

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

La empresa y su e-lance

La comunicación interna efectiva en la organización virtual

Daiana Ruggeri

Cuerpo B del PG

13/12/12

Licenciatura en Relaciones Públicas

Ensayo

Nuevas tecnologías

Índice

Agradecimientos

Introducción	P. 01
Capítulo 1: Las organizaciones	P. 12
1.1 Definición, características y tipos de organizaciones	P. 12
1.2 Principales componentes de una organización	P. 15
1.3 Nacimiento y crisis de la empresa tradicional	P. 17
1.4 La globalización y la evolución de las estructuras en la organización	P. 18
1.4.1 Pirámide gigante	P. 20
1.4.2 Pirámide achatada	P. 22
1.4.3 Estructura matricial	P. 24
1.4.4 Estructura virtual. Características generales	P. 25
Capítulo 2: La comunicación en las organizaciones	P. 28
2.1 El proceso de la comunicación y sus componentes	P. 28
2.2 Tipos de comunicación organizacional	P. 32
2.3 ¿Quién y a quién comunicar?	P. 37
2.4 Herramientas de comunicación interna	P. 41
2.5 Imagen corporativa, ¿Por qué comunicar?	P. 47
Capítulo 3: La cultura empresarial	P. 52
3.1 Hacia una definición de cultura corporativa	P. 52
3.2 Funciones de la cultura corporativa	P. 56
3.3 Cultura organizacional y recursos humanos	P. 58

Capítulo 4: La empresa virtual	P. 61
4.1 Origen de la organización virtual. Concepto y funcionamiento	P. 61
4.2 La modalidad de trabajo en la empresa virtual: el Teletrabajo	P. 68
4.2.1 Los recursos humanos en la empresa virtual	P. 71
4.2.1.1 El <i>e-lance</i> y sus características generales	P. 72
4.2.1.2 Las diferentes generaciones y el teletrabajo	P. 77
4.2.1.3 El directivo y su liderazgo en la empresa virtual	P. 81
4.2.2 La cultura en la organización virtual	P. 85
4.2.3 Herramientas para la implementación del teletrabajo	P. 86
4.2.4 Ventajas e inconvenientes	P. 89
Capítulo 5: Implementación del teletrabajo en la empresa actual	P. 95
5.1 El teletrabajo en el mundo	P. 95
5.2 El teletrabajo en la Argentina	P. 99
5.2.1 Gobierno de la Nación y su relación con el teletrabajo	P. 102
Capítulo 6: La comunicación en la organización virtual	P. 106
6.1 Cómo hacer efectiva la comunicación empresa – empleado	P. 107
6.1.1 Establecer el mensaje a comunicar	P. 112
6.1.2 Seleccionar los medios adecuados	P. 114
6.1.3 Destinar al encargado de la comunicación entre empresa y teletrabajador	P. 117
6.1.4 Transmitir el mensaje	P. 120
6.1.5 Evaluar la recepción del mensaje y su comprensión	P. 121
Conclusiones	P. 125
Lista de referencias bibliográficas	P. 130

Agradecimientos

Hacer este proyecto fue un esfuerzo inmenso no solo para mí misma, sino también para los que me rodean y comparten el día a día junto a mí, por lo que haberlo terminado se que será un gran alivio y una gran satisfacción para mí y para todos ellos también.

Gracias a mis hermanos Cande, Fefe y Fanito, por preguntarme mil y una vez de que se trataba mi proyecto y como iba “mi libro” como ellos le dicen a mi PG. Gracias por estar conmigo a pesar de no entender de que se trató todo esto... Se que estuvieron a su manera y me hicieron muy bien.

Gracias papá por durante estos 5 años de carrera preguntarme todo el tiempo ¿y... cuándo dejas de estudiar? Se que estas orgulloso de mí y eso me pone muy feliz. ¡¡Gracias además por bancarme en mis histerias y nervios por el estudio!!

Mamá... Te doy las gracias por estar siempre. Lo volviste a demostrar en esta oportunidad. ¡Estuviste en cada momento de mi carrera, en cada momento que te necesité, preguntándome todos los días cómo me iba, como rendía y felicitándome todo el tiempo! Sabé que gran parte de lo que hice lo hice por vos también. Ahora me va a tocar a mí apoyarte en tu carrera como vos tanto lo hiciste... espero hacerlo de la misma forma porque me hiciste muy feliz y me facilitaste todo mi estudio.

A mi Ni, gracias por tu apoyo incondicional durante todo este tiempo, por tu amor constante, por felicitarme después de cada parcial, después de cada entrega, después de cada final. Fuiste mi mayor motivador para terminar todo esto, me haces muy feliz. Gracias por entender que no podía dedicarte todo el tiempo del mundo y darme ese espacio... Sabé que ahora me vas a tener que soportar al 100%! Te amo.

Abu te agradezco por ser la mejor abuela del mundo, estar pendiente siempre de mí y contarle a todo el mundo sobre mí, sobre lo que estudio, sobre lo que trabajo... Te adoro con mi vida! Y también le agradezco a la Bisa que de algún lugar estará viéndome y

mandándome todo su apoyo y felicidad, se que siempre vas a estar en mí y fuiste parte importante de todo esto.

Gracias Gamal y Loli por bancarme siempre que tuve que estudiar, por darme siempre el espacio que necesité, por darme la oportunidad de trabajar de lo que amo y permitirme crecer profesionalmente a pasos agigantados!!

Gracias a todos mis profesores que me fueron formando desde jardín hasta esta última etapa. Recuerdo todas sus caras y me llevo algo especial de cada uno, siempre positivo.

Por último, gracias a mis amigas con quienes compartí toda esta etapa. Ustedes fueron por quienes pude seguir con esto, por su apoyo, por estar día a día, por haber tan rápido formar esta amistad que crece día a día y se que será por siempre... Las adoro!!

Introducción

El presente trabajo fue desarrollado bajo el concepto de Proyecto de Graduación en el marco del Ciclo de Desarrollo Profesional y se encuadra en la categoría de Ensayo ya que se trata de un trabajo centrado en la reflexión personal y en la escritura. A través de este desarrollo se busca reflexionar sobre la comunicación interna que se debería llevar a cabo en una empresa cuya estructura sea meramente virtual, temática estrechamente relacionada a las relaciones públicas, en este caso. La empresa virtual, es una forma de sistema empresarial que actualmente esta siendo utilizado por las organizaciones debido a las ventajas que trae consigo y, el teletrabajo, es decir, la modalidad que implica trabajar para una empresa virtual, a la par es una forma de trabajo buscada por los trabajadores y sobre todo, por los jóvenes profesionales.

A pesar de los beneficios de trabajar con e-lances o trabajadores virtuales, la empresa se enfrenta a un obstáculo por vencer. Esta dificultad se establece en la comunicación interna con estos empleados.

En todo momento, las organizaciones deben comunicar y mantener una misma política de valores, cultura y creencias corporativas, es decir, una misma identidad. La transmisión de la identidad organizacional resulta difícil de lograr con este público virtual de la compañía ya que se trata de individuos que trabajan para la empresa y viven en diferentes partes del mundo o simplemente trabajan desde sus hogares. El teletrabajo es una modalidad muy utilizada hoy en día, por lo que romper los mitos de la comunicación interna en este tipo de organización resulta temática clave a alcanzar para las relaciones públicas.

La estructuración de este trabajo se sostiene en el aporte original surgido, en la exploración minuciosa de la temática, en el recorte de la misma y en el desarrollo conceptual y argumentativo, delimitado y profundo, de sus ideas y en la expresión adecuada de sus propuestas surgidas al respecto. Si bien, toda la información será

elaborada a partir del conocimiento de una bibliografía detalladamente seleccionada se busca generar un escrito que se destaque con aportes originales y opiniones significativas no antes analizadas y que puedan brindar al lector una mirada en el tema aún no abordado en su totalidad.

Al tratarse de una temática no muy profundizada ni estudiada, delimitar el trabajo en la categoría de ensayo brinda la posibilidad de una mayor creatividad reflexiva a diferencia de las otras categorías que buscan más indagación e investigación meticulosa. Lo importante de esta elaboración será la producción escrita, su análisis y desarrollo lógico y coherente de lo propuesto ante la necesidad puntual seleccionada.

Esta producción académica se centra en la línea temática Nuevas Tecnologías, ya que se intenta demostrar que gracias al gran avance de las TIC's, es decir, las Tecnologías de la Comunicación y la información, las empresas deben modificar sus procesos de organización para poder alcanzar los objetivos de rentabilidad esperada a la par de poder brindar un ambiente propicio a sus empleados y mantener un vínculo sólido y estable con ellos a pesar de la distancia real existente y generada por el teletrabajo. Este vínculo será posible de establecer por la utilización estratégica de las herramientas de comunicación virtuales y a través de un detallado proceso de comunicación interna, modelo que se intentará establecer a lo largo de este proyecto permitiendo romper con los mitos del teletrabajo y lograr a través de una comunicación interna efectiva el aprovechamiento de los beneficios de esta modalidad.

El tema puntual sobre el que tratara el presente proyecto profesional será la comunicación interna puntualizando en el recorte de la comunicación interna en organizaciones con estructura virtual buscando lograr el objetivo de poder determinar un posible modelo a seguir para lograr de forma efectiva la comunicación en este tipo de compañías, alcanzando a su vez uniformar bajo una misma identidad corporativa a todos los públicos internos, sin importar su procedencia ni ubicación.

El primer capítulo del proyecto se concentra en desarrollar una explicación teórica de las organizaciones, dónde se desarrollará este concepto además de determinar los elementos que la componen como así también los tipos existentes. También se pretende, a través del desarrollo de la evolución organizativa llegar a la empresa virtual que es la clave del trabajo. Esta evolución será explicada a partir de la globalización, ya que es gracias a este fenómeno el surgimiento de la estructura de empresa analizada en cuestión.

El segundo capítulo brindará un acercamiento de la comunicación en las organizaciones. En primer lugar se redactará lo consistente al proceso de comunicación en sí y a las partes intervinientes para luego poder comprender los tipos de comunicación organizacional existentes, identificar las herramientas de esta índole y poder llegar a establecer el concepto de imagen corporativa y la importancia de la comunicación en relación a este elemento.

La cultura empresarial será el título del tercer capítulo en el que se determinará el concepto de la cultura en la organización, las funciones de este elemento organizacional, cuáles son los tipos de cultura existentes en la compañía y los que se pueden generar, y establecer un vínculo entre la cultura y los empleados. Es decir, determinar en este último caso la relación existente entre el personal que compone a la organización y la cultura de este grupo de personas relacionada a la cultura empresarial.

El cuarto capítulo especificará puntualmente el tema de interés de este proyecto, la empresa virtual. Se hará un desarrollo de todos los componentes de este tipo de estructura organizativa para poder comprender su funcionamiento, las ventajas y desventajas que genera y las características de todas las personas que la forman desde el e-lance hasta el directivo virtual. Al tratarse de un concepto en auge y crecimiento se tomó como puntapié su origen y a partir de esto se desarrolló fundamentalmente al teletrabajo, es decir, modalidad de trabajo que es utilizado en la empresa virtual. De esta

manera, se podrá comprender a la empresa virtual desde la perspectiva de su modalidad laboral.

El capítulo quinto estará conformado por la implementación real del teletrabajo en la empresa virtual. Es decir, que se verá el funcionamiento del teletrabajo en el mundo para luego caer en el funcionamiento del trabajo a distancia en la Argentina. Puntualmente se analizará lo desarrollado respectivo a esta modalidad por el Gobierno de la Nación para comprender jurídicamente como se encuentra regulada esta forma de trabajar. Con este capítulo se pretende demostrar como día a día la empresa virtual y su modalidad de trabajo crece en proporción y en beneficios y resultados positivos para las empresas.

El último capítulo del trabajo pretende generar un modelo eficaz para la comunicación interna en empresas con estructura virtual.

Luego de haber hecho todo un recorrido y haber comprendido lo que es una empresa que funciona virtualmente en relación a sus empleados e identificar la comunicación organizativa en su contexto general, se buscará establecer una guía que pueda ser de útil ayuda para todo empresario que se encuentre con este nuevo sistema de trabajo, para todo estudiante que quiera comprenderlo o para todo curioso que este pensando en cómo será trabajar en una empresa del futuro.

La tendencia del futuro es convertir a las empresas bajo la estructura virtual en relación al personal. Esta cualidad ofrece mayores ventajas en contraposición a las desventajas que posee, las cuáles a través de los posibles modelos desarrollados a través de este trabajo, disminuirán en importancia.

Este proyecto pretende ser un modelo a tener en cuenta por compañías, empresarios y estudiantes de carreras de comunicación y afines, como así también por personas innovadoras, emprendedores e iniciantes en el mercado virtual que permita facilitar la tarea del relacionista público entorno a la comunicación interna, pudiendo desarrollarla eficazmente para que la misma permita la motivación permanente del público interno con su organización, logre que el mismo se sienta partícipe de ella y comprenda que a pesar

de las diferencias situacionales que existan todo se rige bajo una misma identidad corporativa. Una identidad que seguirá existiendo aún en la virtualidad del futuro.

Antecedentes

Salierno, J. (2012). *Plan de comunicación interna para TOTI de A y A*. [Proyecto de graduación]. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Disponible en:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=567&titulo_proyecto=Plan%20de%20comunicaci%F3n%20interna%20para%20TOTI%20de%20A%20y%20A

Plan de Comunicación interna para TOTI de A y A es un proyecto de graduación en el que se traza un recorrido formal por temáticas como la comunicación corporativa y las relaciones públicas para poder construir relaciones sólidas entre la organización y sus empleados con quienes no mantiene lazos estables. Este proyecto es tomado como antecedente por basarse puntualmente en la comunicación interna entre empresa y empleados teniendo como objetivo lograr un acercamiento entre estos, fin compartido con el presente proyecto de graduación ya que el mismo busca generar un modelo de pautas a seguir para establecer de manera efectiva la comunicación interna entre empresa virtual y sus e-lances.

Frías Nicosia, A. (2011). *El poder de la comunicación interna*. [Proyecto de graduación].

Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible

en:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=135&titulo_proyecto=El%20poder%20de%20la%20comunicaci%F3n%20interna

El principal objetivo de *El poder de la comunicación interna* es el público interno. A través de este ensayo la autora brinda un aporte desde las Relaciones Públicas a este público fundamental para toda corporación. Este proyecto es tomado como antecedente ya que establece un recorrido desde los orígenes de la disciplina y su vinculación con la

comunicación interna, temática puntual que se intenta abordar en el presente ensayo para poder llegar después de un detallado análisis a establecer una correcta manera de utilización de la CI en organizaciones con estructura virtual.

Méndez, S. (2011). *Empresas online. Web 2.0: un nuevo medio de comunicación entre las empresas y sus públicos*. [Proyecto de graduación]. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=217&titulo_proyecto=Empresas%20online.

A través de este proyecto de graduación se podrá tener una fuente de información actualizada que trate sobre las empresas online y aborde la temática de la virtualidad corporativa desde las herramientas 2.0 pudiendo tomarlo como aporte al proyecto ya que establecerá un análisis de los medios y herramientas más utilizadas por empresas en su comunicación. Esto podrá servir como fuente desde la cual podrán surgir pautas del modelo a seguir por la empresa virtual en su comunicación con sus empleados virtuales.

Cabanillas, R. (2011). *La mejor marca es el empleado*. [Proyecto de graduación]. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en:

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=57&titulo_proyecto=La%20mejor%20marca%20es%20el%20empleado.

A través de este proyecto el autor hace referencia a la importancia de la planificación estratégica de la comunicación interna dentro de una organización ya que establece que el empleado es la mejor marca de toda corporación. Fundamentalmente servirá como antecedente en la elaboración del siguiente proyecto porque a través de la investigación realizada en la empresa Ernst&Young se establece la importancia del empleado, temática crucial para comprender la necesidad de una estrategia de comunicación interna eficaz.

Novoa Montoya, A. (2007). *El lenguaje objeto – corporal*. [Tesis de maestría]. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=5170&id_libro=145

El autor de *El lenguaje objeto – corporal* brinda una idea de mundo en el que desde los ámbitos políticos, económicos y tecnológicos las fronteras se desvanecen y dan paso a un espacio en donde la territorialidad no es más que una condición circunstancial. Novoa Montoya, establece que “la identidad siempre se traslada a donde se trasladan los individuos” (2007, p 18). A través de esta cita se puede comprender que esta tesis generará un aporte al presente PG en su tercer capítulo dónde se aborda la cultura empresarial y la relación de la misma con el individuo. Al tener que analizar la cultura de empleados trabajando desde distintas partes del mundo lo descrito por este autor brindará un acercamiento para poder conocer esta relación virtual entre empleados multiculturales relacionados con una misma identidad corporativa.

Tascón Bedoya, R. (2007). *La Universidad.com. La Universidad on-line: un modelo web universitario*. [Tesis de maestría]. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=5164&id_libro=145

Este antecedente es un ejemplo de cómo la virtualidad del futuro lleva a instituciones y organizaciones a modificar sus estrategias, estructuras, relaciones y modos de funcionamientos. Tascón Bedoya parte de un diagnóstico realizado de las seis universidades más importantes de Colombia generando desde su carrera, la publicidad, un modelo web con ciertos parámetros que sirvan en la praxis de un sitio Web institucional que beneficie tanto al estudiante quien a través del mismo comenzará a notar y comprobar la atención que la administración universitaria despliega para su satisfacción

a través de este nuevo sitio, lo que lo hará sentir complacido y se transformará de esta manera en un propagador positivo de los servicios y cultura institucional de la universidad, lo que será un beneficio publicitario para la institución en sí. Si bien esta tesis apunta a la relación entre institución y estudiante manifiesta un tipo de vínculo inexistente y virtual como el que se establece como temática en el presente proyecto.

Mazzola, C. (2012). Repensar la comunicación en las organizaciones. Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales. *Cuaderno 40 del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=373&id_articulo=8183

A través de este trabajo la autora presenta la necesidad de repensar la comunicación en las organizaciones a partir de los nuevos paradigmas científicos. Esta obra será de utilidad para el presente trabajo ya que intenta demostrar que a través del nacimiento de una sociedad del conocimiento, el afianzamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, el surgimiento de generaciones y tribus que habitan en la tecnología y la complejización de los mercados entre otras cosas han planteado nuevos interrogantes sobre lo que es hacer comunicación en las organizaciones. Por ende, el proyecto de grado siguiente podrá tomar estas respuestas para establecer el tipo de comunicación a generarse en este tipo de empresas del futuro.

Otero, E. (2012). Tecnología y organizaciones: de la comprensión a la intervención. *Cuaderno 40 del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=373&id_articulo=8185

Este escrito plantea la problemática de la interacción compleja de la tecnología en el ámbito de las estructuras organizacionales actuales derivada por el escenario globalizado. Según el autor las prácticas comunicacionales dentro de una organización forman parte de los recursos más importantes entre sus miembros y esto es lo que a través de este proyecto de graduación se quiere destacar llegando a establecer una correcta aplicación de la comunicación interna en empresas virtuales.

Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuaderno 40 del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=373&id_articulo=8188

El autor establece que existe actualmente amplio consenso sobre el rol de las comunicaciones internas para alinear a los integrantes de una organización. A través de este escrito se podrá tomar como fuente sólida la verdadera función de la comunicación interna y sus objetivos y partir de esta base para comprender y solidificar la idea de que la comunicación interna es pieza fundamental para mantener una identidad y lineamiento corporativo en toda la organización en su conjunto.

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuaderno 28 del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Buenos Aires:

Universidad de Palermo. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117

La autora presenta a través de este escrito los principales desafíos que presenta la Comunicación Interna en las organizaciones modernas y la importancia cada vez mayor de las Relaciones Públicas en la planificación y gerenciamiento de dichas organizaciones.

A través de este ensayo se puede obtener una visión clarificada de la comunicación interna como variable organizacional y en su relación con la cultura y management corporativo, temáticas que serán abordadas en el siguiente proyecto de graduación al tener como objetivo plantear este tipo de Comunicación entre empresa y empleados en estructuras virtuales organizativamente hablando.

Capítulo 1. Las organizaciones

Este capítulo pretende presentar una completa descripción del significado de organización desarrollando no sólo su concepto sino también los tipos de organización existentes y sus características, como así también los componentes de la organización en sí.

Luego de esta profundización teórica se busca desarrollar un análisis del fenómeno de la globalización y cómo este proceso afectó en la evolución de la estructuras organizacionales para luego comenzar a hacer hincapié en el fenómeno de estudio del presente trabajo, la organización virtual.

1.1 Definición, características y tipos de organización

El concepto de organización podría identificar a dos elementos opuestos. Por un lado, el término se podría utilizar para referirse a las operaciones o tareas propias de una persona o entidad, es decir, el resultado de un proceso ordenado y coordinado en el que se disponen de determinados elementos y se desarrollan acciones para que se logren los fines propuestos como por ejemplo la organización de un evento (Thompson, 2007). Por otro lado, cuando es utilizado para hacer referencia a una colectividad considerada como unidad, sea una empresa, corporación, compañía o institución el concepto de organización cambia. En este sentido resultaría más fácil nombrar ejemplos de organizaciones que indican un significado preciso al término. Es conocido que *Adidas* es una organización, que el Club *Boca Juniors* o *Greenpeace* también lo son, tanto como una fábrica que produce colchones o cualquier organismo de los que componen al Estado. Pero, ¿Cuáles son las características que hacen que todos estos ejemplos sean considerados como una organización?

Estas características son el grupo humano, el trabajo ordenado, los objetivos y los procedimientos. Según Joan Elías y José Mascaray la organización, “desde su dimensión

social, es un sistema organizado para la obtención de unos fines, con una distribución de funciones, y al servicio de un sistema superior que es la sociedad.” (1998, P. 34).

Toda organización por su parte se podría centrar bajo los conceptos de misión y visión los cuales abarcan a todo el conjunto organizativo. Fuera de este núcleo se encontraría la identidad, entendida como tal a que es igual a sí misma y diferente al resto. Es el ser y la esencia de la organización.

Este concepto según Villafañe (1999) en su libro *La gestión profesional de la imagen corporativa* se ramifica en tres bases existentes en todo conjunto organizativo. En primer lugar la identidad real, la cual está formada por la antigüedad, la personalidad jurídica, la cantidad y calidad de recursos humanos, la tecnología con la que cuenta la organización, la razón social, tamaño y los productos/servicios que la misma ofrece. En segundo lugar, esta formada por la identidad física, compuesta por el logo, isologo e isologotipo, tipografía, la gama cromática, arquitectura, uniformes, el auditipo, entendido tal como sonido característico de la organización y odotipo u olor característico de la misma. Y en tercer lugar, por la identidad cultural compuesta por los valores propios de la compañía, héroes característicos, mitos, ritos y filosofía de la organización.

La actualidad se caracteriza por el continuo y profundo cambio el cual sufren todas las instituciones, alcanzando obviamente a las organizaciones. A pesar de esto, las organizaciones mantienen su identidad a través del tiempo. Esta identidad se sostiene a través de una importante comunicación que comienza desde la organización y hacia sus públicos internos para luego transportar esa misma identidad hacia el exterior transformándose en imagen para los públicos externos. Joan Costa, define a la imagen de empresa como “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (2001, p.53). En otras palabras, la imagen es esa representación mental que hacen los públicos de la organización y a través de un conjunto de comunicaciones generadas por la misma para poder alcanzar un mismo

lineamiento entre la identidad, determinada por la organización y esa imagen, la cual es creada mentalmente en los públicos externos.

El objetivo principal de la organización relacionado a la comunicación de su propio ser, es poder generar una única visión conjunta de la corporación. En otras palabras, alcanzar la meta de que identidad e imagen sean dos variables tomadas de la misma forma tanto por la organización como por sus públicos.

Otra de las características de las organizaciones analizadas de forma general, es la heterogeneidad y diversidad. Esto da lugar a una amplia variedad de tipos. Según Ricardo Solana (1993) las organizaciones se pueden clasificar en función de tres diferentes variables.

En primer lugar el ámbito geográfico en que actúan. Dentro de esta variables se puede categorizar a las compañías en locales, es decir, que operan en un medio reducido, nacionales cuando abarcan un país, multinacionales cuando engloban varios países y las empresas globales que son las que surgen gracias a la globalización, también conocida como empresas mundiales.

La segunda variable para clasificar a las organizaciones es el tamaño. Las mismas pueden ser grandes, medianas y/o pequeñas. Estas dos últimas son conocidas como pequeñas y medianas empresas e identificadas por la sigla Pyme.

Si bien esta clasificación parece poco abarcativa detecta la necesidad de distintos procesos para cada tipo de empresa. Como por ejemplo, la toma de decisiones, la administración de los recursos, la cultura organizacional o el acceso a los mercados internacionales. En otras palabras, el tamaño de la empresa es totalmente condicionante de la forma de manejarla.

Por último, se clasifican en función de su propiedad pudiendo ser públicas o privadas. Las primeras se caracterizan por funcionar sin fines de lucro. Son organizaciones que no buscan un beneficio o rédito económico y tienen como uno de sus principales fines cumplir un determinado rol o función positiva en la sociedad; aunque en las últimas

décadas este concepto de organización pública se desdibujó ya que aparece igualmente el concepto de negocio en las mismas.

En cuanto a las privadas, las cuales buscan una ganancia o utilidad, se subdividen de forma arbitraria. Dentro de este tipo de empresas se podrían encontrar las unipersonales, las empresas familiares, las S.A o sociedades anónimas o las corporaciones, entre otras.

1.2 Principales componentes de una organización

Según Parsons (1956) en su libro *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization* parecería apropiado definir a la organización como un sistema social estructurado para el logro de un tipo particular de metas. El autor también aclara que la consecución de dichas metas es al mismo tiempo el desempeño de un tipo de función en razón de ser de un sistema más inclusivo, que es la sociedad.

En este caso, el término organización implica algo más que simplemente la estructuración de un sistema social. Básicamente, tres elementos son los que permitirían caracterizar este fenómeno organizacional: los valores, lo que Parsons define como metas, los recursos y los agentes, los cuáles pueden ser grupos e individuos, todos ellos relacionados por las actividades que desarrollan.

Una organización no podría existir sin componerse de estos tres elementos básicos. Un equipo de individuos que tenga recursos necesarios para accionar pero no sepa cuál es el objetivo al que aspiran, no tiene sentido y por lo tanto no constituye una organización. Sí sólo tenemos en cuenta agentes y objetivos por cumplir, pero que no tienen medios disponibles para accionar tampoco estaríamos en presencia de una organización. Y por último, aunque se tengan los recursos necesarios y determinados los logros a cumplir pero no se tenga un grupo de individuos que desarrollen acciones para utilizar estas dos variables tampoco podría encasillarse en el concepto de organización.

Así, “la organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos, que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan

parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes” (Solana, 1993, p.4).

Estos tres elementos dependerán de cada organización en particular pero comparten ciertas características generales a destacar. Las metas u objetivos siempre deben ser claros, concretos, posibles y mensurables. Es decir, que todo el grupo humano que forma la organización debe poder conocer estos objetivos y comprenderlos. Además estos fines deben ser posibles a ser cumplidos, lo cual si bien parece una obviedad es importante aclararlo porque en muchos casos se determinan objetivos que al no poder ser alcanzados deterioran la motivación y el esfuerzo del equipo de trabajo. Por último, deben ser mensurables. Esto quiere decir que sean aptos de medirse y de obtener resultados, sean positivos o negativos del fin a cumplir.

Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009) resaltan estas mismas cualidades de los objetivos corporativos que deben cumplimentarse para ser óptimos. Según los autores del libro *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa* al momento de fijarlos deben ser específicos y estar claramente definidos para poder evitar ambigüedades y poder atribuirle a cada uno de ellos acciones concretas. Deben ser mensurables con la finalidad de mostrar su validez, ya sea en porcentajes o en cifras. Deben ser realistas y alcanzables, es decir que con el fruto del trabajo bien hecho puedan ser alcanzados sin que signifiquen una labor imposible de realizar y deben ser aceptables y coherentes, es decir, deben concordar con la misión, la visión y los valores de la compañía, como así también con el plan de negocios y la gestión empresarial.

El segundo elemento, son los recursos. Dentro de una organización existen recursos de distinta índole como pueden ser los recursos materiales, dentro de los que se encuentra la materia prima o la maquinaria, los recursos financieros que son el recurso monetario con el que cuenta la organización para su funcionamiento, los recursos tecnológicos y administrativos compuestos por los procedimientos y sistemas llevados a cabo por la organización y por último, los recursos humanos. Este último elemento y recurso

corporativo es la clave de toda empresa. El capital humano es el que principalmente brinda todas las variables para el desarrollo constante de la compañía y su rentabilidad. Sin empleados no se podría operar, atender a los clientes, administrar las tareas de la organización o brindar una comunicación uniforme hacia todos los laterales del mercado. Es por eso, que toda empresa hace especial hincapié en generar acciones constantes para mantener a este grupo humano conforme, motivado y en sintonía con la cultura e identidad corporativa.

El poder mantener estos tres elementos enfocados en un mismo lineamiento empresarial y acompañarlos de una identidad sólida y uniforme, conduce a la organización hacia el éxito corporativo.

1.3 Nacimiento y crisis de la empresa tradicional

Toda empresa surge con el objetivo de potenciar y expandir su capacidad productiva y obtener de esta forma ganancias para su supervivencia en el mercado. El modo tradicional de hacer empresa que se mantuvo durante gran parte del siglo XX y que se basa en alcanzar un aprovechamiento máximo de la capacidad productiva del trabajo tras el objetivo de incrementar su capacidad para generar valor, ya no funciona.

Esta empresa tradicional relaciona la estructura organizativa con la productividad del trabajo. Es decir, que todo tipo de estructura en la empresa se define dependientemente de lo que se produce y alcanza con el trabajo humano. Su surgimiento se basa en la contribución efectiva por un hombre quien busca resolver el problema de la productividad del trabajo manual, aquel tipo de trabajo que, a comienzos de siglo, representaba el sustento de la gran mayoría de las actividades productivas.

Según Rafael Echeverría (2012) quien resolvió el problema de la productividad del trabajo manual fue Frederick W. Taylor (1856-1915) a través de examinar el trabajo manual del obrero y determinar que no solo la destreza física era la que determinaba el aumento de la productividad en el empleo.

Taylor desglosó el concepto de la productividad en dos componentes. Por un lado los movimientos y por el otro lado los tiempos, componentes que debían ser controlados por un ingeniero de quien dependía su destreza intelectual.

De esta manera toda empresa debía basarse no sólo en la destreza física de sus empleados sino también en la destreza intelectual de sus ingenieros, quienes controlaban a los primeros para poder lograr el objetivo buscado en niveles de productividad.

Desde aquí y a partir de estas dos destrezas, se establecen los niveles jerárquicos en la empresa y a partir de acá es dónde surgen las estructuras organizativas.

El taylorismo unido al proceso de mundialización llevó a que el mundo comience a organizarse concentrando la capacidad de diseño y reflexión en la cúspide de las pirámides corporativas, mientras que en la base de la sociedad sólo cabía cumplir con lo que se instruía como una orden, con prontitud y sin discusión.

En todo contexto reina la separación entre el músculo y la mente humana, dos niveles que comenzaron a regir distantemente en la organización.

1.4 La globalización y la evolución de las estructuras en la organización

La globalización según el Diccionario de la Real Academia Española en su *22ª edición* es la “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”.

Gracias a la explosión de los medios tecnológicos y de los cambios que se vivencian por las TIC (Tecnologías de la Información y el Conocimiento) la globalización lleva al enlace de todos los países y de todos los mercados, es decir que logra la multiculturalidad. El mismo ser humano es quien creó y sigue creando estos diferentes factores con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas aún cuando el resultado no siempre sea el esperado.

Esta globalidad trajo consigo la necesidad de ampliar muchas áreas que antes estaban limitadas como son los medios tecnológicos y por supuesto el tema que nos interesa, las relaciones públicas y la comunicación.

Gracias a la comunicación que recibimos de manera instantánea actualmente por medios cada vez más tecnológicos como es internet y las redes sociales o los smartphones y sus aplicaciones; y a la libre elección del contenido de esos medios que operan de manera global, la información y la imagen corporativa que antes regían a nivel local o hasta nacional, hoy se han transformado de manera que logran abarcar lo internacional, convirtiendo a la empresa en una organización con imagen mundial. Es por eso y porque se amplían las posibilidades de la organización en adquirir nuevos públicos, dónde aparece una necesidad imponente de las relaciones públicas.

Actualmente se necesita de una función en las organizaciones capaz de fidelizar a los múltiples públicos, atraer a nuevos grupos de individuos y generar un encuadre de la organización frente a sus competidores con una imagen sólida y positiva. Además, las relaciones públicas modernas llevan a cabo una de las únicas tareas capaces de brindar una ventaja diferencial para la empresa, que es la comunicación efectiva hacia todos los públicos generando una misma mirada organizativa.

Este proceso de mundialización no sólo amplió muchas áreas limitadas sino que además generó cambios significativos en el mundo empresarial. La empresa como organismo vital del acontecer moderno ha sido campo fértil para el acceso de los aportes e innovaciones científico – tecnológicas que se ofrecieron para dinamizar su cometido y eficientizar sus servicios. Pero según Lorenzo Blanco (2008):

esta situación constantemente presenta nuevos códigos y paradigmas, que muestran a los centros de la producción y las transformaciones, como se están transformando rápidamente en genios de la informática o como la tradicional estructura orgánica piramidal de las empresas se ha ido achatando para dar lugar a la organización horizontal o matricial permitiendo así una mayor interacción y un circuito comunicacional más ágil y eficaz. (p. 49).

En la vida moderna el individuo permanentemente tiene necesidades las cuáles satisface rápidamente y de inmediato le surgen nuevas que sustituyen ese vacío. Las empresas

han vivido modificaciones sustanciales en su conjunto orgánico y han adoptado sistemas tecnológico e innovadores para atender adecuadamente las demandas y expectativas de cada medio e individuo. También las actividades productivas se han ido implementando de manera tecnológica para disminuir el tiempo de producción o gestión y generar el mismo producto o servicio en un plazo realmente novedoso, incluso las entidades se han dotados de fórmulas y sistemas modernos en la atención y administración de sus recursos humanos y estableciendo políticas en relación a la proyección de la organización en torno a su completo contexto social.

Sin duda, la empresa industrial, comercial o de servicios ocupa uno de los lugares de vanguardia en los procesos de selección, adaptación e integración de todo tipo de medios, sistemas y metodologías que han ido ofreciendo la ciencia y la tecnología también como principales gestoras de la evolución y el cambio (Blanco, 2008).

Las organizaciones nacieron sin una estructura organizativa que las identifique; nacieron como un ente organizado bajo ciertos principios, pero a lo largo del tiempo fueron tomando forma y adquiriendo ciertas características que hicieron que en la modernidad se gestaran cuatro estructuras que caracterizan esta evolución. Desde la pirámide gigante hasta la estructura virtual los elementos que componen a una organización fueron los mismos siempre pero se modificó el funcionamiento, administración y relación entre los mismos.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación empresarial.

1.4.1 Pirámide gigante

A lo largo de los años '60 y '70 el sistema capitalista occidental teniendo como referencia la empresa multinacional y los países americanos basándose en su economía centralizada generaron un concepto de organización altamente jerarquizado, dando lugar

a modelos posiblemente muy eficaces en su momento, pero que sufrían entre otros problemas de una fuerte rigidez operativa (Boluda Manzanares, 1996).

Esta primer estructura es la vieja esencia de las organizaciones del pasado, caracterizadas por gran cantidad de niveles, con divisiones más marcadas entre las mismas, teniendo más especialización, centralización de las tareas, formalización entre pares y bajo una información unidireccional.

Según Rafael Echeverría (2012) en su libro *La empresa emergente* esta primera estructura piramidal, también conocida como jerárquica, se basa en el mecanismo establecido por Taylor y conocido como mando y control, el cual consistía en ordenarle al trabajador exactamente lo que tenía que hacer y controlar su estricto cumplimiento. En ese entonces, como también lo es actualmente, el objetivo empresarial primordial era la productividad y a través de este mecanismo de regulación del trabajo, basado en el dirigir y controlar, era como se alcanzaba dicho fin.

Este mecanismo de mando y control imponía un techo al rendimiento del trabajador, ya que lo máximo que este podía hacer era cumplir estrictamente con lo que se le instruía.

La pirámide gigante representa una empresa grande no en cuanto a tamaño pero si en cuanto a cantidad de departamentos. Cada departamento compuesto por uno o varios individuos se especializaba en una sola tarea sin tener relación con las demás áreas y sin conocer el funcionamiento de las mismas. Es decir, que un empleado del departamento de compras se especializaba únicamente en comprar y administrar esos consumos o adquisiciones, sin tener en cuenta lo que sucedía en los demás órdenes de la compañía y sin tener relación con los demás miembros de la misma.

Las líneas generales o capataces como lo nombra Taylor en su teoría de la productividad imponían sus órdenes hacia los niveles más bajos. Este capataz era la principal figura de autoridad de la empresa tradicional cuya mera responsabilidad era ejercer el mando y control, lo que implica impartir las órdenes e instrucciones, supervisar su cumplimiento y sancionar el incumplimiento. Sin embargo este capataz, requiere a su vez recibir órdenes

e instrucciones y ser igualmente controlado lo cual termina dando forma a la estructura jerárquica de las organizaciones tradicionales. (Echeverría, 2012)

Esto significa a su vez que existía únicamente una comunicación de manera vertical descendente donde no se generaba feedback sino el acatamiento de las reglas y pedidos por las altas gerencias o niveles superiores. Este tipo de comunicación es utilizada con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento.

