\text{nacionalidademp}) + \mu$$

$$Lid = 82.962 - 0.87(\text{edad}) - 7.950(\text{género}) - 1.342(\text{mod_trablider}) - 2.415(\text{escolaridad}) - 0.401(\text{explaboral}) - 2.982(\text{expeteletrab}) - 1.645(\text{nacionalidademp}) + \mu$$

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 ^a	.528	.160	7.09471

a. Predictors: (Constant), NACIONALIDAD_EMPRESA, EXP_LABORAL, GENERO, ESCOLARIDAD, MOD_TRABAJ, EDAD, EXP_LIDERTELETRAB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82.962	16.114		5.149	.001
	EDAD	-.087	.321	-.095	-.271	.793
	GENERO	-7.950	3.954	-.521	-2.011	.075
	MOD_TRABAJ	-1.342	1.682	-.231	-.798	.445
	ESCOLARIDAD	-2.415	2.036	-.317	-1.186	.266
	EXP_LABORAL	-.401	4.443	-.036	-.090	.930
	EXP_LIDERTELETRAB	-2.982	2.888	-.382	-1.032	.329
	NACIONALIDAD_EMPRESA	-1.645	2.457	-.225	-.669	.520

a. Dependent Variable: LIDERAZGO

Relación entre el estilo de liderazgo y variables sociodemográficas

- Por cada año de edad que tenga el líder, la puntuación del estilo de liderazgo disminuye en 0.087 puntos. Lo que indica que a mayor edad, se tiende a delegar.
- El líder de género masculino presenta 7.950 puntos menos que el género femenino en la escala del estilo de liderazgo. Esto es, los líderes del género masculino tienden a delegar más que el género femenino
- Los líderes de teletrabajadores que laboran en una modalidad distinta al trabajo a domicilio, presentan 1.342 puntos menos en la escala estilo de liderazgo. Es decir, aquellos líderes que trabajan desde otro lugar distinto a su domicilio tienden a delegar.
- Por cada grado de escolaridad que tiene el líder, la puntuación en el estilo de liderazgo es menor en -2.415 puntos
- Entre mayor sea la experiencia laboral del líder (por cada 3 años más de experiencia conforme se midió en el cuestionario) disminuye en 2.982 puntos en la escala del estilo de liderazgo, es decir, tienden a delegar.
- Entre mayor sea la experiencia para ser líder de teletrabajadores (por cada 3 años más

de experiencia conforme se midió en el cuestionario) presenta 2.33 puntos más en la escala de flexibilidad

- Cuando las empresas son de una nacionalidad distinta a la mexicana, la puntuación en la escala del estilo de liderazgo disminuye en 1.645 puntos, es decir, tienden a delegar más las empresas extranjeras que las mexicanas.

CONCLUSIONES

A lo largo de este documento, se han tratado diversos aspectos que giran en torno del teletrabajo: la transformación del trabajo hasta llegar a la actualidad, las modalidades y clasificaciones de teletrabajo que existen y que fueron propuestas, se analizó la legislación del teletrabajo en México y diversos países de América Latina y Europa, así como se presentó el análisis de la flexibilidad laboral y el trabajo decente, del liderazgo y la motivación.

Se revisaron las principales teorías de la administración enfocándose hacia la conceptualización del trabajo, así mismo se revisaron las corrientes del pensamiento económico detallando las aportaciones de diversos autores con respecto a la formas de producción.

Se presentó la organización del trabajo en las civilizaciones antiguas, en el periodo medieval, y el impacto que tuvo primera revolución industrial. Se dividió en tres eras el estudio del pensamiento administrativo del siglo XX: 1) la era clásica, 2) la era neoclásica y 3) la era de la información. Cada de una de estas eras abarcó una serie de teorías y enfoques de la administración. La información relativa a la concepción del trabajo en la era clásica de la administración incluyó a la administración científica, teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia. En cuanto a lo relativo a la era neoclásica de la administración se desarrolló la forma en la que se concibe el trabajo desde los enfoques de la teoría neoclásica, estructuralista, del comportamiento, del desarrollo organizacional, de sistemas, situacional y de contingencia. La tercera era del pensamiento administrativo contempló los nuevos enfoques del trabajo en la era de la información, y es en este último punto donde se encuentra lo que hoy se conoce como teletrabajo.

Asimismo análisis de la transformación del trabajo a través del pensamiento económico, comenzando por la Grecia clásica y la antigua Roma y la edad media hasta finalmente presentar un esquema analítico de los llamados futurólogos del trabajo.

De esta forma se explicó la transformación del modo de producción y los avances tecnológicos hasta llegar a la precarización del empleo, la flexibilidad laboral y la búsqueda del trabajo decente, temas centrales de esta tesis. A través de la exposición histórica, se observaron los cambios de paradigmas en el pensamiento económico, y se presentó al teletrabajo como uno de los más

recientes: el hombre debe volver a casa, pero esta vez no desempleado como lo hizo en las primeras dos revoluciones industriales, sino armado con una computadora, internet y herramientas tecnológicas que le permitan laborar de forma remota.

Observar las características de la organización del trabajo en las civilizaciones antiguas, en la edad media y posteriormente analizar cada una de las eras de la administración y la economía permitió contar con un marco referencial que situó al teletrabajo como producto de una evolución no solo de índole tecnológica, sino de profundización en el análisis del ser humano con necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

El lugar del trabajo como se ha concebido desde la primera revolución industrial, corresponde a la fábrica o a la oficina del trabajador, el nuevo enfoque de teletrabajo plantea regresar a los trabajadores a casa, lo cual implica que las personas dejan de estar en el lugar que deberían de estar, se viola el principio de orden de la administración establecido por Fayol. Ello provoca que se mezcle la cultura organizacional con el ambiente del hogar, genera estrés cuando el teletrabajador no es capaz de auto dirigir el tiempo que dedica a la jornada laboral y se excede o bien, desperdicia valioso tiempo en otras actividades dejando al final sus responsabilidades laborales. En el teletrabajo no existe una línea divisoria física entre el hogar, hablando en el sentido amplio, y no solo de espacio, y el trabajo.

Vivimos en un mundo en que se ha convertido en un acto de fe comúnmente exigido la idea de que es mejor tener “cualquier trabajo” que ninguno. Se ha pretendido demostrar que el teletrabajo puede considerarse como un trabajo formal y decente, y no como un trabajo precario. En los capítulos tres y cuatro se ha expuesto con detalle la conceptualización de estos términos.

Ante la carencia de definiciones claras sobre el teletrabajo en nuestro país, con base en la investigación realizada sobre diversos países, se ha propuesto definir al teletrabajo como:

El teletrabajo es una forma de trabajar que cumple con tres condiciones:

- El lugar de trabajo debe tener una ubicación distinta de la sede de la compañía, en el domicilio del trabajador o en un entorno próximo a él.
- Se utilizan las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Esta característica restringe más la definición de teletrabajo, indicando claramente que el trabajo manual o a

destajo, no debe considerarse como teletrabajo, aún cuando este se realice en el domicilio del trabajador.

- La realización del trabajo a distancia es un elemento esencial para la vida del trabajador, no solo una actividad esporádica

Asimismo se ha propuesto clasificar al teletrabajo conforme el lugar donde se encuentra realizando el trabajo el tiempo que se le dedica al teletrabajo, estatus del empleo, se distinguió entre las formas de teletrabajo individual y colectiva y se aclaró que esta investigación fue dirigida al teletrabajo individual. Asimismo el teletrabajo se clasifica por el sector económico.

Se estableció que conforme al estatus del empleo existen el teletrabajo subordinado, teletrabajo autónomo, teletrabajo atípico precario.

Conforme se estableció en el capítulo de la metodología, se eligieron a los teletrabajadores aleatoriamente encontrándolos bajo la técnica de bola de nieve. La gráfica 3 de los anexos, muestra las actividades que realizan donde los resultados arrojan que las tres actividades más importantes que realizan los teletrabajadores son: asesoría académica con 34%, tareas administrativas 17% y asesoría financiera con 16%.

Por otra parte, se considera en esta tesis, que difícilmente un empleo clasificado en la economía informal puede gozar de condiciones que lo lleven a considerarse trabajo decente, aún cuando en diversos trabajos de investigación la OIT lo propongan. Si bien, los trabajadores informales pueden encontrarse en plena libertad de ejercer sus actividades, difícilmente en nivel de sueldos recibidos puede considerarse como suficiente y acorde para alcanzar desarrollo. La equidad del trabajo se presenta como un término subjetivo, de difícil medición, y en términos de seguridad social, esta es inexistente.

Se han identificado importantes lagunas en la legislación en torno al teletrabajo. Se sabe que las tecnologías de la información avanzan por mucho más rápido que los cambios en la legislación laboral. En el caso particular del teletrabajo se ha llegado a la conclusión de que no se trata de una omisión por descuido, se trata simplemente de la llamada flexibilidad estatal. Se definió como flexibilidad estatal aquella que se impone por disposición legal y que, en la práctica, supone pérdida de derechos previamente reconocidos en la ley. Por paradójico que parezca, la disminución de normas sobre el trabajo requiere la intervención decidida y enérgica de leyes que

despojen de derechos a los trabajadores, para instalar una individualización de las relaciones laborales que privilegie el acuerdo individual sobre el colectivo, para lo que se limita la autonomía colectiva y la libertad sindical. La ausencia de legislación en el teletrabajo en México, es un ejemplo. No se trata de ganar adaptabilidad empresarial sino de permitir que los empleadores dispongan libremente de la fuerza de trabajo, con salarios sin monto mínimo, libertad de despido, ausencia de indemnizaciones por término de contrato y la exclusión de la negociación colectiva como un instrumento de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Se ha encontrado que la mejor forma de remuneración de los teletrabajadores, es el pago con base en las competencias, en el que al empleado se le paga por el rango, profundidad y tipos de habilidades y conocimiento que es capaz de usar en lugar de hacerlo por el puesto que ocupa en el momento. El pagar con base a la aptitud que tiene el teletrabajador y no con base en el puesto que ocupa impulsa la flexibilidad que no sacrifica la calidad del empleo y que al contrario, pudiera representar una base importante para motivarlo a incrementar sus competencias.

Se ha concluido, que el teletrabajo en términos de trabajo decente, no está disponible para todos aquellos que buscan un empleo. Para ser teletrabajador, se debe contar con competencias técnicas que implican el saber navegar por internet y comunicarse correctamente de forma escrita en por lo menos dos idiomas; contar con competencias personales que implican el interés por aprender, la capacidad de aprender y trabajar solo, ser autocrítico del trabajo, soportar periodos de aislamiento, gestionar su propio ambiente de trabajo saludable y sin estrés, entre otros; y por último contar con competencias de comunicación que implica transferencia de conocimientos en situaciones nuevas, ser conciso y claro en los mensajes electrónicos, mantenerse relacionado a pesar de trabajar solo o en el caso del teletrabajador autónomo saber vender su conocimiento, negociar precios, objetivos y condiciones.

Uno de los problemas que se detectó en el ejercicio del teletrabajo, fue que por su naturaleza mantiene insatisfecha la necesidad de relación, particularmente en los ámbitos de sentido de pertenencia que implica la falta de relación con los compañeros de trabajo y el sentimiento de aislamiento. Para evitar el aislamiento en el teletrabajo, se propone formar equipos de apoyo, células de trabajo a distancia, equipos que permitan mantener el contacto, realizar reuniones frecuentes. Las empresas que contraten teletrabajadores, deberán ser cuidadosas con este aspecto, y evitar que los líderes formen un círculo interno y otro externo, en el cuál los teletrabajadores puedan sentirse aislados y que no son tomados en cuenta.

En el teletrabajo no hay exhibición de señales de autoridad, no se enfatiza la jerarquía en forma visual. No es necesario utilizar uniformes, ni se cuenta con oficinas amplias, estacionamiento especial o comedor de ejecutivos. Relativo al aislamiento, el estudio reveló que los teletrabajadores son indiferentes a este sentimiento, lo cual conduce a una nueva línea de investigación que queda abierta. Aunque algunos teóricos plantean que en el teletrabajo se da la sensación de aislamiento, sería necesario comparar las respuestas con personas que se encuentran laborando en sus oficinas de forma tradicional. Es posible que exista mayor aislamiento para estas personas con respecto a su familia, que hipotéticamente podría ser más importante para la mayoría que mantenerse aislados de sus compañeros de trabajo o jefe.

En cuanto a nivel de productividad del teletrabajo, casi el 80% de los teletrabajadores refirió ser más de 50% más productivo en el domicilio que en la oficina de la empresa. Las empresas consideraron que los teletrabajadores son 50% más productivos en su domicilio.

Se estableció que la reducción de costos, es una ventaja para las empresas particularmente porque los costos que ahorran son pagados por el teletrabajador. Es el teletrabajador el responsable de contar con un lugar donde laborar (la renta de ese lugar es pagada por el trabajador puesto que se trata de su hogar), el teléfono, la energía eléctrica y los consumibles también son pagados por el trabajador.¹⁸⁸ Por ello, un porcentaje de solo 30% de los casos de los teletrabajadores labora para empresas que otorgan condiciones de trabajo decente, el que las empresas no absorbieran estos gastos administrativos fue común en el estudio.

Esta tesis presentó una postura que se inclinó por considerar que el proceso de transformación del trabajo en el que vivimos es irreversible. La precarización del empleo y la informalidad son presentadas a la sociedad bajo la bandera de flexibilidad laboral, situación sin duda infame. Se encontró que un 20% de los casos de los teletrabajadores labora en condiciones de precariedad.

Los trabajadores autónomos que trabajan desde sus domicilios, fueron clasificados en su mayoría como “próximo al trabajo decente” pues sus ingresos cubren sus necesidades y cuentan con diversas características del trabajo decente excepto la seguridad social.

En cuanto a las hipótesis establecidas se ha concluido lo siguiente:

- 1) Se encontró que existe una relación negativa entre la flexibilidad laboral y el trabajo decente en el teletrabajo, y que en la medida en que se flexibilizan las políticas de la empresa, se pierde calidad del empleo. Se confirma la hipótesis con un coeficiente de correlación de -0.30
- 2) La relación entre el nivel de flexibilidad laboral y el nivel de motivación es positiva y moderada con un coeficiente de correlación de 0.418 . Se confirma la hipótesis.
- 3) La relación entre las variables liderazgo y motivación se encuentran relacionadas de forma positiva débil. Se confirma la hipótesis.
- 4) La relación entre las variables trabajo decente y motivación es fuerte con un coeficiente de correlación de 0.776 . Se confirma la hipótesis.

En un mundo en que los países latinoamericanos como el nuestro, enfrentan un esquema crítico de escasez de empleo, surgen modalidades laborales distintas que se presentan como posibilidades aisladas de reducir el desempleo. El teletrabajo es una de ellas, una posibilidad que en algunos casos en nuestro país se ha presentado como atípica, precaria, desconocida aún por las estadísticas oficiales. En respuesta a la pregunta: ¿puede el teletrabajo convertirse en una importante fuente de empleo para México? Después de analizar diversos factores la respuesta es, al menos parcialmente, pues se ha dejado claro que el teletrabajo no es para todos, en la era de la globalización quienes tendrán mayores oportunidades serán aquellos que conozcan el lenguaje del mundo actual: los sistemas computacionales y los idiomas, además de contar con un alto nivel de especialización. Por otro lado, deberá tratarse de teletrabajo decente que permita a los trabajadores tener una mayor calidad de vida. Se considera que en la adversidad, es de suma importancia buscar alternativas que permitan encontrar oportunidades y que el teletrabajo es un ícono de la flexibilidad laboral por definición, al menos en México continúa en la búsqueda del equilibrio entre flexibilidad y trabajo decente.

Está pendiente una legislación que de seguridad social a los teletrabajadores, hacer transparente la definición del teletrabajo en México, y establecer claramente las condiciones en que las empresas deberán monitorear la seguridad del lugar de trabajo y otorgar el equipo de cómputo necesarios, el pago de electricidad, internet y consumibles. Asimismo, se debe establecer claramente cuáles son las condiciones para los despidos, las vacaciones, y el respeto al espacio

privado del teletrabajador. Se sugiere que las empresas que contraten teletrabajadores se aseguren que estos cuenten con una habitación especial para realizar sus labores, establezcan un horario de trabajo y sean muy cuidadosos con el perfil que deben cubrir los candidatos. Asimismo el teletrabajo deberá considerarse en las estadísticas oficiales del trabajo conforme cobre mayor relevancia en el país y en el mundo, se asegura que será una modalidad de trabajo que cada día será más considerada por los empresarios, pero debe cuidarse que la flexibilidad laboral de sus políticas sea equilibrada con el trabajo decente.

En el caso de los trabajadores autónomos, es importante incrementar la cultura del ahorro privado para el retiro.

Se recomienda establecer políticas para evitar el aislamiento de los trabajadores e incentivar su sentido de pertenencia a la empresa, ya que el teletrabajo es una modalidad laboral de la modernidad, que requiere el trabajo en equipo para que el trabajo trascienda, y que de ninguna forma puede ser concebido hoy día en forma aislada. Aún cuando se trabaje a distancia, el líder de teletrabajadores tiene el reto de saber administrar y guiar sus acciones. Los teletrabajadores como seguidores, tienen alto nivel de madurez, que demuestran con la motivación que presentan, el resultado del estudio mostró que el estilo de liderazgo más común es “mandar” por lo que en la medida que se desarrolle la madurez de los seguidores y se incremente la experiencia del líder y las tecnologías de la información se apliquen, podrá encaminarse a delegar.