Se trata de una información de poder, una estructura donde este mismo valor se define por el nivel en el que alguien se sitúa en la estructura, disponiendo de mayor poder quienes se encuentren en niveles más altos.

Piramidal se denomina a este primer tipo de estructura corporativa por el tamaño de la base formada por obreros la cual sinérgicamente determina su altura. Mientras más obreros trabajen en la empresa, se requerirán mayor cantidad de niveles que los controlen.

La estructuración piramidal o jerárquica, basada en la función de mando y control, demuestra la falta de vínculo entre los recursos humanos de la organización y por ende, una deficiente comunicación corporativa uniforme y en sintonía con una única imagen de la compañía.

1.4.2 Pirámide achatada

Con el tiempo la gran pirámide gigante continuó bajo la estructura de pirámide pero modificó gran parte de sus características principales. Peter Drucker (1975) en su libro *La Gerencia* determina que la evolución de la forma organizacional no es un asunto que se da en forma automático, sino que es plenamente una lucha por la supervivencia. Según el autor, la estructura se convierte en una forma orgánica y única para cada empresa y esa forma de estructuración de los recursos es la que condiciona la propia gestión corporativa.

A partir de esto se puede determinar como la evolución de las estructuras organizacionales fue surgiendo como condición sine qua non para el mantenimiento del éxito empresarial. Echeverría concuerda diciendo que “toda empresa sabe que si no se transforma compromete su supervivencia. La consigna pareciera ser transformarse o morir”. (2012. P.19).

Esta segunda estructura de organización surge cuando los directivos y dueños de las compañías se dan cuenta que generando menos departamentos con menos divisiones y menos especialización generaría mayor rentabilidad económica a la vez de crear vínculos más cercanos y propicios con el personal, con quien se comenzó a generar una comunicación de forma bidireccional.

Los niveles jerárquicos disminuyeron generando cercanía entre las distintas posiciones. Si bien la autoridad seguía rigiendo por el estatuto principal o superior la misma dejó de imponerse de forma hostil y distante para empezar a transmitirse a través de una relación más cálida y próxima.

Ya en esta época el personal dejó de estar específicamente especializado en una tarea para pasar a comprender un poco de cada una de las funciones de la organización y poder realizar distintas funciones que le fueran solicitadas.

Juan José Gilli (1993) nombra a esta estructura como descentralizada y establece que su dirección de la visión es hacia los resultados. Según el autor en esta estructura hay mayor coordinación entre los objetivos departamentales y los de la empresa y, la característica más importante y destacable de esta nueva estructura es el cambio en lo que respecta a la comunicación. La misma dejó de ser una imposición desde la alta gerencia de forma vertical descendente para pasar a ser una comunicación bidireccional, es decir vertical descendente y ascendente a la vez.

Esta comunicación ascendente es complementaria a la descendente y consiste en que los subordinados informen a la dirección. Muchas veces esta comunicación o feedback suele ser bastante insuficiente o poco valorado por la jerarquía. Para los trabajadores de

la compañía se trata de una información necesaria y positiva y para los directivos también debería serlo porque les permite comprender las distintas situaciones, sentimientos, preocupaciones y motivaciones de los individuos que conforman el capital humano de su empresa.

1.4.3 Estructura matricial

Desde principios y mediados del siglo XX las demandas empresariales se fueron complejizando. En este nuevo escenario de cambios las estructuras anteriores, formas tradicionales de organización, dejaron de ser eficaces para el correcto funcionamiento corporativo. Por este motivo surgió una nueva estructura organizacional que intenta combinar los diseños funcionales bajo una comunicación desde todos sus flujos con empleados capaces de realizar distintas tareas pero siempre basándose en el trabajo en equipo. Juan José Gilli explica este cambio organizacional:

Así como los diseños funcional y descentralizado se originaron como respuesta a problemas y necesidades concretas de la evolución de las organizaciones, la estructura matricial nace frente al fenómeno de la innovación, cuando deben atenderse simultáneamente varios proyectos de tecnología compleja y diferenciada, que tienen una duración limitada en el tiempo y que serán reemplazados progresivamente por el desarrollo de otros nuevos. (1993. P. 47).

Esta tercer estructura se caracteriza principalmente, por el trabajo en equipo donde no hay especialización sino individuos conocedores de distintas disciplinas que interactúan juntos y en grupo bajo un mismo fin. Es decir, que las tareas son multidimensionales.

En la estructura matricial o también llamada celular desaparece la jefatura para dar pie al liderazgo individual y natural. Los trabajadores son facultados y no controlados. Al basarse en el trabajo en equipo la medida de desempeño es determinada por el resultado obtenido y no por la actividad.

En cuanto a las comunicaciones, las mismas son multidireccionales es decir que se dan de forma vertical ya sea ascendente o descendente como también horizontal. El flujo de comunicación horizontal es el que permite la coordinación del trabajo, planificación de

actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo. Este tipo de comunicación se da entre personas del mismo nivel jerárquico, es decir, en una misma línea en el organigrama empresarial pudiendo estar o no en distintos departamentos. Según Gilli (1993), autor de *La estructura como estrategia*, la alternativa del diseño matricial consiste en emplear formar laterales de comunicación a fin de reducir el número de decisiones que deben remitirse a la jerarquía.

1.4.4 Estructura virtual

La última década del siglo XX se ha caracterizado por una nueva forma de cultura empresarial que ha venido gestándose desde el principio de los años '80. A partir de esta década la estructura organizacional caracterizada por un gran número de niveles de decisión y fuertes sistemas de control interno sufrió un cambio de descentralización que desemboca en la división de las estructuras anteriormente nombradas. Ese proceso de evolución y cambio en las estructuras organizativas ha venido a desembocar en el concepto de empresa virtual.

En los últimos años la necesidad de reestructurar, mejorar la rentabilidad y ganar flexibilidad llevaron el proceso a lo que se conoce como estructura virtual. No sólo las oficinas y unidades operativas se reducen, sino que niveles completos de mandos intermedios desaparecen del organigrama transformándose y ocupando el lugar de autoempleo o teletrabajo. Según Salvador Sostres Arévalo:

La empresa virtual es una nueva forma de organización funcional, que se describe entorno a al evolución dinámica de la tecnología y de la globalización. Su estructura organizativa se apoya en el uso de Internet para ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio. En el mundo contemporáneo está proliferando y se ha transformado en una nueva organización básica de trabajo asociado de individuos y empresas que se instalan utilizando la tecnología Internet. (2010. Párr. 1).

Esta forma de estructura se caracteriza por su flexibilidad, es decir que no hay una fórmula específica que la distinga. A diferencia de esta variable, toda estructura virtual posee descentralización de decisiones, alta dispersión de empleados y recursos y una utilización intensiva de las tecnologías de informática y la telecomunicación. Además la organización en su forma física, es decir la empresa en cuanto a tangible desaparece.

La estructura virtual o empresa virtual es un fenómeno actual que cada vez toma más poder. Según Silvina Scheiner de *La Nación*, (2012) “ya hay más de 100 empresas que instrumentan planes de teletrabajo”. Esta forma de organización aún no abordada en su profundidad requiere de nuevos sistemas de gestión y comunicación, sistemas que a través del presente proyecto se pretenden descubrir y explicitar para poder comprender esta nueva tendencia laboral que marca el futuro de todo espacio empresarial.

Desde la vieja estructura piramidal gigante la organización, denominación que comprende al conjunto organizado de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sociales que se interrelacionan para lograr un objetivo en común, ha venido sufriendo cambios significantes en su accionar diario y esos cambios, a su vez, intervienen en cómo debe llevarse a cabo el proceso comunicacional para lograr a través de la comunicación entre los distintos públicos la supervivencia y productividad constante de la empresa.

Hoy en día la estructura organizativa contempla en muchos casos la forma virtual de organización en la que la empresa formada, por un grupo de individuos que dan origen a la misma, nuclea a los recursos humanos de la compañía, ubicados en distintos lugares del mundo, desde una computadora o a través de un sistema tecnológico diseñado especialmente para la firma. Este tipo de estructura trae ventajosos beneficios en comparación a la empresa tradicional, los cuáles posteriormente serán determinados y es por este motivo, que grandes compañías adaptan sus procesos a este tipo de estructura.

Comprender la evolución pertinente a las organizaciones implica comprender a su vez, cómo el ser humano debe ir adaptándose a las nuevas realidades que plantean las estructuras organizacionales en función a los escenarios tecnológicos.

Capítulo 2: La comunicación en las organizaciones

A través de este capítulo se pretende vincular el fenómeno de la comunicación en las organizaciones. Para esto se comenzará por comprender el proceso de comunicación en sí y las partes intervinientes del mismo para luego pasar a distinguir la forma de generar comunicación en la organización y luego conocer los tipos de comunicación existentes en este ámbito.

Una vez determinados los tipos de comunicación corporativa, se pasará a abordar la pregunta que explica el sistema de la comunicación en sí, ¿quién y a quién comunicar? Este ítem luego será explicado mediante el desarrollo de las distintas herramientas primitivas y modernas utilizables para la comunicación en una empresa.

Por último, se puntualizará en una temática clave para toda organización, la imagen corporativa. Una vez conceptualizado esta variable fundamental para todo departamento de Relaciones Públicas de cualquier empresa y para toda empresa en su totalidad, se podrá hacer foco en la importancia de la comunicación organizativa, y en el porque ésta termina siendo primordial hoy en día en todo emprendimiento organizativo.

2.1 El proceso de la comunicación y sus componentes

El proceso comunicativo en su totalidad existe desde el surgimiento del hombre y gracias a éste es cómo se pueden generar, mantener y solidificar los vínculos necesarios para la supervivencia en la sociedad.

Un bebé sin poder emitir el habla puede comunicarse mediante un intercambio de significaciones no verbales como sonrisas, llantos o gestos. A medida que va creciendo, va formando su personalidad y gracias a las experiencias de la vida diaria y al sistema social que lo rodea, el individuo se va enriqueciendo con un amplio repertorio de signos, y evoluciona también en comprender los sistemas de comunicación.

Este proceso de adquisición, según Francois Eldin, le permitirá al individuo “hacer frente a necesidades de comunicación también evolutivas, ligadas a su crecimiento personal y,

más tarde a su desarrollo profesional.” (1998. P. 21). Es decir, que el individuo para poder adaptarse al mundo externo compuesto por complejas y diferentes infraestructuras y sistemas comunicacionales, debe aprender a comunicar y expresarse.

Para poder comprender y analizar una situación de comunicación se debe identificar en primer lugar, los actores y sus roles y luego, cómo se conciben los mensajes emitidos y recibidos. Enseguida, se puede determinar que cualquiera que sea la situación comunicacional analizada, el acto de comunicación siempre se da bajo un mismo proceso básico idéntico.

Según Eldin, autor de *El management de la comunicación*, el acto de comunicación es aquel en el curso del cual un:

individuo, o un grupo emisor traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo o grupo receptor, con la intención de que este último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor. (1998. P.26).

En base a esta definición, el proceso de comunicación no necesariamente requiere de un mensaje de retorno o feedback por parte del individuo o grupo receptor, sino que el acto comunicacional se da simplemente cuando ese individuo o grupo receptor recibe y comprende el mensaje del individuo o grupo emisor. Por lo que, si se envía una nota interna pero la misma no es leída o se deja un mensaje en un contestador pero el mismo no es escuchado, se trataría de un intento de comunicación pero no de un acto comunicacional propiamente dicho, ya que no involucra a las partes con sus roles determinados ni se trata de un mensaje transmitido que es recibido y comprendido.

A diferencia de este autor francés, otros autores, como es el caso de Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009), se refieren al proceso de comunicación como un ida y vuelta en el que incorporan el feedback o la respuesta a ese primer mensaje emitido por el emisor como componente necesario en el proceso de comunicación. Según los autores de *Comunicación interna, Claves para una gestión exitosa* ,“la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la

realidad” (2009. P.9). Y comprende desde que el mensaje fue emitido y recibido, hasta que alcanzó a ser comprendido y reinterpretado desde la mirada de la recepción.

Como se fue destacando en las definiciones remitidas al proceso de comunicación base, los cuatro elementos que componen el mismo son la fuente, el mensaje, el canal y el receptor, agrupados y conocidos también como el modelo F-M-C-R (Fernández Collado, Carlos. 1991).

La fuente, también conocida como emisor, puede ser un individuo único o un grupo de individuos como una empresa o una fundación o hasta un grupo de representantes de un país, quienes emiten un mensaje desde su origen.

Una vez conocido este primer elemento el modelo necesariamente conlleva al segundo componente conocido como el mensaje, el cual según el autor de *La comunicación en las organizaciones* tomando lo dicho por Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, es “el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica” (1991. P. 21). En un sentido más amplio, es el contenido general de las informaciones transmitidas y más específicamente la sucesión coherente de signos y significados que responde a las reglas de combinación elegidas por el emisor y bajo un criterio previamente analizado para el entendimiento y comprensión del receptor. La forma de transmisión de un mensaje varía según el sistema de comunicación determinado y el código de lenguaje de los actores de ese proceso. Un mensaje puede ser verbal compuesto por un conjunto de palabras, cada una con significado determinado o no verbal. En términos generales, puede afirmarse que la comunicación no verbal se realiza mediante formas expresivas diferentes a la palabra hablada propiamente dicha. Se puede llamar también lenguaje mudo o lenguaje del cuerpo y se compone por gestos, miradas, acciones o por la intensidad, volumen y/o ritmo de la propia voz.

Ese mensaje requiere necesariamente de un espacio invisible por dónde transmitirse. Este vehículo llamado canal, es el que transporta el mensaje desde que surge en el emisor y hasta cuando se dirige y es recibido por el receptor. La distancia entre ambos

puede ser real en el espacio, es decir, en cuanto a centímetros, metros o hasta kilómetros, o puede ser una distancia artificial la cual muchas veces se da por la comunicación virtual. Esta distancia artificial surge al comunicarse dos actores sociales mediante un artefacto tecnológico y estando en espacios cercanos o alejados uno del otro pero no físicamente estables.

Según Fernández Collado, los canales “pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales” (1991. P.22). Los canales masivos son los que posibilitan que muchos receptores sean alcanzados por un mismo mensaje emitido por el receptor como son los periódicos, la televisión o internet. Los canales públicos por su parte permiten la comunicación entre la fuente o emisor y un grupo de personas relativamente amplio que no llega a ser un grupo masivo. Ejemplos de este tipo de canal son los boletines o newsletter emitidos por las empresas. Por último, los canales interpersonales son los que implican un intercambio directo entre fuente y receptor, como lo son una conversación frente a frente o por teléfono o a través emails.

El último componente del modelo base de comunicación es el individuo o grupo de individuos hacia donde se dirige y emite el mensaje original del emisor. Este individuo o grupo de ellos es conocido como receptor ya que es quien recibe ese conjunto de significados y simboliza el objeto clave de la comunicación ya que sin este el proceso comunicacional sería nulo.

Como bien se determinó anteriormente en la actualidad se intenta ampliar este proceso de comunicación incorporando la retroalimentación o feedback. Es decir, la respuesta inmediata o paulatina del receptor al mensaje enviado por la fuente, la cual hace que el proceso de comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional generando un intercambio de ideas y formalizando un vínculo entre ambas partes.

Es a través de este feedback como el emisor puede darse cuenta y analizar el efecto que tuvo su mensaje en el receptor del mismo.

2.2 Tipos de comunicación organizacional

En todo momento la empresa se ve ante la necesidad de comunicar. La comunicación en la empresa se podría comparar desde el aspecto de su necesidad e importancia, como el sistema nervioso en el organismo del cuerpo humano. En el actual mercado ya no se puede vender lo que uno produce sin pensar en el cliente, sino que por el contrario, se produce lo que se vende bajo los requerimientos e indicadores de compra del consumidor. Igualmente en este proceso la empresa a través de distintas técnicas puede crear e imponer esa necesidad en el cliente y hacer conocer sus productos o servicios para que este los consuma, a través de medios como la publicidad, el marketing directo o internet. Pero para poder crear esa necesidad hay que comunicar. Y de esto se trata la comunicación externa.

Según Txema Ramírez (1995) la comunicación externa enmarca no sólo a las relaciones profesionales directas que el gabinete o departamento de comunicación puede mantener con los medios de comunicación, sino también a todas las iniciativas que buscan generar y mantener vínculos de la organización con la sociedad. El público de este tipo de comunicación corporativa es, como su nombre lo indica, externo y esta formado por individuos, grupos u organizaciones que no forman parte de la empresa pero tienen un nivel de relación real o potencial con ella.

A través de este tipo de comunicación la empresa busca transmitir su identidad corporativa y llegar a lograr un determinado posicionamiento. Es decir, el lugar en el que queremos estar a nivel de imagen o la forma en que queremos que sea vista nuestra empresa (Lacasa y Blay, A. 2004).

A la par, a través de esta comunicación hacia el exterior se busca la notoriedad, concepto vinculado a la amplificación del posicionamiento. La notoriedad busca llegar a la mayor cantidad posible de públicos externos y conseguir de ellos el máximo conocimiento de la empresa.

Una vez que se transmite la identidad corporativa formada bajo la forma de mensaje institucional se debe tener en cuenta que existe a través de los propios públicos externos un efecto de propagación del mensaje desde estos mismos hacia otros públicos externos, lo que supone un proceso de difusión muy importante y benéfico para la propia organización.

Para la organización, es fundamental mantener una doble vía en materia de comunicación ya que debe recibir información del contexto económico, político y social que la rodea para así poder definir sus objetivos y estrategias y que los mismos sean posibles de alcanzar en base a ese contexto y a la vez, proyectar una imagen de empresa compuesta por información sobre su procedimiento interno y su acción objetiva y productiva en la sociedad.

Los interlocutores o destinatarios, de este tipo de comunicación son los clientes, proveedores, la competencia, la opinión pública y el gobierno. En resumen, como designan los autores de *Gestión de la comunicación empresarial* los públicos externos conforman a la sociedad en general, lo cual obliga tener minucioso cuidado en la estrategia de comunicación ya que la empresa a través de los mismos llega a la opinión pública, en este caso, “una gran masa que condiciona, decide y altera la actividad de la empresa”. (Lacasa y Blay, A. 2004, P. 71).

La comunicación exterior en general, es tan vital para la organización como la comunicación interna. Además, en una empresa todo comunica. Entre ellas, debe existir una completa y minuciosa integración. Si bien la comunicación externa está más vinculada a departamentos como Marketing, Publicidad o Relaciones Públicas, todos los miembros de la organización inconscientemente comunican hacia el exterior y difunden la propia imagen de la organización. Es por eso, que la comunicación interna termina siendo una función determinante para toda compañía y “es la forma más adecuada de crear, desarrollar y mantener una cultura de empresa” (Lacasa y Blay, A. 2004, P. 98).