Se espera que los hallazgos de esta investigación, permitan abrir nuevas líneas de investigación de utilidad para la ciencia de la administración.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- AKTOUF, Omar. *La administración entre tradición y renovación*: Colombia, Universidad del Valle, 1998.
- ALVAREZ, Luis. *Un mundo sin trabajo*: Distrito Federal, Dríada, 2008 .
- AMEZCUA, Norahenid, *E-commerce en México, aspectos legales*: México SICCO., 2000.
- Annual report from European Commison. *Teleworking 2000. Profiles of the population potentially concerned with telework*: Bonn, ECT, 1999.
- AOYAMA, Yuko, CASTELLS, Manuel. *Estudio empírico de la sociedad de la información. Composición del empleo en los países del G7 de 1920 a 2000*: Ginebra. Revista Internacional del Trabajo. 2002. vol, 121. núm. 1-2 133-225 pp.
- BOLAÑOS, Raúl. *Historia de la Humanidad de las épocas moderna y contemporánea*. EPSA. 1994.
- BLANPAIN, R., *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union*. General Report, European Foundation. 1995
- BESCOND, CHATAIGNIER, y MEHRAN. *Siete Indicadores para medir el trabajo decente*: Ginebra. Revista Internacional del Trabajo, 2003, vol. 122, núm 2. 197-231 pp.
- BESCOND, CHATAIGNIER, y MEHRAN. *"Siete Indicadores para medir el trabajo decente."* Ginebra. Revista Internacional del Trabajo, 2003, vol. 122, núm 2. 197-231 pp.
- BENSUSÁN, Graciela. *La reforma estructural del trabajo y la competitividad*. Universidad Nacional de Mérida. 2003
- BELZUNAGUI, Angel. *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el Teletrabajo*: Barcelona, s.e, 2001.
- BASS, Ronald *Transformational leadership*. Routledge, 2006.
- CONTRERAS, Oscar, *Los estudios sobre la flexibilidad laboral en México: algunas observaciones críticas.*, D.F: Estudios Socioeconómicos, Vol XVIII, num 54. Sep-Dic., 2000
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*: México, Mc Graw Hill, 2006.
- CEPAL. *Balance preliminar de las economías de América latina 2006*, 2006.
- CEPAL Y OIT. *Crisis y mercado laboral*. Boletín Coyuntura laboral en América Latina y El Caribe. Junio 2009.
- Centro de Teletrabajo y Teleinformación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. *El avance del teletrabajo en Argentina*. 2003

- CAVAZOS, Baltasar. *El Nuevo Derecho del Trabajo Mexicano*: Distrito Federal. Trillas, 2007.
- CARRASCO y Salinas. *Teletrabajo: serie de monografías*. Dirección General de telecomunicaciones de Madrid. Madrid.
- CARDUCI, Bernardo. *The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications*, London: Wiley Desktop editions, 2009
- DE BUEN UNNA, Carlos, *Análisis y Comentarios de la Ley Federal del Trabajo*, Distrito Federal, Themis, 2004
- DÁVILA, Carlos. *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. México: Mc Graw Hill, 1985.
- DAVILA y MARTÍNEZ, *La Cultura en Organizaciones Latinas*: Monterrey, Siglo XXI, 1999
- DRUKER, Peter. *The practice of management*: Nueva York, 2006
- DRUKER, Peter. *Concept of the organization*: Estados Unidos, Transaction Publishers, 2004
- DI MARTINO Y WIRTH. *Teletrabajo: un nuevo modo de trabajo vida*, Revista Internacional del Trabajo, vol. 109, num. 4, Ginebra, pp. 469-497
- European Commision's Information Society Technologies. *Is Teleworking sustainable? Analysis of its economic, enviromental, and social impacts*. United Kindom. 2002
- El Derecho Laboral del Teletrabajo en Madrid. del <http://www.informatica-juridica.com/trabajos/teletrabajo.asp>
- EKELUND, Robert y HEBERT, Robert. *Historia de la teoría económica y de su método*. Mc Graw Hill. 3ra ed. Madrid. 2001
- FAYOL, Henri. *Administración industrial y general*: México, Herrero Hermanos, 1961.
- FORRESTER Vivine, *The economic horror*: Blackwell Publishers. 2000
- GUARDIOLA, Carlos. *La Revolución Industrial* <http://personales.com/espana/malaga/Guardiolapage/tema1.htm>> (23 de marzo 2008) s.p
- GM. Kelly, *Empleo y conceptos de trabajo en la nueva economía mundial*. Revista Internacional del Trabajo. vol 119 núm 1, 2000. 35 pp
- GARZA, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea", Distrito Federal, Mc Graw Hill, 2000.417 pp.
- GARAVITO, Rosa Albina. Conferencia. *Disfraz de la relación laboral asalariada*: Distrito Federal UAM Azcapotzalco. Presentada en Instituto de Investigaciones económicas UNAM. 13 de noviembre del 2008
- GAO, GUARDONG, HITT, LORIN. The economics of telecommuting:theory and evidence. Working paper. University of Pensilvania.
- GOMEZ, Cristina. Procesos sociales, población y familia: alternativas teóricas y empíricas para investigaciones sobre vida doméstica: México, FLACSO, 2001.
- HOPENHAYN, Martín. *Repensar el trabajo*: Buenos Aires, Editorial Norma, 2001.

- HOFSTEDE, Greet, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*: Beverly Hills.,1984
- HERZBERG, Frederick. *The Motivation to work*: USA, Transaction Publishers, 1959.
- HERSEY, Paul.et, al. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*: Prentice Hall, 1996.
- HERRERIAS, Armando. *Fundamentos de la Historia del Pensamiento económico*: México, Limusa,1975.
- HERNANDEZ, Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar. *Metodología de la investigación*: México, Mc Graw Hill. 2006.
- HELLRIEGEL, Don. "Comportamiento Organizacional", Distrito Federal, Thomson, 2004. 460 pp
- HANDY, Charles *El Futuro del Trabajo Humano*, Editorial Ariel, pp. 262, 1991
- ITAC, *The telework advisory group for worldatwork. Getting a Grip, why optimizing job control whith telework is so totally rewarding.* 2006.
- INSTITUTO MEXICANO DE LA COMPETITIVIDAD. Índice de competitividad sistémico de los Estados. Informe. Monterrey, Regional Consulting Punto de Inflexión., 2006.
- Informe de Tránsito y Vialidad. Secretaría de Transporte y Vialidad del Gobierno del Distrito Federal. <http://www.df.gob.mx/>
- INEGI. *Informe de la Micro, pequeña y gran empresa, estratificación de los establecimientos 2004.*
- JORGENSON, Dale Information Technology and the G-7 economics: Cambridge, Massachusetts: Universidad de Harvard.2003
- KUHN, Tomas. La estructura de las revoluciones científicas. Breviarios del Fondo de Cultura económica. 2006. 360 pp.
- LASTRA, José Manuel. "La fuerza de una relación jurídica débil." Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. (<http://www.bibliojuridica.org/libros/3/1090/26.pdf>) (consultado en noviembre 2008), 459-478 pp
- Lastra, José Manuel. *Los Retos del Trabajo. Frecuentar el pasado, enfrentar el presente y atisbar hacia el futuro. P. 1* Boletín Mexicano del Derecho Comparado. No. 122. 2008
- Le forum les droits sur l' internet. *Le teletravail en France.* Francia. 2004
- LEFEBRE, Elizabeth y Louis Lefebvre. *Information and telecommunication Technologies. The impact of their adoption on small and medium-sized enterprises.* International Development Research Centre. Canadá. 1996
- LEHR, William H., Osorio C. A. Measuring Broadband's Economic Impact, From 1999 to 2002, American communities with broadband access did significantly better than those without, (www.broadbandproperties.com), 2005.
- LÓPEZ, Diego. "Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilidad laboral, un debate permanente". Análisis Laboral n° 16, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, septiembre 2002. 1-17pp.