La mayoría de las empresas que funcionan en nuestro país, reconocen la importancia y lo central de este proceso de comunicación interna. Sin embargo, son pocas las que parecen satisfechas con los resultados.

Según Hugo Cucarese en su artículo *Vientos Cosechados* de la revista *Mercado* (Edición Mayo 2012) hablar de comunicación interna es igual a hablar de empleados dentro de una organización y para el autor, los empleados son el activo más importante y estratégico de la empresa, porque como se determinó anteriormente el público interno es quien también comunica y difunde la imagen de empresa hacia el exterior lo que hace sin proponérselo puntualmente, alcanzar los objetivos organizacionales.

Si bien, Cucarese reconoce la importancia de la comunicación interna dice que hay varios factores que se deberían analizar como por ejemplo, “¿cómo se fue gestionando la comunicación interna hasta ahora? o ¿qué grado de importancia se le asigna a esta área?” (Cucarese, H. 2012. Par. 1). Para poder mejorar en torno a esta función, el autor aconseja apoyarse en una consultora especializada que colabore externa y objetivamente a hacer comprender a la empresa dónde debería mejorar y qué herramientas utilizar para exprimir al máximo las ventajas de esta comunicación la cual busca mantener y solidificar un vínculo permanente con los empleados.

Son varias las funciones que se establecen al área de Comunicación interna para una gestión efectiva. Según Txema Ramírez en su obra *Gabinetes de Comunicación* (1995, P. 58) las claves son en primer lugar, la creación de un órgano o persona responsable de la comunicación interna. Esta persona, también conocida como DIRCOM o Director de Comunicación es, según Tomás Álvarez y Mercedes Caballero quien “debe poner en funcionamiento y coordinar todo un tipo de acciones que permitan crear y mantener una imagen positiva de las personas u organizaciones para las que trabaja.” (1997. P. 89).

En líneas generales, la CI puede ser un área independiente de la empresa o puede formar parte del departamento de Relaciones Públicas, de Recursos Humanos o del área de Comunicación. Además, como establecen Brandolini, A y González Frígoli, M. (2009)

en muchos casos como estos sectores no tienen como única función cuestiones de comunicación interna, la misma termina siendo sólo un canal aislado buscando satisfacer la necesidad de comunicación pero sin ninguna previsión de su funcionamiento. Por eso es fundamental incluir a la CI dentro del organigrama de toda compañía y en todos los casos, debería mantener un vínculo cercano con todos los empleados, conocerlos y analizar constantemente su funcionamiento y relaciones diarias en la corporación para poder así desarrollar los objetivos y estrategias en conjunto a la organización misma, lo cual es la segunda función clave.

En tercer lugar, los profesionales del área de CI deben definir los contenidos de la comunicación interna, es decir lo que se debe comunicar. Temática de la que se hablará más adelante.

Una vez establecido el mensaje clave o contenidos de la comunicación, se deben transmitir bajo determinadas técnicas seleccionadas estratégicamente para cada situación y público en particular. Por último, se debe generar un seguimiento de la comunicación y un análisis de los resultados pre-comunicación y post-comunicación para poder así mejorar ese vínculo tan fundamental con el público interno.

En resumen, son cuatro pasos fundamentales los que deben ponerse en marcha para alcanzar efectivos beneficios organizacionales a través de la comunicación con el público interno, en primer lugar el diagnóstico, luego la planificación, en tercer lugar la ejecución del plan de CI y por último el seguimiento del mismo. (Brandolini, A., González Frígoli, M. 2009). Estos mismos autores definen a la comunicación interna como una herramienta de gestión que a la vez puede comprenderse desde el punto de vista de una técnica.

En la opinión de Antonio S. Lacasa y Blay la comunicación interna para lograr el éxito esperado necesita:

continuidad en su aplicación, implantación a todos los niveles del organigrama, conciencia por parte del personal de su necesidad, potenciación de la calidad de comunicación, adecuación de mensajes y soportes y análisis de las necesidades comunicacionales y estado comunicacional interno de la empresa. (2004. P. 99).

Es fundamental comprender el concepto de la comunicación interna, sus funciones, a quién va dirigida y los pasos para un correcto plan de CI ya que la temática de este presente PG busca poder determinar cómo se debería generar este tipo de comunicación en organizaciones dónde no existe un ambiente físico que reúna y acople a los recursos humanos de las mismas, sino que se trata de organizaciones dónde el personal genera sus funciones corporativas y desarrolla sus tareas para la organización desde su propio ambiente hogareño e incluso, muchas veces, comunicándose con la empresa desde distintas partes del mundo.

La Comunicación Interna existe en todas las empresas. Siendo grandes departamentos individuales o simplemente una pequeña función dentro del organigrama. Puede ser una función poco tenida en cuenta o un recurso estratégico y permanentemente buscado por los empresarios pero en ninguno de los casos deja de existir, porque toda organización comunica en todo momento y sea con una gran o pequeña estructura mantiene una relación estable y cotidiana con las personas que la forman a diario.

Desde todos los aspectos la CI busca a través de la comunicación propiamente dicha, estrechar los vínculos entre los diferentes sectores, áreas, niveles o departamentos de la compañía para poder retener a los empleados calificados dentro de la misma, ofrecer un distendido, interesante y buen clima de trabajo, satisfaciendo las necesidades, haciendo participe al personal de las decisiones y objetivos de la organización y responder a las expectativas e inquietudes que planteen los integrantes de la corporación.

Es por eso, que resulta indispensable conocer cómo generar esa CI con los e-lance, ya que al no existir una relación personal y física que una al empleado y a la empresa, a través de una correcta comunicación interna es como se debería lograr el éxito empresarial y poder como bien se establecía anteriormente generar un efecto de difusión de imagen corporativa hacia el exterior mediante este público interno sólido, fiel y permanente de la compañía.

2.3 ¿Quién y a quién comunicar?

Todo proceso comunicacional está formado por quien/quienes emiten el mensaje y quien/quienes lo reciben. Según Antonio S. Lacasa y Blay (2004) la Comunicación Interna tiene dos flujos de realización. Por un lado la comunicación horizontal, la cual se establece entre individuos que se encuentren en un mismo nivel jerárquico dentro del organigrama y por el otro la comunicación vertical, la cual a su vez se da en dos direcciones. La comunicación vertical descendente que se produce desde los niveles superiores o mandos altos de la empresa hacia los niveles inferiores, y la comunicación vertical ascendente producida desde los niveles inferiores de la empresa hacia los niveles superiores en base a ser una respuesta de los empleados a una demanda específica de información por parte de la compañía o ser una iniciativa del mismo personal para proponer, informar o generar feedback sobre algún aspecto en particular.

La ventaja de la comunicación horizontal reside en poder resolver los problemas sin necesidad de acudir a otros niveles. Aunque esta comunicación también tiene sus desventajas las cuales principalmente se basan en la desconfianza y la posibilidad de rivalidad y competencia entre los empleados de las distintas áreas profesionales.

Teniendo en cuenta esta teoría sobre los distintos tipos de flujos de la comunicación interna existen diferentes sectores o líneas de mando que podrían asumir el rol de emisores o responsables de este recurso; aunque cada uno tenga un fin diferente con la comunicación interna.

Según Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli los posibles emisores de la comunicación interna en una organización pueden ser por ejemplo, la alta dirección, la cual por lo general genera CI pero siempre orientada a obtener objetivos organizacionales más amplios. Es decir, apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. La alta dirección ve a la comunicación interna como “una herramienta para fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y la participación de los empleados en el proyecto empresarial y en los objetivos

institucionales” (2009. P. 29). Es decir, que la comunicación interna se ve como una forma de nexo para alcanzar a través de los recursos humanos la rentabilidad y supervivencia organizacional. Una de las cuestiones que deben tenerse en cuenta si la CI es realizada por la alta dirección es, que la mayoría de los directivos no dominan muy bien el arte de la comunicación. Según Tomy Greener (1995) en su obra *Imagen y Relaciones Públicas* este problema tiene dos soluciones. La primera, sería preparar adecuadamente a los directivos en el arte de comunicarse con sus empleados y una vez capacitados y entrenados, deberían poder cubrir de forma concreta la capacidad de establecer y mantener comunicaciones con todos los empleados de las distintas áreas desde los operarios hasta el personal financiero. Además, de forma periódica resulta conveniente evaluar los resultados de su comunicación de la misma forma en que se evalúan los resultados económicos en la organización y de esta manera poder adecuar el modo de transmisión de la información.

La segunda solución, según Greener (1995) la cual no implica ser un sustituto de la primera sino compensar a la misma, radica en proporcionarles distintas informaciones de las cuáles necesitan para defenderse bajo todos los ámbitos. Además, se podrían apoyar en diapositivas o establecer previamente un guión ya que la credibilidad de estos cargos superiores es primordial.

Las líneas de mando medio también podrían hacerse responsable de la CI según Brandolini y González Frígoli (2009). En este caso la misma es utilizada para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos, estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo y evaluar luego los resultados. Si existiera una mala utilización de la CI por los mandos medios se podría llegar a una deficiencia en el desempeño del trabajo, contradicción en las instrucciones determinadas y en la realización de los distintos procedimientos, generaría un desestímulo de participación y establecería la posibilidad del surgimiento de contraculturas.

Si bien la alta dirección y las líneas de mando medio son posibles emisores de la comunicación interna, lo ideal es que sea el departamento de recursos humanos junto al de relaciones públicas quien se encargue de esta tarea y siempre, como anteriormente se estableció, se debe contar con un responsable de comunicación por quien pasen todas las decisiones relativas a su tarea. La CI vista desde estas áreas es de suma utilidad para generar mayor participación y fomentar integración de los empleados ya que los encargados de estos departamentos son quienes conocen a todo el público interno desde que el empleado comienza a formar parte de la organización y durante toda su trayectoria en la misma. Por ende, serán quienes sepan mejor que nadie cómo tratar con estas personas, conocen qué las satisface, cuáles son sus necesidades, cuáles son sus proyectos, cuál es la mirada que contemplan hacia la empresa, su vínculo y su manera de relacionarse internamente en la compañía. En resumen, estas áreas conforman el ser, es decir los aspectos personales y el hacer, es decir los aspectos de trabajo, de cada empleado (Brandolini A., González Frígoli, M., 2009).

Una vez comprendido y realizado el análisis correspondiente al emisor de la comunicación dentro de una organización, resulta trascendente comprender quien es el destinatario en el proceso de transmisión de mensajes organizacionales. Esos destinatarios o receptores serán variados dependiendo cada mensaje en particular. Por ejemplo, en el caso de tener que comunicar la inserción de nuevas y más modernas maquinarias de producción en la compañía será un mensaje destinado exclusivamente al sector operario, ya que es el personal de esta área quien tendrá que modificar su actividad cotidiana y adaptarse a la utilización de las nuevas herramientas de trabajo; o transmitir la necesidad de que el público conozca el nuevo packaging del producto estrella de la empresa será un mensaje destinado pura y exclusivamente al departamento de publicidad, marketing y comunicación.

Es decir, que cada mensaje se origina para un público en particular de la empresa. Según María Isabel Miguez González la mayoría de los autores hacen referencia al término público como un:

colectivo concreto, es decir, como un grupo limitado y con unas características establecidas, ya sean determinadas por quien lo define, por el asunto o interés común que motiva su formación o derivadas de su relación con la entidad promotora de las relaciones públicas. También se puede concluir que en la perspectiva directiva no se habla del público en sentido genérico sino de diversos públicos, propios y distintos para cada organización. (2007. P. 185).

En un concepto más genérico de público organizacional, Capriotti (1999) lo define como aquel grupo humano que está unido por un mismo interés común en relación a la organización, y no a la totalidad de los grupos de la sociedad. Por su parte, Sanz de la Tajada (1996) en su obra *Auditoría de la imagen de empresa* define a los públicos como el conjunto de individuos que resisten una cierta homogeneidad o características en común que los une y los relaciona con la organización y con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo en términos de imagen. Según esta definición, el objetivo de la compañía en términos del público es comunicarse a este grupo en particular para generar la imagen positiva buscada por la misma.

La pregunta ¿A quién comunicar? por lo tanto, dependerá de cada mensaje y objetivo en particular, pero siempre hay que tener en cuenta que esa comunicación debe ser estratégicamente diseñada en función de ese grupo de individuos objetivo.

En toda circunstancia es fundamental generar un análisis de los públicos de la compañía para poder diferenciarlos y otorgarles la importancia que se merece a cada uno de los mismos a través de una correcta comunicación. El gráfico más utilizado en torno a este análisis es el mapa de públicos creado por Justo Villafañe (1993). El mismo recoge información básica relacionada con los distintos tipos de públicos de una organización y de esta manera ayuda cualitativamente a organizar, definir y generar la estrategia operativa. Además también permite desarrollar una visión cuantitativa de las necesidades

de esos públicos y poner lograr llegar a los vínculos necesarios con cada tipo de público en particular para el éxito empresarial.

Puntualmente en el caso planteado a través de este proyecto se intenta determinar el tipo y forma comunicacional que debe darse desde una organización a sus empleados virtuales. Este tipo de público al que se analizará más adelante, reúne como característica fundamental el ser parte efectiva de la organización, es decir trabajar para la misma, sin ocupar un espacio físico en la infraestructura de la misma.

2.4 Herramientas de comunicación

Dentro de cada tipo de comunicación, sea comunicación externa o comunicación interna existen variadas y múltiples técnicas de utilización para originar, mantener, establecer y dirigir la comunicación corporativa.

Para poder determinar la manera más eficaz de comunicarse con el empleado virtual es fundamental primeramente enumerar y describir las herramientas de comunicación interna existentes para luego poder hacer un descarte de las no necesarias o no posibles de adaptarse a esta condición de trabajo, y volcar la necesidad de comunicación en técnicas capaces de lograr lo esperado, es decir, la buena comunicación entre empresa y el e-lance. Según Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda “las organizaciones han incorporando las más variadas herramientas para optimizar la relación con los empleados, con la expectativa de mejorar el clima de trabajo y el rendimiento laboral” (1999. P. 131). Tomando a la editora Amado Suárez y como enumera Eugenia Etkin en *Auditoría de comunicación* las acciones de CI pueden ser:

la auditoría de clima interno, el correo electrónico, la memoria anual, las reuniones, el boletín, la evaluación de desempeño, el house organ, los rumores, el buzón de sugerencias, eventos internos, programas de iniciativas, síntesis de prensa, carteleras, grupos, programas de becas, videoconferencias, circulares, informes a empleados, capacitación, videos institucionales y de capacitación, código de ética, línea abierta, publicaciones segmentadas, comidas de trabajo, manual de identidad, radio circuito cerrado, memorandos y recorrido por instalaciones (2008. P. 71 y 72).

Si bien muchos otros autores coincide con la mayoría de estas técnicas, la mayoría de las empresas todavía pone foco en los medios de comunicación formal, es decir, la revista interna o el house organ, el uso de la intranet y las reuniones informativas. Pero como también se da en los medios tecnológicos estas herramientas son sólo un camino de ida, ya que no generan una retroalimentación o feedback de ese público al cual se comunica, sino que simplemente se informa lo que se cree necesario, pero se ignora la reacción que se produce entre los informados. (Revista Mercado, Edición Mayo 2012).

Las eficaces herramientas de comunicación interna ya no son las mismas que años atrás. Hoy en día y gracias al avance multidesarrollado en el campo tecnológico, las empresas tienen que adaptar sus comunicaciones a herramientas que sean de interés y de fácil acceso para el público objetivo y además deben estar permanentemente actualizándolas y renovándolas para captar la atención de los mismos.

La gran distorsión, la impone el auge de las redes sociales ya que existe toda una generación de empleados que ya no lee los medios formales y en cambio sí se entusiasma con hacer un seguimiento exhaustivo de la cuenta de Twitter y Facebook de la propia organización. Estas herramientas tecnológicas serán de especial atención en empresas virtuales ya que son medios alcanzables por cualquier individuo dónde todos pueden participar de la información que se recaba en las mismas y de la forma más inmediata sin la necesidad de una cercanía física.

Si bien es clave utilizar las redes sociales para comunicarse con el público, como describen Lacasa y Blay (2004), la empresa debe conseguir la aplicación continua de planes que desemboquen en una política de comunicación activa con los públicos internos. En otras palabras, no debería basarse en la utilización de un solo recurso de comunicación por más eficaz que este resulte, sino que tiene que generar una combinación de herramientas que comuniquen permanentemente y lleguen al empleado desde distintos puntos.

Según estos autores, creadores del libro *Gestión de la comunicación* empresarial (2004), las acciones de relaciones públicas internas se dividen en cinco agrupaciones. En primer lugar, la comunicación escrita o impresa dentro de las cuáles se encuentra el House Organ o revista interna que por lo general se realiza con una publicación bimestral y con el objetivo de que el empleado comparta esa información corporativa en su hogar y con su núcleo familiar. Dentro de este primer grupo también se encuentran las notas informativas las cuáles son un informe por escrito que se difunden departamentalmente y que se basan en temas relacionados a la organización del trabajo en sí. Las circulares también forman parte de la comunicación escrita o impresa de la empresa las cuáles se utilizan para que quede constancia escrita y exista general conocimiento sobre un aspecto o información. Las mismas son dirigidas al personal en su totalidad. Por último, la organización también cuenta con cartas al personal, herramienta individual que la empresa entrega al empleado en su puesto de trabajo o envía al domicilio particular. Por lo general son firmadas por el presidente o director de la compañía y anuncian alguna situación importante o de interés para el propio empleado.

Si bien la mayoría de este primer grupo de herramientas son utilizadas por las grandes corporaciones en su accionar diario, no son en su totalidad adaptables al caso de la empresa virtual. Sí se puede rescatar del listado de técnicas de la comunicación escrita o impresa el House Organ, al cuál puede hacerse una adaptación digital para que pueda ser enviado por el mundo a los e-lance de la compañía y alcanzar el mismo objetivo, es decir, compartir la información diaria de la organización con el grupo primario del empleado y hacer a su familia partícipe de distintas actividades que plantee la empresa.

La carta al personal, es una herramienta que sigue utilizándose pero en el formato de su sustituto primordialmente, es decir, el correo electrónico. Este medio será necesariamente tenido en cuenta para la comunicación generada entre organización virtual y sus empleados ya que es una técnica que se encuentra al alcance inmediato de cualquier persona que trabaja con una computadora. A través de un e-mail se podrían

transmitir los proyectos de trabajo, instructivos de tareas, normativa empresarial y demás información institucional y operativa. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que la misma debe ser acompañada a través de algún otro medio que refuerce su contenido, comprensión y captación de interés por parte del receptor.