- LOVELOCK, Christopher. *Marketing de servicios*. Prentice Hall. 2003.
- MARTINEZ, Enrique. *El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo* UAM. 2003
- MARTÍNEZ, Moreno, El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo“, *Análisis Económico*, núm. 039 vol XVIII, 3 cuatrimestre, Distrito Federal, UAM, pp. 303-324
- MARTORELL, Ange, Goal & Couching “La flexibilidad Laboral en el trabajo ¿Cómo y cuánta?” www.goalandcouching.com [consultado abril 2008]
- MONTERO, Cecilia. *La formación del capital humano en empleos atípicos: el caso del trabajo a domicilio*. CEPAL Y sociedad Alemana de Cooperación técnica. Santiago de Chile. 2000.
- MUÑOZ, Roberto, *Derecho del Trabajo*, Distrito Federal, Porrúa, 1983, 450 pp.
- NEARLY, Meter. Measuring Competitiveness. International Monetary Fund Working Paper. 2006
OCDE www.ocde.org
- Oficina Internacional del Trabajo. “*Los principales desafíos que enfrenta el mercado laboral en el siglo XXI*”. México. 2000. 171 pp.
- Oficina Internacional del Trabajo. “*Los principales desafíos que enfrenta el mercado laboral en el siglo XXI*”. México. 2000. 171 pp.
- Organización Internacional del Trabajo (2004). *World Employment Report 2004-2005: Employment, productivity and poverty reduction*.
- Organización Internacional del Trabajo. “*Promoviendo el trabajo decente en las Américas*”. Lima: OIT, 2006.
- OCDE. Organization for Economic Cooperation and Development. *OECD small and medium enterprise outlook*. Paris. 2002
- PADILLA, Antonio. *Teletrabajo dirección y organización*. Computec. Madrid. 2001
- PEREZ, Gabriel. “La flexibilidad laboral y modernización de las condiciones generales de trabajo en México de 1996 al 2000.”, *Revista Contaduría y Administración*, Núm. 24. enero-marzo 2002. 33-53 pp
- Pigna Felipe. “La Segunda Revolución Industrial”, *El Historiador*. 2008
- PLIHÓ, Dominique. *El nuevo capitalismo*. Siglo XXI. 2003
- Pliskin, Nava. The enabling role of information technology in telework: from telecommuting to virtual teams and beyond. Working paper Harvard Bussines School. 2005
- POLYTECHNIC UNIVERSITY. *Cross-Cultural Telecommuting Evaluation in México and United States*”, California, 2003.
- Porter, Michael. *Competitive Advantage of Nations*: New York, Free Press,. 1990
- PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva*. Grupo Patria Cultural 2001.
- PUCHOL, Luis. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*., Diaz Santos. 2000.

- REY ROMAY, Benito. *La competitividad de la economía mexicana ¿Es responsabilidad del sector laboral? Debate sobre "La flexibilidad laboral y tecnológica: Situación actual y perspectivas"* Segundo seminario de Economía del Trabajo y la tecnología UNAM, 2007
- RIFKIN, Jeremy. *La era del acceso*. Paidós, 2000
- RIFKIN, Jeremy. *El Fin del trabajo*. Paidós, 1996
- ROBINS, Stephen y COULTER, Mary, *Administración*, Distrito Federal, Pearson Educación, 2005.
- RODRIGUEZ, Francisco. *El teletrabajo: sus implicaciones para el derecho laboral*. Islas Canarias, Universidad de las Palmas. 2002.
- ROZO, Carlos, *La política macroeconómica en México*, Distrito Federal, Siglo XXI, 2007.
- RUBERY, Hill, GRIMSHAW, Damian. *Las nuevas tecnologías y el problema de la calidad del trabajo*" Ginebra. Revista Internacional del Trabajo. 2001. vol. 120, núm. 2 199-228
- STONER J., FREEMAN R., y GILBERT D.,). *Administración*. 6a. ed. Prentice.Hall, (1996)
- Sachs, Jeffrey D. y Andrew Warner (1995). "Economic Reform and the Process of Global Integration" en Brookings Paper on Economy Activity. Vol 1: 1-117.
- SALINAS, Lorena, *"Teletrabajo, mitos y realidades"*, Distrito Federal, ITESM, 2007, www.ruv.itesm.mx.
- SHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, New Jersey: Transactions Publishers, 2004.
- Simposio Latinoamericano del Caribe. *Las tecnologías de la información en la sociedad*. Aguascalientes México. 1999
- TAYLOR, Frederick. *Principios de la Administración científica*. México: Herrero Hermanos, 1961
- Teletrabajo en Chile: *Trabajadores sin fronteras*. Revista Comercio. No. 8878 marzo 2003
- TELLO, Carlos, Expectativas Telelaborales en el sector gobierno de Canadá: Una alternativa para México. Estudios Demográficos y urbanos. COLMEX-UNAM.2007
- THIBAUT ARANDA, X. "El teletrabajo . Análisis jurídico- laboral ". Editado por CES. Colección Estudios. Madrid. 2000.Pág. 174.
- TOFFLER, Alvin. *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés. 1984
- TORRES, José Ramón. *Explorando Explorando nuevos rumbos para el pensamiento directivo: tópicos discutidos en el Seminario de la Academia de Profesores de Administración de la FCA*. 2007
- Universidad Autónoma de Coahuila. *El teletrabajo, una nueva alternativa laboral*. 2005
- UIZA, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *El trabajo decente y la economía informal*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo 2002.

VARELA, Ricardo. *Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones*: México, Prentice Hall. 2006

WOODWARD, Joan, *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford Univeristy Press, 1965

Wold DatWork. *Telework Trendliens 2009* Febrero 2009.

ANEXOS



CUESTIONARIO APLICADO A TELETRABAJADORES EN MÉXICO
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
TESIS DOCTORAL "EL TELETRABAJO EN MÉXICO"

EDAD _____ GÉNERO

F
M

 TELETRABAJO E-MAIL _____

Nombre de la empresa en que labora: _____

Giro de la empresa en que labora: _____

Puesto que desempeña: _____

Edo. Civil _____ Número de Hijos _____

1. Elija cuál de las opciones siguientes, corresponde al modo que usted labora:

- a) Trabaja en su domicilio y se comunican por medio de las tecnologías de la información
- b) Trabajan desde un centro de recursos compartidos que no es sede de la empresa
- c) Trabaja básicamente en las empresas de los clientes con ayuda de las tecnologías de la información
- d) Combinan algunas de las modalidades descritas. ¿Cuáles? _____

2. Su grado de escolaridad es:

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachillerato o preparatoria
- d) Estudios superiores
- e) Especialidad
- f) Maestría
- g) Doctorado

3. Los años de experiencia laboral que usted tiene son:

- a) Menor a 1 año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 4 y 8 años
- d) Entre 9 y 12 años
- e) Más de 12 años

4. ¿Cuántos años de experiencia tiene como teletrabajador?

- a) Menor a 1 año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 4 y 8 años
- d) entre 9 y 12 años
- e) Más de 12 años

5. ¿Qué tipo de actividades desempeña en el teletrabajo?

- a) Tareas administrativas
- b) De diseño gráfico
- c) Tareas comerciales
- d) Asesoramiento jurídico y/o financiero
- e) Diseño de software
- f) Asesoría académica
- g) otras
- ¿Cuáles? _____

6. Bajo que modalidad contractual teletrabaja

- a) Contrato por tiempo indeterminado b) Contrato por tiempo determinado c) Por obra determinada
d) Trabajo de forma autónoma (free lance) e) No cuento con contrato

7. ¿Para cuántas empresas ha teletrabajado en el último año?

- a) Una b) Dos c) Más de dos

8. La empresa para la que trabaja es:

- a) Nacional b) Multinacional Origen

9. ¿Combina su actividad a distancia (teletrabajo) con algún otro trabajo remunerado?

- a) No b) Si ¿Cuál?

10. El ingreso que recibe por teletrabajar es:

- a) Fijo y constante b) Variable, depende de un proyecto (Sí esta es tu respuesta pasa a la pregunta 12) c) Mixto conforme a resultados

11. Si su sueldo es fijo o mixto, su ingreso mensual correspondiente al teletrabajo es:

(expresado en pesos)

- a) Menos de \$5,000 b) Entre \$5,001 y \$10,000 c) De 10,001 a 20,000
d) Entre \$20,000 y \$50,000 e) Más de 50,000

Pase a la pregunta 14

12. Si su sueldo es variable, su ingreso por proyecto equivale a:

- a) Menos de \$5,000 b) Entre \$5,001 y \$10,000 c) De 10,001 a 20,000
d) Entre \$20,000 y \$50,000 e) Más de 50,000

13. Aproximadamente ¿cuántos proyectos realiza al año?

- a) Entre 1 y 3 proyectos b) Entre 4 y 7 proyectos c) Entre 8 y 12 proyectos
d) Más de 12 proyectos ¿Cuántos?

14. Las horas a la semana que dedica a teletrabajar son:

- a) Menos de 8 horas b) Entre 9 y 16 horas c) Entre 17 y 24 horas
d) Entre 25 y 35 horas e) Entre 35 y 40 horas f) Más de 40 horas

SEGUNDA SECCIÓN:

Indicar con una X la opción que corresponde a su situación.