La segunda categoría según Lacasa y Blay (2004) son las reuniones, herramienta que según los autores si son bien organizadas y dirigidas son muy productivas. Al exigir un intercambio personal de información cara a cara las mismas permiten detectar necesidades insatisfechas, malestares, intereses por parte de las partes, como así también encontrar en las mismas oportunidades y soluciones al instante. Esta herramienta es uno de los instrumentos más eficaces de comunicación interna, siempre y cuando las partes objetivas de la reunión puedan enfrentarse cara a cara y en algún lugar común, el cual no es el caso de una organización virtual.

A pesar de esto, una forma de reemplazar esta técnica en la virtualidad de las organizaciones es generar videoconferencias. La Universidad Autónoma de Hidalgo, la cual tiene un sistema de universidad virtual que permite llevar a cabo una carrera y brindar educación de manera virtual, utiliza esta herramienta y la define como:

una tecnología que proporciona un sistema de comunicación bidireccional de audio, video y datos que permite que las sedes receptoras y emisoras mantengan una comunicación simultánea interactiva en tiempo real. Para ello se requiere utilizar equipo especializado que permita realizar una conexión a cualquier parte del mundo sin la necesidad de trasladarnos a un punto de reunión. (Red Institucional de Videoconferencia – Universidad Autónoma de Hidalgo – 2009).

Esta herramienta es de importante utilidad para las organizaciones virtuales ya que permite mantener el vínculo y comunicación entre empleado y empresa. Incluso ante la difícil situación económica, numerosas empresas cuestionan la utilidad de las reuniones presenciales por el elevado coste económico que las mismas implican y los resultados poco eficientes de las mismas y terminan colaborando en el crecimiento de las videoconferencias y la telepresencia. Según un informe de la página *Tendencias 21*, “el 29% de los directivos de empresas ven a la videoconferencia como una buena

alternativa” (Juan R. Coca, 03/02/2009. Párr. 1), ya que las mismas evitarán más de 2 millones de viajes aéreos.

Este caso es otra de las enormes posibilidades de economización y efectividad que demuestra la tecnología.

La tercer agrupación de herramientas de comunicación interna según Lacasa y Blay (1998) es la recepción de sugerencias. Dentro de este grupo, se encuentra el buzón de sugerencias o ideas el cual brinda la posibilidad a los empleados que puedan expresar sus ideas, quejas o sugerencias a la organización de forma anónima; y las encuestas de opinión, que al igual que el buzón son herramientas de comunicación ascendentes, las cuáles dan como resultado un feedback del empleado. Estas encuestas estructuradas por la alta dirección buscan una serie de informaciones sobre una cuestión de interés para la empresa. Las mismas pueden realizarse mediante una entrevista directa cara a cara con el personal, mediante observación, por cuestionario o por sondeo.

Estas técnicas de recolección de información son muy útil para generar un espacio al empleado de que pueda comunicarse con la organización. De esta manera se hace sentir participe e involucrado al personal en el funcionamiento diario de la organización.

En empresas virtuales estas técnicas podrían adaptarse en sus formatos online para poder seguir manteniendo ese espacio de retroalimentación y respuesta del empleado.

El tablón de anuncios es la cuarta herramienta nombrada por Lacasa y Blay y determinada por los autores como “la forma tradicional de comunicación al personal de bajo coste que incluso puede utilizarse en doble sentido”. (1998. P. 113) Las ventajas de esta técnica es que si es utilizada adecuadamente y mantenida en cuanto a su actualización y modernización, puede ser alcanzada por todos los niveles al mismo tiempo, sin diferenciación, es un soporte inmediato en su transmisión de mensajes a la vez que implica un bajo costo de mantenimiento e instalación y la información tiene permanencia y puede volverse a leer.

En las empresas más modernas y con tecnología de punta, actualmente estas carteleras o tablón de anuncios se utilizan en su formato digital para que constantemente la información este modificándose interactivamente y se capte más la atención del público.

Esta herramienta no puede ser utilizada para comunicarse con el e-lance porque en la organización virtual no se cuenta con un espacio físico dónde contemplar esta cartelera y por ende, no será un medio adaptable a ser visto por el personal. Sin embargo es una herramienta necesaria y utilizada en todas las empresas tradicionales.

Por último, Lacasa y Blay determinan a la intranet como el “conjunto de tecnologías de internet” (1998. P. 114). Desde su surgimiento como herramienta de comunicación en las empresas la intranet constantemente evoluciona y abarca más territorio corporativo. José Joaquín López Hermoso Agius y Alfonso Durán Heras analizan en su artículo *Tecnologías y redes inteligentes para la comunicación empresarial* cómo las nuevas tecnologías de la información afectan a la imagen corporativa y establecen que si bien la intranet es un concepto derivado de las redes sociales, comenzó únicamente como transferencia de información y para realizar auditorías internas, evaluaciones de clima y para establecer mecanismos de inserción, información y diálogo, hoy en día el 98% de las instalaciones de intranets dan un Retorno sobre la Inversión (RSI) favorable, siendo un indicador muy importante en comparación con otras aplicaciones. (1996).

Una intranet, también conocida como un sitio web interno y privado de la compañía, pone juntos todos los recursos necesarios bajo un portal corporativo, brindando estandarización y facilidad en su uso y permitiendo a los usuarios interactuar con contenidos, aplicaciones, procesos de negocio y otras personas dentro de la Organización. Según Gustavo Gretter algunos de sus beneficios son que incrementa la credibilidad y optimiza la comunicación y flujo oportuno de información, reduce costos operativos y ahorra tiempo y dinero, incrementa la creatividad y la innovación, aumenta la eficiencia y productividad posterior de la organización, construye cultura, hace los procesos de aprendizaje más fáciles, posibilita la comunicación con un número extenso

de individuos y organizaciones a bajo costo y mejora la integración en la cadena de valor corporativa. En resumen:

las intranets abren un espacio en donde las fronteras son más pequeñas y el intercambio de información es estimulado. Esto lleva a unos empleados mejor informados y con la mayor habilidad de tomar mejor y más rápidas decisiones. Al final, se termina logrando una mayor productividad y más tiempo para incrementar las ganancias. (Gustavo Gretter, 2011. Párr. 6)

Si bien no es excluyente la elección de uno u otro método, el principio elemental para seleccionar la herramienta con la que comunicar, es que la misma se adecue a la audiencia, al mensaje, a la organización y a su cultura. Si esa herramienta no es la adecuada el mensaje y la propia imagen de la empresa va a carecer de credibilidad e interés. Por eso, es fundamental antes de seleccionar las herramientas de comunicación interna, desarrollar un análisis minucioso de estas cuatro variables, es decir, del público, del mensaje a transmitir, de la propia organización y de la cultura corporativa, variable fundamental a analizar y tener en cuenta en todo tipo de plan comunicativo.

2.5 Imagen corporativa, ¿Por qué comunicar?

Toda empresa al originarse, se forma con una identidad determinada, es decir, con una esencia de sí misma la cual quiere transmitir y que sea comprendida sin modificaciones por parte del público objetivo.

La representación mental que los públicos hacen de la identidad es conocida como la imagen corporativa (Joan Costa, 2001). En toda situación es fundamental realizar un análisis de la imagen que se tiene de la empresa, el cual parte de la identidad corporativa y se proyecta a través de la comunicación que desarrolla la organización hacia sus públicos.

Así, según Castro Zuñeda (2011) tomando los conceptos de Sanz de la Tajada en su obra *Auditoría de la Imagen de Empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen* (1996), la identidad posee tres dimensiones conceptuales y operativas. En primer lugar la identidad propiamente dicha o en otras palabras lo que la empresa es. En segundo lugar,

la comunicación que la propia empresa hace de esa identidad y finalmente, el resultado de esa comunicación en términos de imagen percibida por los públicos.

Toda organización busca generar una sinergia y vínculo permanente entre la misma y sus públicos a través de un mismo concepto de identidad e imagen corporativa. Logrando esto, podrá transmitir su política corporativa, su manera de ser y su cultura para llegar a cada público y lograr su objetivo de rentabilidad no a través de una simple venta de un producto o servicio sino a través de un conjunto estratégico de valores, sentimientos, actitudes y formas de accionar de la misma corporación.

Las primeras empresas vendían productos estándares a la gran demanda existente. No existía variedad de ofertas para que el público pudiera comparar y decidir con cuál quedarse. Por eso la empresa vendía lo que quería y podía producir y el consumidor compraba lo que la empresa vendía sin ser exquisito a la hora de la elección.

Al aparecer la competencia, cada empresa comprendió la necesidad de personalizar sus productos y servicios, pudiendo brindar a través de ellos un valor único y diferencial al público, ya que al existir productos sustitutos y diferentes marcas de un mismo producto, el público comenzó a poder comparar y elegir, dependiendo distintas variables como el precio o la locación, a la empresa a la cual comprar.

De esta manera, el cliente o consumidor comenzó a aparecer en el centro de toda organización y dependiendo lo que este quisiera la empresa modificaría toda su estructura para satisfacer esa demanda lo antes posible y que la misma no sea satisfecha por la competencia. A partir de este momento la empresa no vende sólo un producto o servicio sino que junto a este se vende a sí misma. Vende sus valores, su cultura, su personalidad, es decir, vende su identidad hacia el público buscando que este reconozca esta esencia personal de la organización, de la misma manera en que la empresa la transmite hacia el interior con sus empleados y hacia el exterior con sus clientes y consumidores prioritariamente.

Es por ello, que la identidad corporativa debe ser comunicada estratégicamente y minuciosamente para poder generar en el público interno y externo la imagen deseada. Logrando esto se podrá establecer en una misma línea a la empresa junto con su identidad y la comunicación de esta misma, es decir, lo que la empresa dice que es y por otro lado a la imagen o identidad percibida o en otras palabras, lo que los públicos creen que es la empresa. Esto es clave ya que siempre se debe lograr que la organización sea vista como se presenta y logre a través de su identidad y su imagen percibida la reputación esperada, lo cual desde la perspectiva económica permite simultáneamente el posicionamiento y rentabilidad esperada.

Como el entorno de la empresa esta formado por individuos con diferentes intereses, gustos, expectativas y percepciones siempre es importante identificar a estos distintos públicos y planificar acciones comunicacionales específicas para cada uno en particular. En este sentido, resultará fundamental la credibilidad de los mensajes transmitidos por parte de la empresa, las herramientas utilizadas para dicha comunicación y la comprensión por parte de los destinatarios. Además se debe tener en cuenta que la imagen de empresas no es algo estático sino que implica una estructura dinámica sensible a los distintos entornos sociales, tecnológicos, políticos, económicos por los que trasciende una compañía. Esto implica que la comunicación en torno a la identidad e imagen sea una estrategia permanente en toda corporación y que la misma sea constantemente evaluada y restablecida en base a los públicos, entornos y situaciones cotidianas cambiantes. (Sanz de la Tajada, 1996).

Otro aspecto a tener en cuenta en relación a la imagen corporativa, es que las fuentes de creación de la imagen no son sólo los públicos externos, es decir, clientes, competidores, medios de comunicación, entre otros; sino que la principal fuente es el público interno ya que son esas personas las que forman parte del accionar diario de la compañía y se empapan cotidianamente de su cultura, sus valores y su identidad, lo que permite posteriormente llevar esa percepción de la organización hacia el exterior generando en el

público externo la misma imagen percibida. A partir de esto, se puede deducir que la CI termina siendo la comunicación clave y prioritaria en toda organización.

Entonces, la identidad corporativa se establece desde el surgimiento de una empresa y se comunica constante y estratégicamente para que el público interno y sucesivamente externo, creen una imagen de esa organización, para que luego la misma se transforme en reputación y logre a través de esto y del posicionamiento, los objetivos organizacionales esperados, es decir, la rentabilidad y supervivencia empresarial.

En la organización virtual, este proceso no se modifica. El público interno sigue siendo el prioritario al cual comunicar la identidad pero al no formar parte del accionar diario de manera física en la organización el tipo de comunicación en materia de identidad corporativa debe ser sumamente bien administrada, organizada y estratégicamente planificada para que los e-lance desde su visión de identidad perciban a la organización como la misma es realmente y transmitan simultáneamente a los demás públicos una imagen positiva y coherente con la identidad real. Esto terminará siendo una dificultad en todo proceso de creación de imagen ya que como bien se determinó anteriormente los distintos entornos marcan y dan sentidos diferentes a la propia empresa y los e-lance o empleados virtuales viven en situaciones y lugares muy variados.

En organizaciones de este tipo, resultará trascendental desarrollar análisis de todos los empleados virtuales de la organización en particular para saber cómo comunicar la identidad en cada caso individual y lograr el éxito esperado, el cual en toda empresa se basa en generar un mismo lineamiento entre identidad e imagen corporativa.

El proceso comunicacional se da en todos los ámbitos de la vida humana. Sin la comunicación la sociedad no podría evolucionar ni adaptarse a los entornos tan cambiantes, y el ser humano no podría subsistir en dicha sociedad. En la empresa, sucede de la misma manera. La comunicación resulta ser el factor clave a través del cual

se logra finalmente el objetivo económico por el cual toda empresa surge, es decir, obtener ganancias y sobrevivir en el mercado.

No se debe descuidar ningún ámbito corporativo y los públicos deben ser el foco de toda comunicación. La CI resulta ser la clave original del éxito corporativo. Si la misma logra transmitir con éxito el mensaje corporativo determinado y este es comprendido tal como se busca por parte del público interno, se podría determinar que la misma logró su cometido.

El personal hoy en día pasa a ser el vehículo fundamental y primario de transmisión hacia el exterior. No existe mayor credibilidad que el mensaje creado por los recursos humanos de la empresa, quienes forman parte oficial y cotidiana de la misma. Por eso, en todo tipo de organización se debe planificar estratégicamente la comunicación brindada hacia este público, seleccionando de manera efectiva las herramientas a la hora de transmitir un mensaje a este sector y analizando detalladamente su entorno para que el mensaje no se transforme una vez recibido.

Toda empresa debe apoyar al máximo sus estrategias comunicacionales en el público interno ya que es este en todos los términos, quien permite dar a conocer la verdadera identidad corporativa.

Capítulo 3: La cultura empresarial

A través del presente capítulo se busca comprender el fenómeno de la cultura en las organizaciones y ver como ésta interviene en la relación con los empleados logrando establecer posteriormente el dinamismo existente entre la cultura de una organización virtual y su relación con los empleados virtuales.

La cultura en una organización forma parte de su identidad. Es fundamental comprender este aspecto corporativo ya que para poder generar un vínculo sólido y poder trabajar de manera positiva con el público de la empresa, resulta imperioso mantener mismos valores, estilos, conductas y actitudes. Quien no esté de acuerdo con la forma de ser y el accionar diario de una compañía jamás podrá ser parte de la misma por no ir hacia la misma dirección en torno a sus reglas de juego no escritas, es decir, hacia una misma cultura.

3.1 Hacia una definición de cultura corporativa

Para comprender lo que significa la cultura corporativa es prioritario comprender el modo de empleo de este término. En base a las referencias actuales que existen del término se podría determinar que es un concepto nuevo que comienza a ser empleado por los directivos empresariales o que es un término que esta en auge y se trata únicamente de una moda en lo que respecta a estrategia corporativa. Sin embargo, ya desde la década del 80 como lo determina Daniel R. Denison (1991) el campo de los estudios organizacionales y gerenciales comenzó a reinar de obras y autores determinantes, como es el caso de *Theory Z* de William Ouchi (1981), obra referida a la industria norteamericana la cual determina en resumen que la cultura pasa a convertirse en el campo de investigación más activo o *The art of japanese management* obra basada en la industria japonesa de Pascale y Athos (1981).

Estos autores, por citar algunos ejemplos, comenzaron a concentrarse en el lado comportamental de la gerencia y la organización, y según Denison han sostenido en sus

obras que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas depende de los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna. En otras palabras, el éxito o no de las organizaciones dependen de su cultura y el vínculo de la misma con el público interno.

El mismo autor en su obra *Cultura corporativa y productividad organizacional* se refiere a la cultura como:

los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. (1991. P. 2.)

Joan Elías y José Mascaray (1998) complementan esta definición determinando que la cultura organizacional es un conjunto de reglas de juego no establecidas por escrito que muchas veces suelen determinarse de manera inconsciente y que funcionan como una fuerza invisible que guían el comportamiento de las personas en la organización. Estos autores también destacan el concepto establecido por Itamar Rogovski en *Diagnóstico de la Cultura de Empresa*, ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe, quien determina que la cultura, una vez que se cristaliza, “determina las características y actuaciones de una empresa, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo” (1998. P. 75).

Según Rogovski (1998) a partir de la experiencia grupal de tener que resolver problemas de supervivencia planteados por el medio externo que rodea a la empresa, se comienza a formar la cultura empresarial.

La gran importancia de la cultura corporativa se basa en las características de la empresa actual y la empresa futura. En un futuro donde las organizaciones se ven carentes de organigramas estrictamente establecidos, donde las decisiones se deben tomar a partir de la existencia de un problema, en donde no existen mandos bien determinados a los cuales acudir y dónde el comportamiento individual del personal se hará cada vez más espontáneo, lo único válido para el funcionamiento de una organización será su cultura y

los valores que formen a la misma, ya que los integrantes de la empresa interpretarán los acontecimientos, tomarán las decisiones respectivas y actuarán posteriormente en función de la propia cultura corporativa.

La cultura brinda un marco de referencia común que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y al mismo tiempo brindar la oportunidad de ser un patrón similar de comportamientos ante situaciones conflictivas. Es el cómo se piensa y se hacen las cosas en la empresa. (Michael Ritter, 2008).

Según Ritter, autor de *Cultura Organizacional* toda organización sea exitosa o haya fracasado más de una vez, tiene una cultura corporativa. En toda situación lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en el entorno corporativo. Pero la problemática, según el autor, es que a medida que avanza el tiempo la realidad que vive la empresa cada vez se va modificando de manera más acelerada por las variadas tendencias económicas y demográficas las cuales generan barreras y conflictos entre las personas integrantes de la organización por más que exista una cultura fuerte y sólida en la empresa.

Como las empresas están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio tecnológico, social, político, económico, la cultura empresarial pasa a ser, al mismo tiempo que la comunicación corporativa, una herramienta estratégica y fundamental para potenciar al máximo la competitividad y supervivencia de la organización.

Por eso, aspectos como precio bajo, packaging moderno y colorido, rapidez en la entrega del producto o stock inmediato en años anteriores eran cuestiones clave a tener en cuenta por los usuarios y consumidores pero hoy en día dejaron de serlo y lo que se privilegia, por el contrario, son variables como la solidaridad, responsabilidad, la esencia en sí de la organización, el transmitir una única y verdadera identidad, misión y visión de empresa y demostrar hacia el exterior la cultura corporativa en su totalidad; sus valores, creencias, estilos, conductas, actitudes y sentimientos.

El poder establecer una única cultura corporativa es un reto difícil para toda empresa ya que como en todo grupo social, una compañía esta formada por individuos con distintas personalidades, intereses, costumbres y valores los cuáles deberían coincidir con la cultura corporativa pero muchas veces esto no se termina dando y genera de manera contraria, subculturas.

La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas alrededor de la primera (Ritter, 2008). La cultura dominante esta compuesta por los valores y creencias básicas de la organización en sí y que son compartidos por la mayoría de los miembros.

Las subculturas tienden a desarrollarse reflejando problemas puntuales, situaciones no tenidas en cuenta por los directivos, rumores erróneamente creados o experiencias comunes entre los integrantes. Para comprender este concepto, Maurice Thevenet establece que “la empresa también es un conjunto de subculturas que se corresponden con los grupos sociales que la componen” (1992. P. 19), como por ejemplo los operarios de planta, las mujeres de la empresa o los directivos pueden constituir culturas muy diferenciadas que a pesar de esto, coexistan en la organización. El problema de estas agrupaciones es que muchas veces pueden coalicionar negativamente con la cultura de la organización en sí.

Los directivos no deben querer eliminar estas subculturas, pero si deberían tener en cuenta una política de comunicación permanente en torno a esta cuestión para que las mismas sean tenidas en cuenta y los miembros se sientan identificados, comprendidos y esenciales para la organización y se pueda a través de una comunicación transparente discutir abiertamente las diferencias y comprender los distintos aspectos que forman las subculturas organizacionales.

Si bien estas subculturas no son la excepción sino la regla a toda empresa, en la organización virtual es muy difícil que se generen ya que el ambiente más propicio para generarse estas sub-agrupaciones es la oficina o el lugar físico común entre miembros de

la organización. A pesar de esto, es fundamental comprender precisamente lo que conforma la cultura organizacional para que toda comunicación con los e-lance vaya encaminada y de la mano con los mismos valores, creencias, actitudes y conductas que quiere transmitir la empresa.

Todo mensaje organizacional debe vincularse con la cultura o personalidad corporativa. Pero esto debe ir acompañado de un proceso de selección del personal que tenga como aspecto determinante el tipo de personalidad individual. Bajo ninguna circunstancia se puede exigir a una persona con determinada personalidad que actúe o piense de la misma manera en que lo hace la organización.

La empresa desde su inicio, debe ser creada con una identidad determinada pura y exclusivamente por sus creadores. Esta identidad no puede ser modificada en torno a las personas ingresantes a la misma pero sí, por el contrario, se debe tener en cuenta al generar un puesto de trabajo y permitir el ingreso de un nuevo empleado.

En la organización virtual este aspecto es necesario tenerlo en cuenta ya que ampliando el organigrama corporativo con empleados coherentes a la identidad y cultura corporativa será una decisión que permitirá de una manera más fácil y dinámica el generar comunicación con los mismos y operar de una misma manera hacia el éxito conjunto.

3.2 Funciones de la cultura corporativa

Como bien se determinó anteriormente la cultura corporativa forma parte de uno de los issues a tener en cuenta por toda organización a la par de la comunicación que debe llevarse a cabo si la misma quiere realmente conseguir el éxito corporativo y su supervivencia a lo largo del tiempo.

Este aspecto conformante de la identidad corporativa tiene como principal función establecer una única visión hacia la cual direccionar todos los esfuerzos productivos y organizacionales. Para Daniel Scheinson en *Más allá de la imagen corporativa: como*

crear valor a través de la comunicación estratégica, básicamente la cultura corporativa cumple tres funciones generales.

En primer lugar, la función de integración, ya que según el autor la cultura corporativa “favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas” (2000. P. 75). Incluso, la cultura según esta función, permite orientar la manera de establecer los criterios para medir resultados y forma parte también de una estrategia correctora de errores.

Además, Scheinson remarca que en toda empresa suelen convivir profesionales de distintas áreas con formaciones diversas y la cultura corporativa permite articular todas estas orientaciones hacia un único conjunto de valores.

En este sentido y en base a esta primer función, se podría decir que la cultura corporativa es la base de todo proyecto empresarial y nunca puede ser dejada a un lado. En todo mensaje, en toda planificación y en todo accionar de la organización, la cultura se hace presente y esto es importante para que en todo momento se transmita una misma identidad real, física y cultural de la organización.

En segundo lugar, Scheinson nombre la función de cohesión. “El sentido de pertenencia que puede generar una cultura corporativa es su manifestación más genuina” (2000. P. 75). En otras palabras, cuando se logra alcanzar un único conjunto de valores y que la gente que forma parte de la organización los asuma, se constituye un fuerte sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización.

En tercer y último lugar, la función de implicación de la persona. Implicación “es cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona” (2000. P. 75). Esto se logra por la intersección entre los valores propios del individuo, su propia percepción que tiene del éxito y el concepto que tenga de sí mismo con el sistema de valores de la empresa en sí y su cultura corporativa.

La implicación es una función de la cultura estratégica para la empresa ya que al existir un mismo vínculo entre los valores de la empresa y los valores de los miembros de la

misma, la persona se convence y acepta los objetivos y valores de la organización de común acuerdo por ser estos coherentes con sus propios objetivos y valores; actúa voluntariamente hacia la misma dirección de objetivos y misión de la empresa y conlleva un fuerte deseo de participar en la vida de la organización y en alcanzar su éxito porque eso formaría también parte de su propia vida y su éxito personal.

3.3 Cultura organizacional y recursos humanos

La gerencia de recursos humanos debe basar sus acciones y estrategias en la cultura corporativa y la cultura corporativa muchas veces puede sufrir modificaciones en torno a los recursos humanos. Ambas se relacionan recíprocamente y deben ser coherentes entre sí.

Las organizaciones, según Ritter (2008), en sus procesos de selección de personal tienen en cuenta la cultura corporativa para poder contratar a quienes encajen con esta misma y acepten sus valores, creencias, normas y costumbres, mientras que por el contrario, descartan a quienes podrían oponerse o tener una cultura diferente a la del sistema corporativo.

El seleccionar personal que encaje directamente con las características de la cultura organizacional muchas veces se da en la práctica de manera inconsciente, pero realmente debería ser una estrategia planificada.

Los candidatos en el proceso de selección, reciben información de la empresa y de esta manera también pueden optar descartar la posibilidad de trabajar en esa organización de manera voluntaria por ver un conflicto o choque contrario de valores y sentimientos propios y de la organización.

A pesar de esto, por más minucioso que sea el proceso de selección al principio siempre existe una dificultad de adaptación a la cultura corporativa porque el individuo proveniente de alguna otra empresa ingresa acostumbrado a la cotidianeidad y cultura anterior.

Por eso, siempre la empresa debe colaborar en el proceso de adaptación de ese individuo a la organización en sí y principalmente a la cultura, forma de ser y de accionar de la misma. Según Michael Ritter este proceso de adaptación se denomina proceso de socialización.

Este proceso compuesto por tres etapas “influye en la productividad del individuo, en su aceptación personal y de los objetivos de la empresa y en su decisión de permanecer en ella” (2008. P. 68).

La primer etapa, según el autor de *Cultura organizacional* se da previa al ingreso del individuo en la organización. Todo nuevo empleado, se incorpora a la empresa trayendo consigo un conjunto determinado de valores, actitudes, creencias y expectativas hacia su próximo trabajo y hacia la organización en su totalidad. Esta etapa esta formada por todo el aprendizaje que se le va generando al nuevo empleado para que conozca a la organización y su cultura y de esta manera comience a experimentar la adaptación a la misma.

El encuentro, sería la segunda etapa y se da cuando el empleado conoce ya a la empresa y la ve como realmente es. En este paso el nuevo empleado afronta la posibilidad de que la realidad organizacional de la que esta comenzando a formar parte no se relaciona con sus expectativas personales.

Si las expectativas eran más o menos acertadas a la realidad corporativa, esta etapa se ve como algo positivo ya que se afirma de manera más sólida el vínculo común entre la cultura de al empresa y la propia cultura individual. Pero si por el contrario, las expectativas son todo lo contrario a la realidad organizacional es preferible generar una desvinculación del nuevo empleado en la empresa, ya que a la larga estos choques de personalidades generan conflictos, malestares y mal clima entre la organización y el individuo trasladándose posteriormente a todos los recursos humanos que comparten la actividad diaria con el individuo en cuestión.

La tercer etapa, conocida como la metamorfosis se genera al producirse cambios repentinos en el nuevo integrante de la organización, quien después de un importante proceso de aprendizaje por parte de la organización y en particular del departamento de recursos humanos, va transformando sus creencias y actitudes, asimilando su nueva cultura organizacional. Este proceso termina cuando el individuo se siente cómodo en su nuevo lugar de trabajo y logra sentirse integrado, compatible, correspondiente y reconoce un sentimiento de pertenencia con el nuevo sistema de valores de la empresa. En otras palabras y según como se estableció anteriormente, el proceso de adaptación finaliza cuando el nuevo empleado reconoce las propias funciones de la cultura organizacional.

Los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos de una compañía deben estar unificados y compartidos uniformemente entre los miembros de la organización. Para esto, es indispensable que se genere una comunicación clara, planificada y organizada que transmita un mismo mensaje de identidad desde los altos niveles jerárquicos hacia el núcleo interno empresarial.

Que los recursos humanos ingresantes presenten un perfil específico compartido con las cualidades de la empresa es condición excluyente para que ese nuevo empleado pueda comenzar a formar parte de la compañía y logre sentirse integrado y vinculado con su misma cultura. De esta manera, la empresa podrá ser el conjunto organizado, integrado y sinérgico de variables que funcionen y se vinculen entre sí de manera sólida aspirando a un mismo objetivo corporativo en común.

Capítulo 4: La empresa virtual

El contenido determinado anteriormente se utilizó con el fin de poder poner en contexto la temática en cuestión, es decir, el concepto de la empresa virtual, término utilizado para describir una modalidad o estructura empresarial desde distintas perspectivas.

A través del presente capítulo se pretende generar un alcance al término como también conocer el funcionamiento de este tipo de organizaciones que trabajan bajo la modalidad del teletrabajo.

Como anteriormente se determinó, una organización está formada por recursos humanos quienes permiten el funcionamiento y la rentabilidad de la compañía, es por eso que se pondrá mucho hincapié en dar a conocer este tipo de personas formantes de la organización virtual conocidos como e-lance por su modalidad de trabajo.

A la par se brindará conocimiento sobre la cultura organizacional en este tipo de empresas y luego se hará un recorrido detallado y minucioso sobre la modalidad en sí del teletrabajo determinando todas las herramientas necesarias, ventajas e inconvenientes del mismo para que pueda ser llevado a cabo y se puedan romper con los mitos propios del trabajar desde el hogar.

Al ser la empresa virtual la temática clave del presente proyecto este capítulo llevará la extensión necesaria para comprender de manera sencilla pero abarcativa el concepto, funcionamiento, herramientas necesarias, relaciones humanas y características legales de esta modalidad, la cual está siendo auge en estos días y que a medida que pasen los años será utilizada por toda compañía en camino al éxito.

4.1 Origen de la organización virtual. Concepto y funcionamiento

Desde su surgimiento la empresa, como masa de variables sinérgicas que funcionan en búsqueda del rédito económico, ha ido sufriendo transformaciones con el mero objetivo de poder adaptarse y sobrevivir con éxito en el mercado.

Toda organización se transforma para poder alcanzar el máximo nivel de competitividad en función de sus entornos, principalmente del entorno económico. La variable del contexto o entorno empresarial, es decir los factores que rodean a la empresa y afectan a la misma, es destacada por varios autores como el principal motivo de transformación empresarial. Resaltando esta variable la teoría institucionalista establecida por Suárez determina que las empresas no siempre se guían por acciones racionales dirigidas a la búsqueda y obtención de rentas, sino que muchas de sus decisiones responden a la presión ejercida meramente por el entorno. (1999. P. 78 – 100).

En base a la obra *La transformación empresarial como base de la competitividad – De la empresa tradicional a la empresa virtual (2004)* y como su nombre lo indica, desde la empresa tradicional a la empresa virtual se vivieron distintas etapas de estructuración empresarial. Según Félix Cuesta Fernández, los tres modelos de estructura empresarial son en primer lugar, la empresa tradicional típica de entornos estables, etapa comprendida desde 1950 hasta 1985 y caracterizada por la figura de la pirámide gigante detallada anteriormente en el primer capítulo.

La segunda etapa comienza a mediados de los años ochenta y es cuando realmente se comienzan a producir cambios importantes y especialmente rápidos en los entornos que provocan y aceleran los correspondientes cambios en las estructuras. Este segundo período comprendido desde 1985 a 1995, se determina por el cambio de modelo estructural desde la empresa tradicional, vertical y jerárquica, centrada en su propia organización interna, hacia un modelo de estructura empresarial orientada al cliente. A diferencia del primer período, el segundo se basa en una organización simbolizada por una pirámide invertida donde la línea toma una relevancia superior a la que posee en la empresa tradicional.

Por último, la tercer etapa según Fernández Cuesta comienza desde 1995 y se continúa dando hasta la actualidad. Debido a la globalización de la economía y especialmente a la creciente velocidad a la que se producen los acontecimientos, facilitado por el auge e

intensiva utilización de las TIC's o tecnologías de la información y comunicación, conduce hacia un nuevo tipo de exigencia que va más allá de la orientación al cliente como se requería antes para el éxito empresarial.

A partir de 1995 la velocidad de adaptación al cliente y la velocidad que éste impone, se convierte en el requisito infaltable.

Es en esta tercer etapa donde se centrará el contenido de este cuarto capítulo. En las palabras de Romina Anahí Lucanera:

en la era de la globalización, las organizaciones tienen la obligación de desarrollar nuevas estrategias con el objetivo de obtener ventajas competitivas como consecuencia del carácter dinámico del entorno. Surge entonces, la necesidad de una rápida adaptación a los cambios por parte de las organizaciones que dejan a un lado las fronteras tradicionales para compartir conocimiento y habilidades e incrementar su tamaño, siendo la cooperación entre empresas una forma organizativa prometedora para el logro de este objetivo. (Diciembre, 2010. Par. 5).

Ante esta situación mundial, toma singular fuerza la idea de un tipo de empresa flexible, adaptable, rápida y básicamente competitiva de la que no hay un nombre ni una definición única. Así se podría denominar como "empresa modular, empresa en red, *flat corporation*, empresa virtual o corporación virtual y acompañando a estos términos aparecen otros tales como organizaciones virtuales, equipos virtuales, oficina virtual, es decir, que aparece la virtualización de todo tipo de conceptos". (Fernández Cuesta, 2004. P. 194).

Para Fernández Cuesta los antecedentes de la empresa virtual se pueden encontrar en el momento en el que una actividad de la misma o una función de una empresa fue externalizada por primera vez, manteniéndose integrada dentro de la cadena de valor original. Pero si desde la práctica esto es cierto, desde la teoría se podría tomar para conocer el origen de este tipo de empresa las aportaciones de Charles Handy. En su obra *The age of unreason*, plantea a fines de la década de los 80 dos tipos de estructura organizativa. Por un lado, la federal que define como "una variedad de grupos individuales aliados bajo una bandera común, con algún tipo de identidad compartida"

(1989. P. 70) y por otro lado, la organización trébol, teoría en la que basa toda su obra Félix Cuesta Fernández y a partir de la que surge el concepto de Empresa Virtual.

Este nombre de organización trébol es elegido por Handy debido a su significación como emblema nacional irlandés. Su idea fundamental se basa en que la organización de este entonces comienza a basarse en el talento humano y diferencia tres grupos de personas, con distintas expectativas, gestionados por la empresa de distintas maneras y siendo organizados y remunerados de diferentes formas.

Cada pétalo del trébol representa a estos grupos. Por un lado el núcleo, formado por empleados de alta cualificación, esenciales para la empresa, difícilmente reemplazables por lo que deben ser bien compensados para evitar su rotación ya que constituyen y poseen la base del conocimiento empresarial.

El segundo grupo lo componen las subcontratas que según Handy, representan el 80 por ciento de las actividades, y el tercer grupo al que se refiere el autor es la fuerza de trabajo flexible. Compuesta por trabajadores a tiempo parcial o temporales, los cuáles aseguran el grupo que más está creciendo en la actualidad.

Este grupo de trabajadores temporales, según Handy crece debido a la tercerización de las empresas más orientadas al servicio que a la producción de bienes tangibles, y como los servicios no se pueden producir y almacenar, contar con personal permanente para esto hará que en algunos momentos estos recursos humanos se encuentren con una carga excesiva de trabajo y en otros tiempos se encuentren sin nada que hacer, por lo que la respuesta a esta producción de servicios a medida de la demanda son estos trabajadores a tiempo parcial.

Una última consideración que incluye Handy en su teoría Trébol es el autoservicio, es decir, los clientes que realizan actividades para la empresa como parte integrada de la cadena de valor y como motor para el funcionamiento y beneficio de la misma sin recibir una compensación económica. Esta variable hace conformar así un trébol de cuatro hojas.

En base a su teoría, Handy ya hablaba de la visión paradigmática de la globalización a pesar de ésta surgir tiempo después a la publicación de su obra, no obstante, el autor ya observaba la necesidad de nuevas formas de organización empresarial.

A partir de este primer modelo teórico sobre la empresa virtual establecido por Charles Handy y después de su publicación, aparecen diferentes autores como Davidow y Malone, Fukuyama, Byrne y Nadler, quienes pronunciando el mismo concepto de empresa virtual terminan quedando integrados dentro de la definición propuesta en *The Economist* (1993), revista que define a la empresa virtual como “una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas de las empresas que forman la red” (Fernández Cuesta, 2004).

Mientras Handy planteaba la fórmula de configuración de su modelo trébol solamente basada en la subcontratación, los demás autores que hacían alusión al término abren el modelo a cualquier otra fórmula instrumental como alianzas estratégicas, *joint venture*, *outsourcing*, entre otros.

Si bien esta aportación al concepto sugiere un paso hacia delante en cuestión de estructura virtual, termina convirtiéndose en una barrera en materia de relaciones; las cuáles se ven afectadas al verse a la empresa virtual como una red pura. La apertura del concepto a otros instrumentos diferentes hace aumentar los costes de coordinación y por lo tanto se produce a la par un deterioro en los resultados de la empresa virtual, razón por la cual el concepto queda temporalmente inhabilitado y deja de hablarse con la intensidad con la que se había hecho hasta el momento.

Esto dio un giro inesperado por la explosión de las tecnologías de la información y comunicación que a partir de mediados de los noventa llevan a recuperar el nombre de empresa virtual. Sumado a esto y según la opinión de Fernández Cuesta, los autores Hamel y Prahalad hacen una aportación definitiva y que soluciona el problema generado por el incremento de los costes de coordinación en la apertura del modelo. Esta

aportación se basa en determinar que cada empresa debería centrarse en una serie de actividades básicas y fundamentales, dando así lugar a su *core business* o auténtica razón de ser, es decir, realización de unas pocas funciones o actividades pero realizándolas de forma excelente ejercidas por un número reducido de personas que conformen el núcleo de la empresa.