1	La empresa para la que teletrabajo me brinda seguridad social	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>			
2	Teletrabajar me da la posibilidad de contar con Afore	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>			
3	Teletrabajar me da posibilidad de contar con plan privado de retiro	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>			
4	Formo parte de un sindicato de teletrabajadores	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>	No aplica <input type="radio"/>		
5	Estoy autorizado para tomar vacaciones al menos una vez al año	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>	No aplica <input type="radio"/>		
6	Conozco personalmente a mi jefe directo.	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>			
7	Teletrabajar me permite tener libres los fines de semana	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
8	La remuneración que recibo por mi teletrabajo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas en el siguiente porcentaje:	Del 90 al 100% <input type="radio"/>	Entre el 70 y 89% <input type="radio"/>	Entre el 50 y el 69% <input type="radio"/>	Entre el 30 y 49% <input type="radio"/>	Menos del 30% <input type="radio"/>
9	Teletrabajar me permite atender mi vida familiar con la laboral	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
10	Cuento con libertad para elegir el horario de trabajo en que realizo mis labores	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
11	La capacitación que recibo para desempeñar mis labores es:	Muy apropiada <input type="radio"/>	Apropiada <input type="radio"/>	Suficiente <input type="radio"/>	Escasa <input type="radio"/>	Nula <input type="radio"/>
12	Considero que mi jefe es una persona amigable	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
13	Mi jefe se interesa en las necesidades que tengo para realizar mi labor	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
14	Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
15	El programa de trabajo con el que cuento para teletrabajar es:	Muy apropiado <input type="radio"/>	Apropiado <input type="radio"/>	Suficiente <input type="radio"/>	Escaso <input type="radio"/>	Nulo <input type="radio"/>
16	La frecuencia con la que realizamos reuniones para revisar proyectos es:	Semanal <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	No nos reunimos <input type="radio"/>

17	La empresa para la que teletrabajo vigila que el lugar en el que desempeño mis labores reúna condiciones de seguridad	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
18	La empresa para la que teletrabajo vigila que el lugar en el que teletrabajo reúna condiciones de salud laboral	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
19	El lugar que utilizo para teletrabajar en casa es:	Un estudio o despacho independiente <input type="radio"/>	Un lugar designado (no habitación) <input type="radio"/>	Un lugar compartido con la familia <input type="radio"/>	Trabajo en mi dormitorio <input type="radio"/>	No cuento con lugar en especial <input type="radio"/>
20	Trabajo utilizando un software o plataforma diseñado específicamente para la comunicación entre la empresa y sus teletrabajadores	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
21	La frecuencia con la que laboro en línea es:	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
22	Me siento satisfecho con mi trabajo	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
23	Mi autoimagen se ve afectada cuando no hago bien mi trabajo	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
24	Me enorgullece hacer mi trabajo lo mejor posible	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
25	Me gusta analizar lo que hice durante el día en mi trabajo con la satisfacción de haberlo realizado bien	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
26	Trato de concebir maneras de hacer mi trabajo en forma más eficiente	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
27	La empresa tiene los lineamientos para las promociones de puesto y se encuentran claramente definidos	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
28	Si pudiera cambiarme de trabajo, lo haría de inmediato aunque este fuera un trabajo tradicional.	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
29	El nivel en que me siento estresado por teletrabajar es:	Muy bajo <input type="radio"/>	Bajo <input type="radio"/>	Moderado <input type="radio"/>	Alto <input type="radio"/>	Muy alto <input type="radio"/>
30	Siento que teletrabajar es una invasión a mi vida privada	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
31	Soy más productivo al trabajar a distancia que al laborar en la empresa en siguiente porcentaje	Del 90 al 100% más productivo <input type="radio"/>	Entre el 70 y 89% más productivo <input type="radio"/>	Entre el 50 y el 69% más productivo <input type="radio"/>	Entre el 30 y 49% más productivo <input type="radio"/>	Menos del 30% <input type="radio"/>
32	Desde que teletrabajo hago más ejercicio	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
33	Me siento aislado cuando teletrabajo	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>

34	Elegí con plena libertad ser teletrabajador	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
35	El servicio de internet que ocupo para teletrabajar es pagado por la empresa para la que laboro	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
36	Los consumibles y papelería son pagados por la empresa para la que laboro.	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
37	El equipo de cómputo que utilizo para teletrabajar pertenece a la empresa para la que laboro.	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
38	La empresa asume la parte proporcional que corresponde a los gastos de energía eléctrica	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
39	Los gastos de teléfono derivados de mi labor a distancia son pagados por la empresa	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
40	Mi familia respeta mi teletrabajo (espacio y tiempo)	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
41	Mi familia se siente orgullosa de mi teletrabajo	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
42	Siento miedo de perder mi trabajo	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
43	Cuando cometo un error en mis labores mi jefe me reprende severamente	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
44	Me siento muy presionado por cumplir las metas de la empresa	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
45	Los estándares fijados por la empresa son muy altos	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
46	Recibo un trato respetuoso por parte de mi jefe	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Muy de acuerdo <input type="radio"/>
47	Me siento reconocido por la empresa	Siempre <input type="radio"/>	Casi siempre <input type="radio"/>	En ocasiones <input type="radio"/>	Casi nunca <input type="radio"/>	Nunca <input type="radio"/>
48	La relación con mis colegas en el trabajo es:	Excelente <input type="radio"/>	Buena <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Mala <input type="radio"/>	No hay relación <input type="radio"/>



CUESTIONARIO APLICADO A LÍDERES DE TELETRABAJADORES EN MÉXICO
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
TESIS DOCTORAL "EL TELETRABAJO EN MÉXICO"

EDAD _____ GÉNERO

F
M

 E-MAIL _____

Nombre de la empresa en que labora: _____
Giro de la empresa en que labora: _____
Puesto que desempeña: _____

1. Elija cuál de las opciones siguientes, corresponde al modo que sus empleados laboran:

- a) Trabajan en su domicilio y se comunican por medio de las tecnologías de la información
- b) Trabajan desde un centro de recursos compartidos que no es sede de la empresa
- c) Trabajan básicamente en las empresas de los clientes con ayuda de las tecnologías de la información
- d) Combinan algunas de las modalidades descritas. ¿Cuáles? _____

2. Elija cuál de las opciones siguientes, corresponde al modo que usted trabaja

- a) Trabaja en su domicilio y se comunica por medio de las tecnologías de la información.
- b) Trabaja desde un centro de recursos compartidos que no es sede de la empresa.
- c) Trabaja básicamente en las empresas de los clientes con ayuda de las tecnologías de la información
- d) Trabaja en la sede de la empresa
- e) Combina algunas de las modalidades descritas. ¿Cuáles? _____

3. Su grado de escolaridad es:

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachillerato o preparatoria
- d) Estudios superiores
- e) Especialidad
- f) Maestría
- g) Doctorado

4. Los años de experiencia laboral que usted tiene son:

- a) Menor a 1 año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 4 y 8 años
- d) entre 9 y 12 años
- e) Más de 12 años

5. ¿Con cuántos años de experiencia cuenta como líder de teletrabajadores?

- a) Menor a 1 año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 4 y 8 años
- d) entre 9 y 12 años
- e) Más de 12 años

6. ¿Qué tipo de actividades desempeña?

- a) Tareas administrativas
- b) De diseño gráfico
- c) Tareas comerciales
- d) Asesoramiento jurídico y/o financiero
- e) Diseño de software
- f) Asesoría académica

7. La empresa para la que trabaja es:

- a) Nacional
- b) Multinacional
- Origen _____

SEGUNDA SECCIÓN:

Indicar con una X la opción que corresponde a su situación.

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Considero importante tomar en cuenta las sugerencias de los subordinados.					
2	La empresa ha establecido un horario de trabajo específico para que los teletrabajadores realicen sus labores.					
3	Mi equipo de teletrabajadores cuenta con un programa de trabajo claramente definido.					
4	Conozco personalmente a la mayoría de los teletrabajadores a mi cargo.					
5	Realizamos reuniones frecuentes para revisar los avances de los proyectos.					
6	La mayoría de los empleados que teletrabajan cobran por honorarios.					
7	Prefiero no darles libertad de acción a los teletrabajadores.					
8	Constantemente debo presionar a mis teletrabajadores para que cumplan las metas.					
9	Considero que en general, no puedo esperar mucho de los teletrabajadores.					
10	Me resulta conflictivo que mis subordinados trabajen a distancia.					
11	Considero que una persona que trabaja a distancia es más productiva que una persona que trabaja de forma tradicional.					
12	Los costos de la empresa se reducen significativamente al contratar teletrabajadores.					
13	Frecuentemente enfrento retrasos en las entregas de las labores de los teletrabajadores a mi cargo.					
14	Si estuviera en mis posibilidades, eliminaría de inmediato la modalidad de teletrabajo en la empresa.					
15	La empresa vigila que el lugar en el que los teletrabajadores desempeñan sus labores reúna condiciones de seguridad.					
16	La empresa vigila que el lugar en el que los teletrabajadores desempeñan sus labores reúna condiciones de salud laboral.					
17	La empresa otorga el equipo tecnológico necesario para teletrabajar.					
18	Los teletrabajadores en la empresa trabajan en línea la mayor parte del tiempo.					
19	Comunico a los teletrabajadores que me siento satisfecho cuando realizan bien su trabajo.					
20	El hecho de que mis subordinados se encuentren a distancia me provoca estrés.					

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
21	Recomendaría a las empresas que implementaran el teletrabajo.					
22	Constantemente tengo problemas de comunicación con los teletrabajadores provocadas por fallos tecnológicos.					
23	La mayoría de los teletrabajadores a mi cargo se encuentran altamente motivados.					

TERCERA SECCIÓN

1. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al coordinar un equipo de teletrabajadores?

2. ¿Cuáles son las principales ventajas que usted observa al coordinar un equipo de teletrabajadores?

3. ¿De qué forma se controla el tiempo extra que un teletrabajador labora?

4. ¿Cómo se manejan los esquemas de compensación para teletrabajadores?
(esquemas fijos y variables)

5. Número de teletrabajadores a su cargo: _____

6. ¿De qué forma motiva a los teletrabajadores a su cargo?

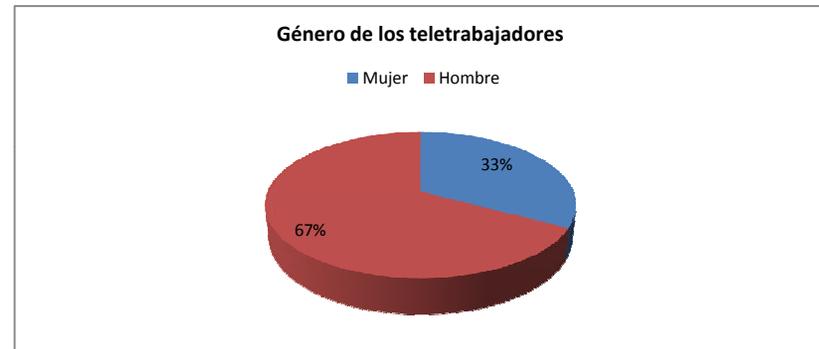
Gráfica 1. Edad de los teletrabajadores

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 25 años	5	7.1
Entre 25 y 35 años	33	47.1
Entre 36 y 45 años	17	24.3
Más de 45 años	15	21.4
	70	100



Gráfica 2. Género de los teletrabajadores

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mujer	23	32.9
Hombre	47	67.1
	70	100



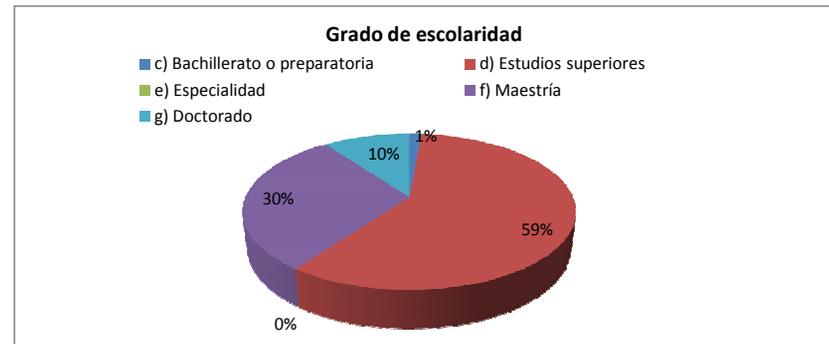
Gráfica 3. Tipo de actividades que desempeñan los teletrabajadores

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Tareas administrativas	1	1.4
b) De diseño gráfico	2	2.9
c) Tareas comerciales	3	4.3
d) Asesoramiento jurídico o financiero	4	5.7
e) Diseño de software	5	7.1
f) Asesoría académica	6	8.6
g) otras	7	10.0
	28	40



Gráfica 4. Grado de escolaridad

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Primaria	0	0.0
b) Secundaria	0	0.0
c) Bachillerato o preparatoria	1	1.4
d) Estudios superiores	41	58.6
e) Especialidad	0	0.0
f) Maestría	21	30.0
g) Doctorado	7	10.0
	70	100



Gráfica 5. Experiencia laboral

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Menor a 1 año	4	5.7
b) Entre 1 y 3 años	3	4.3
c) Entre 4 y 8 años	20	28.6
d) entre 9 y 12 años	12	17.1
e) Más de 12 años	31	44.3
	70	100



Gráfica 6. Experiencia en el teletrabajo

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Menor a 1 año	9	12.9
b) Entre 1 y 3 años	26	37.1
c) Entre 4 y 8 años	26	37.1
d) entre 9 y 12 años	5	7.1
e) Más de 12 años	4	5.7
	70	100



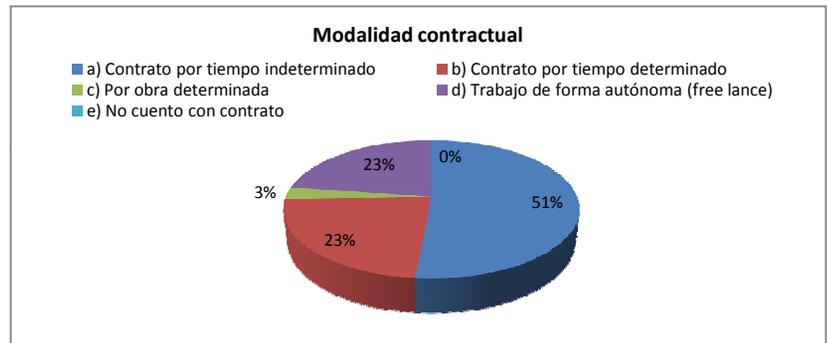
Gráfica 7. Modalidad de teletrabajo

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En domicilio	36	51.4
En centro de recursos compartidos (biblioteca, restaurante)	16	22.9
En las empresas de clientes	2	2.9
En el domicilio y la empresa	16	22.9
	70	100.0



Gráfica 8. Modalidad contractual

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Contrato por tiempo indeterminado	36	51.4
b) Contrato por tiempo determinado	16	22.9
c) Por obra determinada	2	2.9
d) Trabajo de forma autónoma (free lance)	16	22.9
e) No cuento con contrato	0	0.0
	70	100



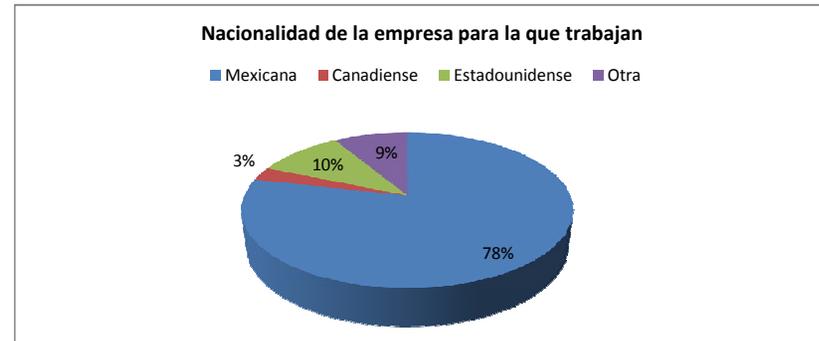
Gráfica 9. Empresas para las que ha trabajado en el último año

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Una	9	12.9
b) Dos	26	37.1
c) Más de dos	35	50.0
	70	100



Gráfica 10. Nacionalidad de la empresa para la que trabajan

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mexicana	55	78.6
Canadiense	2	2.9
Estadounidense	7	10.0
Otra	6	8.6
	70	100



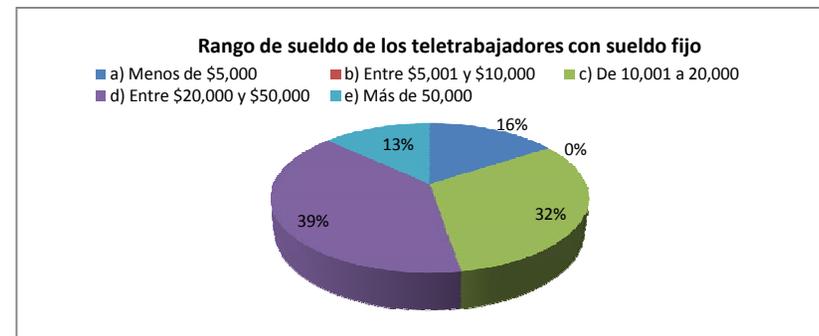
Gráfica 11. Porcentaje de trabajadores que combinan el teletrabajo con otra actividad remunerada

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No combina el teletrabajo con ninguna actividad	35	50.0
Docencia	16	22.9
Asesoría	2	2.9
Otros	17	24.3
	70	100



Gráfica 12. Rango de sueldo de los teletrabajadores con sueldo fijo

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Menos de \$5,000	6	15.8
b) Entre \$5,001 y \$10,000	0	0.0
c) De 10,001 a 20,000	12	31.6
d) Entre \$20,000 y \$50,000	15	39.5
e) Más de 50,000	5	13.2
	38	100