Esta concentración en la empresa de una pocas actividades realizadas a la perfección pero insuficientes para completar la cadena de valor y poder producir el bien que requiere el cliente se soluciona a través de la colaboración entre diferentes empresas y así es como caracterizan Hamel y Prahalad en su obra *Competing for the future* (1994) a la empresa virtual.

Basándose en la evolución del término y principalmente en la teoría Trébol, Félix Fernández Cuesta crea el modelo más conocido en torno a la empresa virtual denominado estructura Cosmos, rindiendo tributo a Charles Handy por elegir una continuidad en su denominación de organización trébol por ser el Cosmos una flor con pétalos en torno a un núcleo central.

El autor de la estructura Cosmos plantea que la cadena de valor de la empresa virtual nos indica la existencia de tres tipos de funciones. Las nucleares, las cuales son sinónimo de las funciones determinadas por Hamel y Prahalad, las críticas y por último una serie de funciones necesarias.

En base a las aportaciones de los autores anteriormente citados, una Empresa Virtual podría ser definida como un conjunto de diferentes empresas funcionando cada una como una red y estando individualmente conformadas por trabajadores fijos, trabajadores subcontratas, trabajadores flexibles-temporales, trabajadores de *outsourcing* y trabajadores de *joint venture*, entre otros; realizando cada empresa una serie de actividades básicas y fundamentales, pero de manera excelente para dar así lugar al propio *core business* corporativo y completando entre todas las empresas la cadena de valor a brindar para satisfacer al cliente.

A partir de un análisis de esta anterior definición de empresa virtual, surgida como solidificación de las teorías y aportaciones que hacen distintos autores desde Charles Handy hasta Félix Fernández Cuesta se puede determinar que el concepto queda remitido al tiempo pasado y no tiene en cuenta los tiempos tecnológicos modernos, razón por la cual, se debe proponer otra definición más actualizada de empresa virtual:

La empresa virtual es una organización de trabajo asociado que utiliza la red de Internet como una base de comunicación entre los socios que conforman esta empresa. Entendiendo que la estructura organizativa está definida en funciones y procesos, se apoyan en Internet para ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio. También representa una mejor coordinación y relaciones con el recurso humano que la integra, facilita el control de activos y pasivos de la empresa, desarrolla una mayor interacción con otras empresas que están en la red e incursiona en mercados internacionales a menores costos, mayor calidad y eficiencia (Sostres Arévalo, 2010).

En otras palabras, la empresa virtual es un tipo de estructura organizativa y no un tipo de empresa en particular, la cual responde a las necesidades del mercado con mayor facilidad que las empresas tradicionales debido a su fácil adaptación, flexibilidad y utilización de las TIC's.

Una organización puede tener una estructura puramente virtual caracterizada por no poseer una sede física que nucleee a los recursos humanos conformantes de la misma y en la cual el personal trabaje a través de la modalidad del teletrabajo o trabajo a distancia; o puede tener parcialmente una estructura virtual, es decir, contar con un grupo de personas que trabajen para la organización pero desde sus hogares, estando en el mismo país que la sede central de la empresa o en distintos lugares del mundo y relacionándose con estos e-lances a través de internet y de la virtualidad del ciberespacio.

Según Francisco Boluda Manzanares (1996) el término empresa virtual se refiere a un nuevo esquema de organización que se caracteriza por un conjunto de características bien definidas. Estas cualidades son la flexibilidad en la estructura, la descentralización de decisiones, la alta dispersión de empleados y recursos, la utilización intensiva de las tecnologías de informática y telecomunicación, la concentración en una actividad muy

especializada, conocido como *core business* según Hamel y Prahalad (1994), un fuerte nivel de subcontratación o *outsourcing* y volatilidad de la organización. Según el autor de *La comunicación en la empresa virtual*, estas características no pretenden ser exhaustivas ni excluyentes pero sí buscan definir un esquema llamado por Boluda Manzanares como “cultura de la disgregación” (1996, P. 114).

A partir de estas definiciones se puede comprender que no existe un término exacto y preciso con el que determinar a la empresa virtual. Pero en líneas generales se puede establecer que se trata de un nuevo esquema o estructura organizacional que pretende la adaptabilidad permanente de la organización en su entorno cambiante, facilitándose por el alcance y utilización de las tecnologías de la información y buscando, como en toda compañía, la rentabilidad económica y supervivencia empresarial.

4.2 La modalidad de trabajo en la empresa virtual: el Teletrabajo

Desde el año 2008 y producto de las nuevas tecnologías, comenzó la sociedad de la información y el conocimiento, una nueva época donde según Beatriz Steimberg “se crean las condiciones de desarrollo de la producción y de la productividad a niveles impensables con un uso de la mano de obra insospechablemente baja”. (2008, P. 43).

Esta sociedad de la información y el conocimiento nombrada por Steimberg, trae consigo cambios que intervienen en la forma de realizarse el trabajo. Las TIC’s generan un cambio cualitativo en materia de eficiencia, productividad y velocidad en los procesos productivos y de servicios, además se disminuye la diferencia existente en las viejas estructuras tradicionales entre trabajo manual e intelectual. Por otro lado, gracias a la velocidad de las herramientas informáticas y de comunicación el tiempo de trabajo se reduce y como principal consecuencia surge una nueva modalidad de trabajo, el teletrabajo.

Según Boluda Manzanares, en los últimos años comenzó a existir la necesidad de reestructurar a las empresas debido a la velocidad y auge de las tecnologías. Para poder

mejorar la rentabilidad y ganar en flexibilidad no sólo las oficinas y unidades operativas terminan reduciéndose sino que niveles completos de mandos intermedios comienzan a desaparecer del organigrama formal evolucionando a fórmulas de autoempleo y teletrabajo. Es decir, que si hoy hablamos de teletrabajo no es porque haya aparecido de forma espontánea sino consecuentemente del avance científico y tecnológico que se introduce en la vida empresarial y transforma los ámbitos productivos y de servicios.

El teletrabajo por tanto, es una modalidad que se extendió desde que internet se hizo más accesible para todos y es condición para hablar del término comprender que no se está en un lugar, oficina, fábrica o empresa donde nos contratan, sino a distancia. En otras palabras, no es cuestión de distancia en cuanto a metros o kilómetros, sino de deslocalización y de trabajar utilizando las TIC's. (Boiarov, 2010).

El teletrabajador puede realizar su función en forma local estando cercano a la empresa física o núcleo empresarial o estar en el exterior y cumplir la misma función. Obviamente la relación y gestión con el teletrabajador local será más fácil y dinámica que con quien teletrabaje desde otro lugar del mundo, lo cual no es imposible y resulta barrera a derivar a través de este proyecto.

Según Sonia Boiarov, tampoco importa el tipo de relación para definir el concepto. Se puede teletrabajar en relación de dependencia o ser un teletrabajador *free-lance*, es decir independiente o autónomo. Muchas personas también combinan el teletrabajo de manera *free-lance* con un trabajo localizado o tradicional. Esto implica tener un trabajo fijo en una oficina, fábrica, depósito u otro lugar físico específico y a la vez atender clientes o realizar trabajos desde su hogar para otra corporación.

Con respecto al tiempo que se requiere para teletrabajar, si bien es importante la frecuencia, no es necesaria cumplir un horario estricto ni estar constantemente teletrabajando.

Conocidas algunas características principales del teletrabajo, es necesario comprender que el mismo no es una profesión, sino una forma de desarrollar una tarea. Según Jack

Nilles, conocido como el padre del teletrabajo y tomado como referencia por la autora Sonia Boiarov, se trata de “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”. Nilles también determina que “teletrabajar es llevar el trabajo al trabajador en lugar de llevar el trabajador al trabajo”. (2010, P. 22).

La noción de teletrabajo es sumamente amplia, existiendo tantas definiciones como manuales, artículos, documentos o como autores se consulten. Resulta poco puntual utilizar una sola definición al término por lo que conocer lo definido por diferentes autores ayudará a solidificar el concepto.

Según Félix Cuesta Fernández, el teletrabajo significa que la persona realiza su trabajo no sede una central sino desde su hogar o desde dónde más le convenga, basándose en un ordenador que genere la vinculación con la unidad central a través de las TIC's. (2004. P. 237).

En las palabras de Wilfredo Sanguineti Raymond, el concepto de teletrabajo se vincula exclusivamente con quienes, de forma originaria o después de un acuerdo de externalización de funciones previamente desarrolladas en la compañía física, desarrollan un trabajo en beneficio mutuo con la empresa desde su domicilio o desde algún otro lugar distinto al habitual utilizando medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones para su ejecución y para conectarse con el destinatario de la actividad. (2007, P. 7-8).

Por otro lado, para Beatriz Steimberg se trata de una forma de organizar y realizar a distancia el trabajo. Esto puede ser desde un telecentro próximo al domicilio, desde el hogar, siendo parte desde el hogar y parte en la empresa física, viajando constantemente o llevando la oficina consigo pero siempre con el auxilio de herramientas tecnológicas. Según la autora, “en la medida que su avance afecte la estructura de la relación laboral y de la organización empresarial, se hace indispensable la previsión de los marcos normativos y fácticos donde ha de desarrollarse el mismo” (2008, P. 44).

En definitiva, el teletrabajo es una modalidad de trabajo a través de la cual la empresa

mantiene relaciones laborales con empleados que trabajen en tiempo parcial o completo para la misma desde algún lugar diferente al lugar físico que posee la empresa. Este lugar puede ser su propio hogar u otro espacio que contenga las herramientas requeridas para poder formalizar el teletrabajo. Si bien el teletrabajo no implica que el e-lance trabaje de forma sistemática con un horario estricto, se determina, al igual que la tradicional relación empresa-empleado bajo la ley de contrato de trabajo, teniendo así el empleado virtual mismos derechos que el empleado tradicional aunque distintas obligaciones dependiendo de la funcionalidad que cumple para la organización contratante.

Es importante considerar que si bien se puede aprender y ser capacitado para teletrabajar, hay personas que por sus naturales características y personalidad se consideran más aptas que otras. En el siguiente apartado, se buscará caracterizar al e-lance y comprender la diferencia entre la relación de un empleado generación Y y el teletrabajo, con un empleado generación X y el teletrabajo.

4.2.1 Los recursos humanos en la empresa virtual

La identidad de la empresa, la cual la hace única y diferente al resto, también se compone de la caracterización en cuanto a sus recursos humanos. Como se ha determinado anteriormente la empresa puede poseer un grupo de recursos humanos trabajando de manera permanente y fija para la misma y a la vez un grupo de empleados de manera temporal que funcionen para la organización en momentos determinados o para cumplir tareas específicas; puede poseer a todos sus empleados trabajando de manera temporal; ser una empresa compuesta por sólo una o dos personas que trabajen desde su hogar; poseer a todos sus empleados trabajando de forma fija en la misma o bien, que los mismos y en base a las fluctuaciones económicas, sociales y políticas trabajen un determinado tiempo de manera fija en la organización física y en otros momentos realicen sus tareas a distancia, desde su hogar.

En todos los casos, ser teletrabajador exige calificación profesional y dominio de las nuevas tecnologías ya que las mismas, en esta modalidad se transforman en herramienta de trabajo clave. Además, no todo el mundo resulta apto para esta modalidad por lo que una serie de características generales deben ser tenidas en cuenta a la hora de seleccionar al trabajador e-lance o a la hora de capacitarlo y formarlo para que se convierta en tal. (Steimberg, 2008. P. 44).

Incluso hay que tener en cuenta que no todos los puestos o profesiones son aptas para teletrabajar. Francisco Ortiz Chaparro estima que “atendiendo solamente a la naturaleza del trabajo, es decir, sin que existan otro tipo de barreras económicas, psicológicas, físicas, legales, etc., pueden ser susceptibles de desempeñarse a distancia al menos el 50 por 100 de los trabajos llamados de oficina”. (p. 73, 1997). Generalmente estos trabajos de oficina, implican trabajar con información más que producir un producto tangible.

4.2.1.1 El e-lance y sus características generales

Primeramente y antes de comenzar a desarrollar este apartado, resulta fundamental destacar que durante todo el proyecto profesional el término *e-lance* se utilizará como sinónimo del concepto empleado virtual. Como determina Manuel Gross “una organización virtual se basa la mayor parte en una red temporal electrónicamente conectada de agentes independientes “freelances”, muchas veces conocidos como “e-lances”. (párr. 4, 2009). Este e-lance o teletrabajador debe reunir un conjunto de cualidades básicas como son:

la flexibilidad, organización de su trabajo con autonomía, auto motivación para ejecutar el trabajo, capacidad de síntesis para sus informes, disponibilidad de un espacio idóneo para el trabajo, capacidad para evitar tentaciones y para poder prescindir en cierto grado de la vida social de la empresa. (Steimberg, 2008. P. 44)

Estas cualidades pueden darse de forma natural o bien incentivar a través de cursos y capacitaciones para el desarrollo y surgimiento de las mismas. Aunque la capacitación acelerará procesos no termina siendo del todo imprescindible.

Según Sonia Boiarov, lo que un e-lance necesita en relación a sus cualidades y características personales son, en primer lugar, conocimientos técnicos sobre informática, especialmente los aplicativos como lo son planillas de cálculo, navegadores de internet y correo electrónico. Si es un e-lance emprendedor, debe tener conocimiento también acerca de diseño web y actualizaciones de sitios para poder constantemente actualizar y mantener un sitio acorde a su identidad corporativa. En cuanto a herramienta el teletrabajo puntualmente deberá comprender y manejar las oficinas virtuales, sitios que faciliten el encuentro y seguimiento de tareas como *ACollab*; y aulas virtuales como *Dokeos* y *Wiki*. Probablemente serán estas plataformas en 3D las utilizadas en un 100 por 100 en el futuro. Además deberá tener conocimientos técnicos básicos para poder solucionar fallas de su computadora personal o configuraciones de software.

En segundo lugar, debe tener habilidades comunicacionales, basadas en la escritura correcta, cortés y clara ya que la mayoría de la comunicación por parte del teletrabajador se da de manera escrita. Dentro de las habilidades en materia de comunicación también hay que tener en cuenta el contestar en tiempo y forma y respetar las reglas de *netiquette*, concepto que la autora recrea en base a la conjunción de dos palabras. Por un lado *net* proveniente del inglés lo que significa red y por el otro, *etiquette* proveniente del francés y refiriéndose a buena educación.

Las reglas de *netiquette* se basan en escribir mensajes cortos en mails, ser cortés al comunicarse con otros, respetar signos de puntuación y ortografía, no hacer cadenas de mails, entre otros.

También se debe respetar los derechos de la autoría de textos, videos y distintos materiales y coordinar reuniones virtuales de manera organizada, planificando todo detalle de las mismas.

En tercer y último lugar, se debe tener capacidad organizativa, basada esta en el cumplimiento estricto de lo que se promete, entregando lo demandado en tiempo y forma. El orden y organización son cualidades excluyentes de un empleado trabajando a

distancia ya que conciliar la vida personal con la laboral no es una tarea sencilla y muchas veces se pueden provocar distracciones naturales y cotidianas.

Toda empresa debería previamente al ingreso de un e-lance, evaluar sus competencias para teletrabajar, dando a conocer el resultado de esa evaluación a la persona para que juntos, empresa y empleado, comprendan las características necesarias para desarrollar el trabajo a distancia y vean las cualidades faltantes en la persona para generar acciones y capacitación que logren formar al e-lance y que el mismo pueda realizar su trabajo a distancia pero con el mismo éxito que un trabajador tradicional.

Ortiz Chaparro desarrolla en su obra *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología* un listado de cualidades que se deben tener en cuenta a la hora de elegir un candidato para el teletrabajo. (p. 78-83. 1997).

Estas son, en primer instancia, la responsabilidad y madurez. Según el autor los trabajadores que vayan a trabajar desde su hogar no deben estar entre aquellos que necesiten constantemente de vigilancia y control para que trabajen. Al gozar de más libertad y flexibilidad deben ser individuos que funcionen por resultados y metas.

En segundo lugar, la capacidad para organizarse. Esto resulta una condición sumamente necesaria ya que esta nueva modalidad de trabajo es más exigente de lo que parece y de la única forma que uno puede controlar al trabajador es viendo el resultado de trabajo en calidad, en cantidad pero también en tiempo.

Una buena herramienta para la administración del tiempo es organizarse previamente la semana poniendo actividades a cumplir cada uno de los días, programándose entregas parciales y tener siempre en mente la célebre frase de Don Herold “no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy, tal vez mañana pueda ser muy tarde”.

En tercer lugar, Ortiz Chaparro destaca la capacidad como emprendedores. Esta cualidad resulta fundamental si consideramos que el e-lance se encuentra en soledad trabajando sin poder acudir a compañeros, a algún líder o a su jefe. Igualmente la empresa debe

poner un mínimo control para que el trabajador no llegue a generar disonancias o disfunciones a través de una fuerte actitud emprendedora individual.

La confianza en el trabajador, en su inteligencia y en su profesionalidad resulta ser la cuarta cualidad indispensable para la selección de un teletrabajador. Esta característica plantea ligarse al hecho de que en la mayoría de los casos resulta más exitoso prescindir de personal ya activo en la empresa a quienes se conoce y quien conoce a la empresa, su identidad y manera de funcionamiento. Según Ortiz Chaparro, la experiencia mínima que ha de tener un trabajador en una empresa para comenzar a teletrabajar es de 6 meses ya que el trabajador que recién ingresa a la empresa debe tener cierto tiempo de adaptación, de conocimiento y de capacitación y para esto es más fácil brindar ese mínimo de formación dentro de la empresa que fuera de la misma y ya trabajando desde el hogar.

La quinta cualidad se relaciona con la comunicación. Esta cualidad resulta un recurso clave cuando los trabajadores de la empresa están dispersos y no en un mismo núcleo corporativo. En todo momento existe la necesidad de comunicación por parte del trabajador tanto de manera vertical como horizontal en la compañía, pero también por parte de la empresa. Además también resulta imprescindible la comunicación informal la cual a través de esta modalidad es difícil que surja. Tener las correctas herramientas para generar la comunicación necesaria entre empresa y empleado virtual es la solución ante la dificultad de la comunicación corporativa.

A la hora de hablar de la capacidad de comunicación en la empresa virtual se debe tener en cuenta a las nuevas formas de expresarse, es decir, la comunicación a través de las telecomunicaciones.

La capacidad de adaptación resulta otra cualidad indispensable. El teletrabajador debe adaptarse a nuevas circunstancias relacionadas a su trabajo que pueden cambiar por completo su vida.