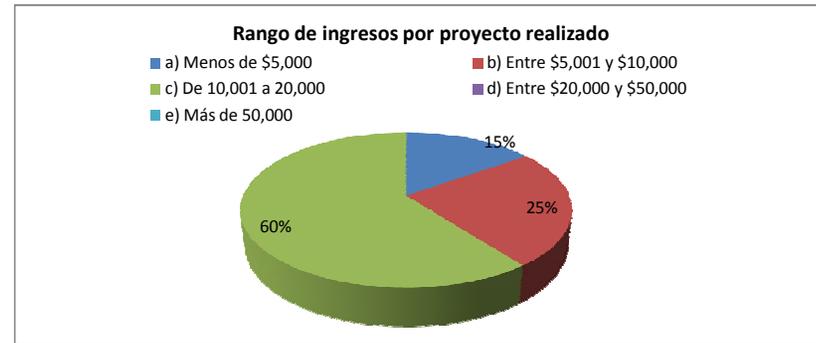


Nota: El 54.3% reportó contar con sueldo fijo mensual por teletrabajar, (corresponde a 38 personas)

Gráfica 13. Rango de ingresos por proyecto realizado

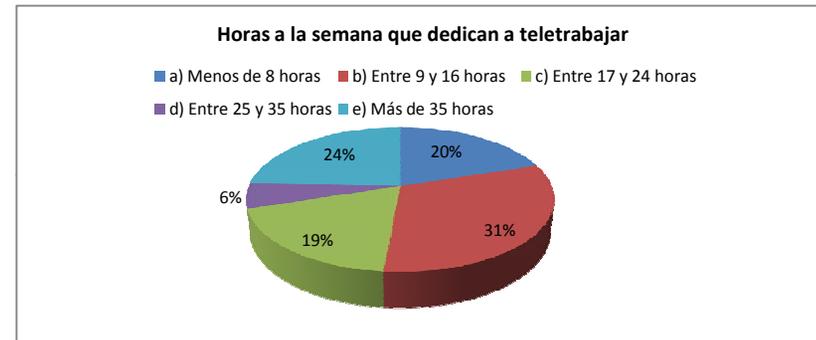
DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Menos de \$5,000	8	15.1
b) Entre \$5,001 y \$10,000	13	24.5
c) De 10,001 a 20,000	32	60.4
d) Entre \$20,000 y \$50,000	0	0.0
e) Más de 50,000	0	0.0
	53	100

Nota: El 45.7% reportó ingresos por proyecto realizado y no sueldo fijo (corresponde a 53 personas)



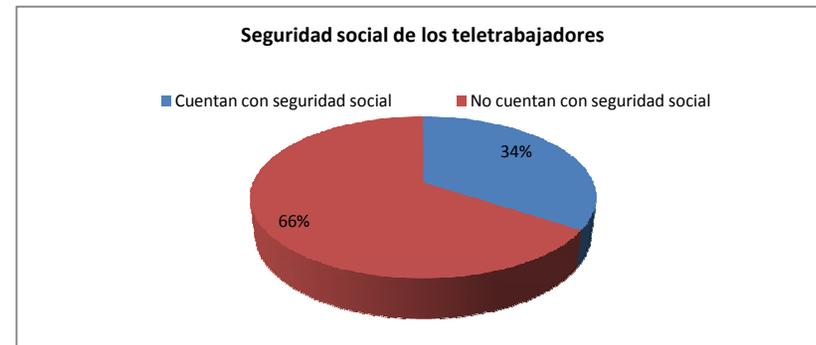
Gráfica 14. Horas a la semana que dedican a teletrabajar

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Menos de 8 horas	14	20.0
b) Entre 9 y 16 horas	22	31.4
c) Entre 17 y 24 horas	13	18.6
d) Entre 25 y 35 horas	4	5.7
e) Más de 35 horas	17	24.3
	70	100.0



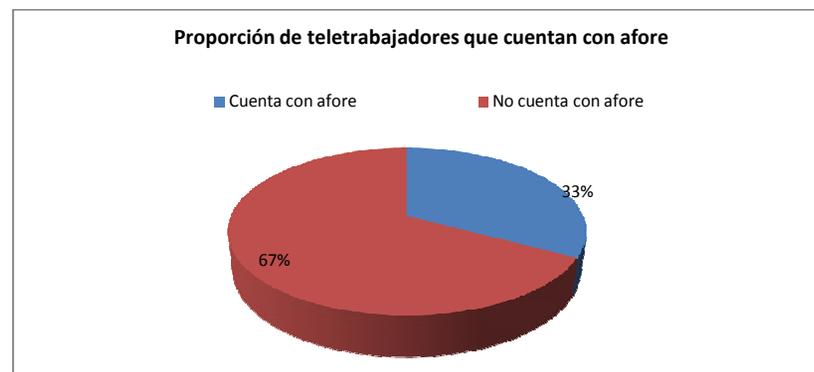
Gráfica 15. Seguridad social de los teletrabajadores

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuentan con seguridad social	24	34.3
No cuentan con seguridad social	46	65.7
	70	100



Gráfica 16. Proporción de teletrabajadores que cuentan con afore

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuenta con afore	23	32.9
No cuenta con afore	47	67.1
	70	100



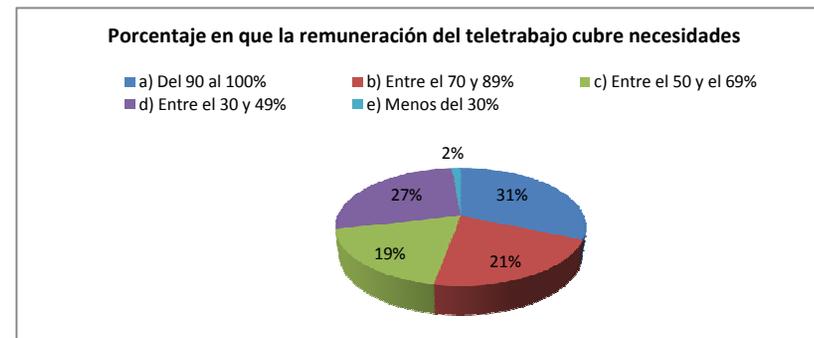
Gráfica 17. Proporción de teletrabajadores que conoce a su jefe directo

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conoce personalmente a su jefe	35	50.0
No conoce personalmente a su jefe	35	50.0
	70	100



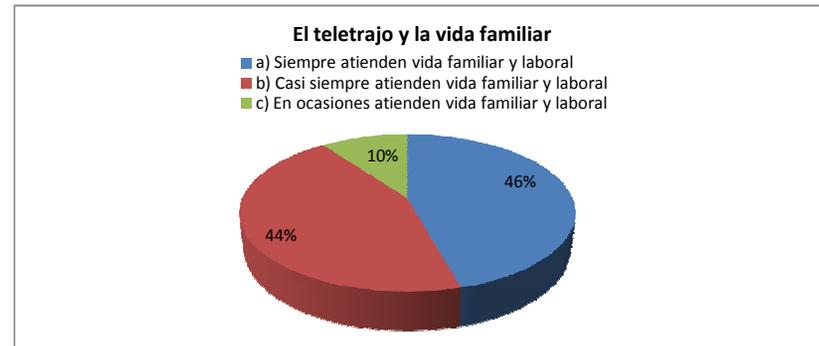
Gráfica 18. Porcentaje en que la remuneración del teletrabajo cubre necesidades

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Del 90 al 100%	22	31.4
b) Entre el 70 y 89%	15	21.4
c) Entre el 50 y el 69%	13	18.6
d) Entre el 30 y 49%	19	27.1
e) Menos del 30%	1	1.4
	70	100



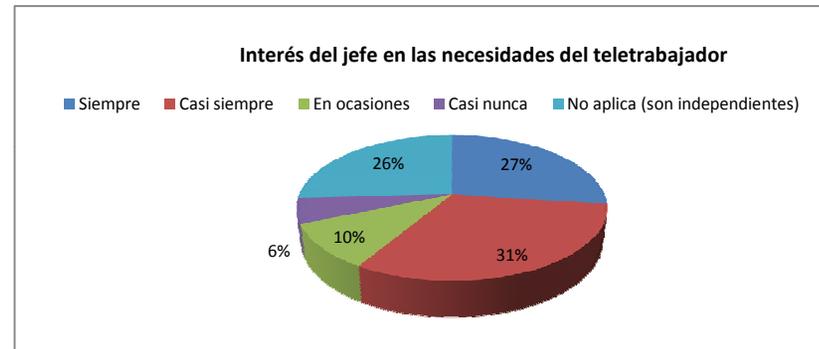
Gráfica 19. El teletrabajo y la vida familiar

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El teletrabajo les permite:		
a) Siempre atienden vida familiar y laboral	32	45.7
b) Casi siempre atienden vida familiar y laboral	31	44.3
c) En ocasiones atienden vida familiar y laboral	7	10.0
d) Casi nunca atienden vida familiar y laboral	0	0.0
e) Nunca atienden vida familiar y laboral	0	0.0
	70	100.0



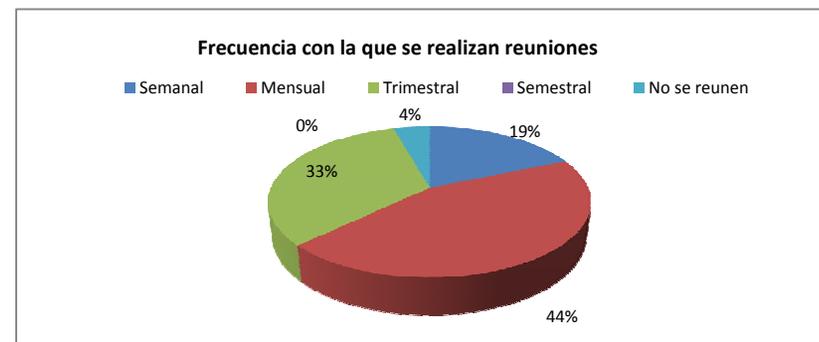
Gráfica 20. Interés del jefe en las necesidades del teletrabajador

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	19	27.1
Casi siempre	22	31.4
En ocasiones	7	10.0
Casi nunca	4	5.7
No aplica (son independientes)	18	25.7
	70	100



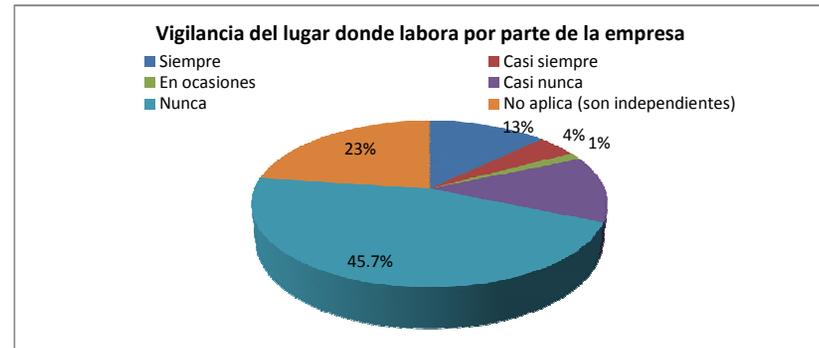
Gráfica 21. Frecuencia con la que se realizan reuniones

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	13	18.6
Mensual	31	44.3
Trimestral	23	32.9
Semestral	0	0.0
No se reúnen	3	4.3
	70	100



Gráfica 22. Vigilancia del lugar donde se labora por parte de la empresa

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	12.9
Casi siempre	3	4.3
En ocasiones	1	1.4
Casi nunca	9	12.9
Nunca	32	45.7
No aplica (son independientes)	16	22.9
	70	100.0



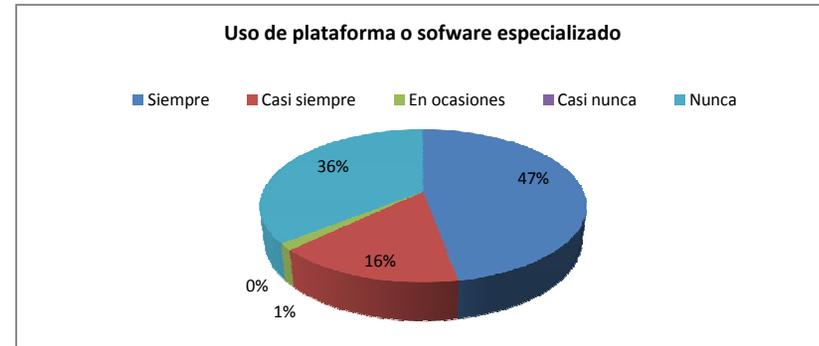
Gráfica 23. ¿Cambiarían su teletrabajo por uno tradicional?

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No lo cambiaría	38	54.3
Indeciso	21	30.0
Lo cambiaría	11	15.7
	70	100.0



Gráfica 24. Uso de plataforma o software especializado

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	33	47.1
Casi siempre	11	15.7
En ocasiones	1	1.4
Casi nunca	0	0.0
Nunca	25	35.7
	70	100.0



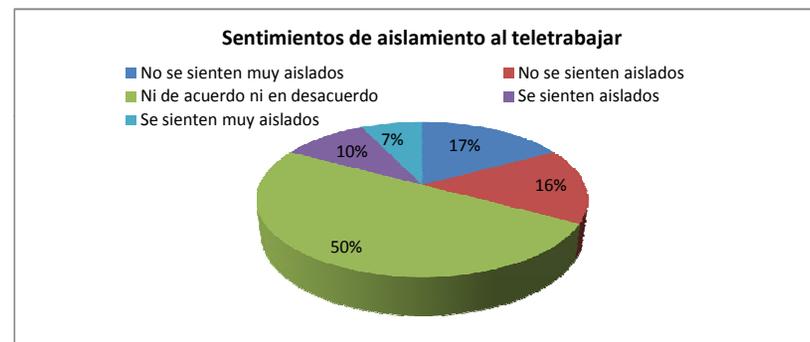
Gráfica 25. Productividad al teletrabajar en comparación con laborar en la sede la empresa

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Del 90 al 100% más productivo	6	8.6
Del 70 al 89% más productivo	37	52.9
Del 50 al 69% más productivo	18	25.7
Del 30 al 49% más productivo	9	12.9
Menos del 30%	0	0.0
	70	100.0



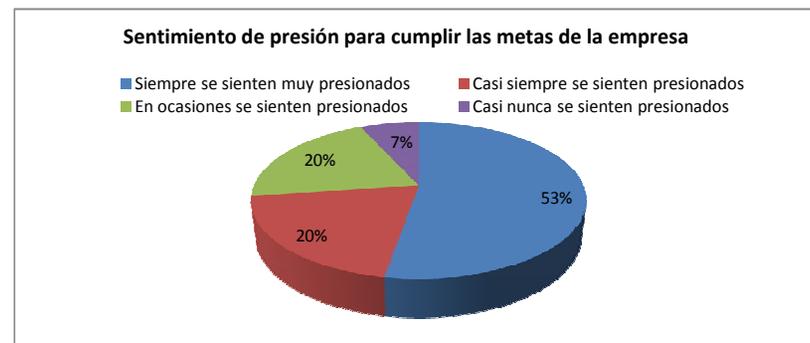
Gráfica 26. Sentimiento de aislamiento al teletrabajar

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se sienten muy aislados	12	17.1
No se sienten aislados	11	15.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	50.0
Se sienten aislados	7	10.0
Se sienten muy aislados	5	7.1
	70	100.0



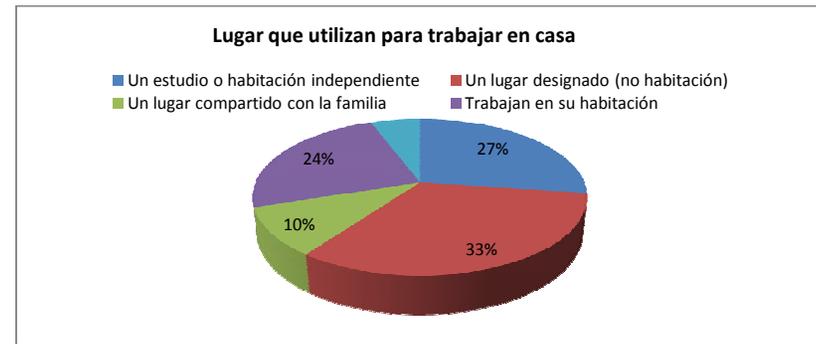
Gráfica 27. Sentimiento de presión para cumplir las metas de la empresa

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre se sienten muy presionados	39	52.7
Casi siempre se sienten presionados	15	20.3
En ocasiones se sienten presionados	15	20.3
Casi nunca se sienten presionados	5	6.8
Nunca se sienten presionados	0	0.0
	74	100



Gráfica 28. Lugar que utilizan para trabajar en casa

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Un estudio o habitación independiente	19	27.1
Un lugar designado (no habitación)	23	32.9
Un lugar compartido con la familia	7	10.0
Trabajan en su habitación	17	24.3
No cuentan con un lugar en especial	4	5.7
	70	100



Gráfica 29. Nivel de estrés de los teletrabajadores

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy alto	16	22.9
Alto	22	31.4
Moderado	31	44.3
Bajo	1	1.4
Muy bajo	0	0.0
	70	100



Gráfica 30. Teletrabajadores a los que las empresas proporcionan equipo de cómputo y consumibles

DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	24.3
Casi siempre	8	11.4
En ocasiones	4	5.7
Casi nunca	3	4.3
Nunca	38	54.3
	70	100