Por último, disponer de un ambiente familiar y domicilio adecuado resulta ser una cualidad física pero indiscutible a la hora de seleccionar un empleado para teletrabajar. La familia del e-lance pasa a ser el entorno sustituto de la oficina. Por lo que, un grupo familiar proactivo y que funcione bajo los mismos lineamientos del teletrabajador, comprendiendo sus necesidades y colaborando mediante la creación de un clima propicio de trabajo en el hogar es una de las variables a tener en cuenta para que el teletrabajo resulte un trabajo exitoso.

Igualmente es importante considerar que no a todo el personal de una organización le gusta la idea de trabajar desde su hogar y esto puede suceder por distintos motivos. Según Ortiz Chaparro, a unos les surgirá el temor de que el teletrabajo sea la puerta para desvincularse con la empresa. Otros no tendrán una situación familiar acorde que les permita quedarse en su hogar para trabajar o no tendrán un espacio adaptable a esta modalidad por ser pequeño, por ser oscuro o por ser demasiado ruidoso y distractivo. Finalmente, hay quienes disfrutan yendo a trabajar a la empresa cada día, porque les satisface la idea de desplazarse, encontrarse con sus compañeros y con ese ambiente corporativo. Además, ciertos *status* y roles desaparecen cuando uno debe trabajar desde su hogar y ante esto muchas personas sienten que no son nada. De ahí que la mayor resistencia al teletrabajo se da en cuadros intermedios, no muy convencidos de poder conservar con el teletrabajo los roles o situaciones adquiridas. (Ortiz Chaparro, 1997).

La edad del empleado también termina resultando un condicionante para que el teletrabajo sea una opción atrayente o, por el contrario, sea una barrera imposible de cruzar. Conocer las distintas generaciones que conviven en una misma empresa, comprenderlas e identificar sus diferencias generacionales implican considerar para cada una de ellas la posibilidad o no de la implementación del trabajo a distancia.

4.2.1.2 Las diferentes generaciones y el teletrabajo

Hoy en día, miles de empresas conviven al mismo tiempo con personas de diferentes edades, las cuales se agrupan en distintas generaciones. Cada una de ellas comparte una serie de valores, cualidades, expectativas y comportamientos que las difiere del resto.

Esta diferencia etaria, repercute claramente en el funcionamiento habitual de la organización y en su productividad, por lo que resulta indispensable tener conocimiento sobre las distintas generaciones posibles a reunirse en una misma corporación. Incluso, como lo destaca *La Nación* en su artículo *Una empresa necesita de todas las generaciones*, resulta riesgoso concentrarse en atraer y retener empleados de una única generación ya que de esta forma se estaría dejando de lado otras generaciones que resulten fundamentales para alcanzar el éxito global de la compañía. A pesar de esto, no todas las generaciones son capaces de adaptarse a la modalidad del teletrabajo.

Según Paula Molinaria (Comunicación Oral, 23/09/2011) en la actualidad se dio por primera vez que coincidan cuatro generaciones al mismo tiempo, aunque en la mayoría de las compañías sean tres las generaciones que convivan realmente.

Los *Baby Boomers*, son la generación más vieja en la empresa actual, la cual transita desde 1945 a 1964. Se trata de individuos entre 48 y 67 años que nacieron junto al movimiento hippie, el surgimiento de la píldora anticonceptiva, el rock and roll, la Revolución Cubana, la Guerra de Vietnam, la Guerra Fría y el comienzo de la era espacial, entre otros sucesos históricos influyentes.

Estas personas se caracterizan por su optimismo, su orientación hacia el equipo, la gratificación personal, se enfocan mucho en la salud y en el crecimiento personal.

En cuanto a lo laboral buscan una gratificación inmediata, relaciones valiosas, intentan manipular las reglas según sus propias necesidades, se orientan hacia el servicio y poseen una importante capacidad de trabajo en equipo. (Tellería, 2011).

Desde 1965 hasta 1981, surgió la Generación X rodeada de las dictaduras militares en

América Latina, el fin de la Guerra Fría, la ruptura del hogar tradicional, el desaceleramiento económico, el surgimiento del VIH SIDA y otras enfermedades pandémicas, un acelerado crecimiento económico y el inicio del consumismo.

Esta generación se caracteriza por la diversidad, el pensamiento global, la diversión, la informalidad, el pragmatismo y la desconfianza por las instituciones. En cuanto a lo laboral se trata de individuos que se basan en la adaptabilidad constante, la independencia, la creatividad, la impaciencia y la falta de diálogo. (Tellería, 2011).

Los X, personas de entre 47 y 31 años, piensan que su tiempo personal es de la empresa y se basan en un modelo social imperante establecido por generaciones anteriores, donde la prioridad siempre caía en el trabajo. Este patrón, hace que estas personas piensen en escalar y progresar en la misma empresa, relacionando el éxito empresarial con la punta de una gran pirámide corporativa.

Para esta generación el trabajo es visto como un sacrificio, cuyo resultado es la obtención de un rédito económico. El dinero es ahorrado para poder brindar un buen futuro educativo a sus generaciones; el dinero por tanto, no es para gastar sino para acumular. (Molinari, P. Comunicación Oral, 23/09/2011).

A diferencia de estos, la generación Y surgió con cambios radicales en lo laboral, lo cual trae un gran conflicto para las empresas que se ven ante la convivencia de distintas mentalidades generacionales en un mismo núcleo.

Los individuos nacidos entre 1995 y 1981, son hoy conocidos como los jóvenes profesionales. Bajo un marco histórico, caracterizado por la globalización, el consumismo, el cuidado del medio ambiente, la diversidad sexual, la violencia social, el auge de internet y de la pc; se identifican como personas sociables, basados en la tecnología *full-time*, en la importancia de su propio bienestar, la impaciencia ante los resultados y la extensión de la adolescencia.

Respecto a lo laboral, son individuos con la capacidad de realizar muchas tareas al mismo tiempo, poseen un importante conocimiento tecnológico, basan su trabajo en la innovación constante, en la acción colectiva y carecen de autocrítica. (Tellería, 2011).

Según Paula Molinari y en el artículo desarrollado por Julia Raggio titulado *Los jóvenes quieren un trabajo cerca*, para esta generación cambió la concepción del trabajo. La actividad laboral, deja de entenderse como un sacrificio y empieza a relacionarse con el bienestar en términos de hacer lo que a cada uno le guste, es decir, disfrutar de lo que uno está trabajando. (2011)

Además según la autora de *Turbulencia Generacional* los atributos valorados por los Y son la transparencia, el respeto por el tiempo personal, el buen clima laboral, trabajar con un grupo de gente inteligente del cual poder enriquecerse y prefieren los desafíos antes que la cotidianidad.

Para estos individuos de entre 17 y 30 años, el tiempo es un valor personal fundamental el cual debe respetarse. En cuanto al dinero, si bien es valorado porque es necesario para vivir, es un atributo que pesa lo mismo e incluso menos que la ubicación del trabajo o el tipo de empresa o proyecto a realizar. No es que no les importe el dinero, pero priorizan otros beneficios no monetarios.

A estos jóvenes les atraen los trabajos ubicados a poca distancia de su domicilio particular, que no requieran de un tedioso desplazamiento y que se traten de actividades modernas y en ciertos aspectos tecnológicas que permitan desarrollar su potencial.

En las palabras de Marilina Esquivel (2011), esta generación suele cambiar de empleo constantemente por su vocación de búsqueda permanente en cuanto a aprendizaje y crecimiento. Aunque son una generación muy comprometida, se enfocan en cumplir los objetivos en el menor tiempo posible. Además, suelen necesitar límites y alguien que les marque hasta dónde llegar, resultando falso el pensar que trabajan mejor en libertad

Por último, existe la generación Z la cual comienza a surgir desde 1995 y continúa surgiendo en la actualidad. Estas personas nacen junto al auge de las redes sociales

como *youtube*, *Facebook*, *Twitter*, entre otras y también junto a los ataques terroristas y las crisis económicas y políticas en el mundo.

Los Z se caracterizan por el uso de la tecnología *full-time*, la búsqueda de resultados inmediatos, la desconfianza al gobierno y utilizan poca comunicación verbal. Aún no ingresaron al mundo laboral, pero sus futuras características laborales son la necesidad de presión para tener éxito, la creatividad y colaboración en las tareas, el respeto por las diversidad y el interés en la ecología. (Tellería, 2011).

En base a estas cualidades distintivas entre generaciones, la modalidad del teletrabajo es posible de adaptarse principalmente a la generación Y y en un futuro cercano, claramente a la generación Z.

En cuanto a los Y, destacan como prioridad el tiempo, el trabajo por resultados, la cercanía del trabajo al hogar y la calidad de vida personal, cualidades que se comparten con las características principales que se buscan en un *e-lance*. El teletrabajo, permite a un empleado desarrollar su actividad en un ambiente cálido como es su hogar, sin necesidad de viajar a diario, utilizando los tiempos que el considere para poder entregar lo solicitado en el plazo predeterminado, permite funcionar por resultados lo que para muchos implica un aumento de la productividad, genera una buena relación con el medio ambiente y brinda una vida más familiar y social con menos problemas laborales y más tiempo libre.

Además para las empresas termina resultando un beneficio ante esta generación que cambia de trabajo constantemente. Como se destaca en el artículo *Detectan que el teletrabajo reduce la rotación de jóvenes profesionales*, la fuga de talentos en empresas se redujo en un 74% con esta modalidad de trabajo desde el hogar, y es el 81% de los jóvenes argentinos el que prefiere trabajar a distancia antes que un buen salario. (Infobae, 17/08/11).

En relación con las características de la generación Z, se puede determinar que será la generación mas apta para trabajar bajo esta modalidad virtual. Siendo individuos nacidos

bajo el auge de las redes sociales y el acelerado desarrollo de las TIC's, son nativos digitales y usan intensivamente las tecnologías para comunicarse, lo que resulta condición indispensable para el desarrollo del teletrabajo. Además, son más individualistas y antisociales que las otras generaciones únicamente por el hecho de estar constantemente hiperconectados. El perfil de esta generación se distingue claramente como un e-lance por poseer todas las cualidades a tener en cuenta ante la selección de un teletrabajador.

Como bien se determinó anteriormente es una generación que necesitará de la presión y control constante para tener éxito, lo cual genera consecuentemente, la necesidad de poseer en toda experiencia de teletrabajo un directivo virtual que lidere el proceso y desarrolle la función de control y seguimiento ante el teletrabajador.

4.2.1.3 El directivo y su liderazgo en la empresa virtual

Como en toda situación corporativa, el hecho de que la empresa comience a trabajar bajo la modalidad del teletrabajo implica poseer una persona quien lidere el proceso y guie a los teletrabajadores. Este director de la experiencia es una persona clave para el éxito o fracaso de la misma, pero además una vez que se decide comenzar a trabajar bajo la modalidad del teletrabajo, el directivo de la experiencia "debe constatar que no todos los empleados sirven para teletrabajar y que tampoco todos quieren teletrabajar". (Ortiz Chaparro. p. 78, 1997).

La toma de decisiones en cuanto a quien funcionará para la compañía bajo la modalidad del teletrabajo debe corresponder en un cincuenta por ciento a la empresa y en otro cincuenta por ciento al teletrabajador. Es decir, que debe ser una decisión tomada por ambas partes y para esto es fundamental que el directivo converse detalladamente con el trabajador haciéndole notar desde un principio los pros y contras de esta modalidad de trabajo, generarle incentivos, le brinde todas las herramientas necesarias para teletrabajar y haga saber que ante cualquier problema al que se enfrente debe darlo a

conocer a la empresa para poder tomar medidas juntos ante el conflicto. En toda nueva experiencia de teletrabajo es necesario generar un contrato que una a las partes, donde empresa-empleado sepan claramente cuáles son los derechos y obligaciones de cada uno y comprender que ante cualquier situación negativa de ambas partes existen posibilidades de renunciar a la experiencia.

La tarea del directivo no se hace nada fácil. Muchos de los directivos de la empresa tradicional no sirven para dirigir bajo la modalidad del teletrabajo. Como dice Ortiz Chaparro, “tener determinados dotes de organización y saber dirigir por objetivos, por resultados, no es lo mismo que dirigir como se ha hecho hasta ahora, por presencia o actividad inmediata” (1997).

Para este autor las funciones de liderazgo, de animación de grupos, de incentivación, asignación y control de tareas son completamente diferentes entre una modalidad tradicional de funcionamiento corporativo y una modalidad de teletrabajo.

La cualidad de liderazgo resulta indispensable para todo directivo quien actúe de guía ante un empleado virtual. Ahora, ¿todo directivo puede ser líder? La respuesta, según John Maxwell recae en las cualidades del carácter de la persona. Llegar a ser líder toma tiempo, no es algo que pueda desarrollarse de un día para el otro. (1999)

Estas cualidades que destaca Maxwell se resumen en su obra *Las 21 Cualidades indispensables de un Líder*, basándose en primera medida en el carácter natural de la persona, es decir, tener la habilidad natural de poder conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza; en el carisma, bajo lo cual es fundamental ser determinante en la primera impresión y hacer sentir que otros se sientan bien consigo mismos antes de sentirse bien con el líder mismo; el compromiso, ya que la gente no sigue a los líderes que no están comprometidos con su objetivo y trabajo.

También considera que la comunicación es una cualidad indispensable para cualquier líder. Es esencial que sea una persona que desarrolle excelentes habilidades de comunicación para que el liderazgo sea efectivo y pueda influir, motivar y entusiasmar a

los otros desde el mensaje que se quiere transmitir. Esta cualidad esta ligada también a la capacidad de saber cómo, cuándo y dónde decirlo. Según Maxwell, “la capacidad va más allá de las palabras. Es la habilidad del líder de decirlo, planearlo, y hacerlo de tal forma que otros sepan que tú sabes cómo, y sepan que te quieren seguir” (p. 17, 1999).

La valentía para el autor, es estimada como la primera de las cualidades humanas ya que esta garantiza a todas las demás y la incorpora como una de las veintiún cualidades que debe poseer un líder; el discernimiento, es decir habilidad de poder decidir entre la verdad y el error o entre lo bueno y lo malo es otra de las cualidades enumeradas.

Además, destaca la concentración, la generosidad, la iniciativa ya que el éxito parece estar siempre relacionado con el accionar; el escuchar, ya que un buen líder es una persona abierta a conocer las necesidades, opiniones, puntos de vista y pensamientos de la otra persona. De esta manera, se generará conexión entre líder y empleado. “Un buen líder estimula a los demás a que le digan que necesita saber, no lo que quiere oír” (p. 39, 1999).

Todo líder debe tener pasión por lo que hace porque si se expresa con pasión va a obtener, consecuentemente, respuestas y acciones con pasión por parte de ese público. A su vez, debe funcionar bajo una actitud completamente positiva, saber solucionar los problemas a término y de manera efectiva, relacionarse de manera proactiva con la gente para que la misma se sienta integrada y con interés por ese líder; ser responsable, seguro en sí mismo, autodisciplinado, ponerse al servicio de la gente, aprender de toda situación y de las personas en sí y por último, ser visionario, es decir, ver posibilidades y oportunidades antes de que estas surjan y sean obvias.

Si bien, todas estas cualidades son en primera instancia naturales de la personalidad del individuo líder, muchas de ellas pueden ir desarrollándose a medida que el directivo ejerza su tarea, comprenda como debe llevarse a cabo el funcionamiento de la organización y se involucre con la visión y objetivos perseguidos por la misma.

En relación al teletrabajo, Ortiz Chaparro (1997) establece que al directivo virtual se le pedirá en primer lugar, organizar la participación de los empleados y la puesta en marcha de las instrucciones para trabajar a distancia; luego, colaborar en la selección de los teletrabajadores para lo que será necesario previamente establecer un listado de las cualidades necesarias que debe contemplar un *e-lance*. En tercer lugar, debe establecer objetivos específicos para cada teletrabajador, además de exponer y debatir en conjunto a ellos los problemas concretos que pueden surgir al trabajar a distancia de la compañía y brindar posibles soluciones ante los conflictos susceptibles a surgir.

Una vez establecidos los objetivos y conversar sobre las posibles barreras a las que puede enfrentarse un teletrabajador, debe estudiar las reacciones de esos empleados para hacerlos sentir partícipes de la empresa.

Como sexta acción, el directivo virtual debe recompensar al teletrabajador, luego de haber establecido una valoración económica unánime entre ambas partes por su trabajo diario, pero a la vez también recompensarlo cada vez que se obtengan resultados positivos o mejores de lo esperado. Esto generará incentivo en el trabajador para continuar desarrollando su tarea con éxito, lo que significará beneficioso para ambos.

El directivo también debe medir el rendimiento del *e-lance* a partir de la cantidad y calidad de las tareas efectuadas y también del cumplimiento de los plazos de entrega pautados previamente.

Por último, debe promocionar el teletrabajo en el interior de la organización ya que el trabajo desde el hogar por sus ventajas, termina siendo un beneficio no solo económico sino también social y humano para la empresa. Para eso el directivo, debe implicarse en actividades sociales relacionadas al teletrabajo para constantemente aprender de esta nueva modalidad y poder compartir experiencias propias con los demás, difundiendo resultados que sirvan para romper con los mitos del trabajo a distancia.

En todo momento, el directivo en la empresa virtual ha de saber comunicar, dirigir y poder liderar a distancia haciendo que la identidad de la empresa esté plasmada en toda

comunicación vinculándose con el empleado virtual, y de esta manera, el mismo accione bajo ese conjunto de valores y características corporativas. La comunicación del líder hacia este teletrabajador resultará indispensable para que a pesar de que el mismo este funcionando en otro lugar que no sea el núcleo de la empresa misma, pueda ejercer su función estando completamente integrado a la filosofía corporativa.

4.2.2 La cultura en la organización virtual

En toda organización la importancia de la cultura recae en poder generar un único conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos que nucleee y sea compartido por el público interno de la empresa.

La cultura corporativa, en todos los casos busca que los recursos humanos se sientan integrados en la compañía y alcancen el sentido de pertenencia por la misma. El empleado como ya se ha determinado, es el vehículo clave de transmisión de identidad y cultura corporativa hacia el exterior. Por eso, la importancia de la cultura se basa principalmente en establecer un vínculo sólido entre la empresa y sus empleados para que los mismos se arraiguen firmemente a la esencia de la misma y transmitan de manera natural la imagen percibida de la compañía.

En el caso de la organización virtual, la comunicación y transmisión de identidad, valores y cultura en sí, resultará más que clave ya que a diferencia de la empresa tradicional, no se cuenta con un lugar físico que nucleee a las partes y pueda ser ámbito propicio de transmisión inevitable de aspectos referidos a la cultura.

En una empresa con sede física, organigrama estrictamente establecido, con mandos altos que dirijan los flujos de comunicación y con empleados relacionándose continuamente en el accionar del día a día, la cultura siempre se hace presente a través de situaciones comunes como pueden ser el festejo de fin de año, a través de la coordinación de los turnos de descanso o almuerzo o incluso a través del simple saludo entre la secretaria y el directivo general. Contrariamente esto no se puede dar en la

organización virtual que tengan empleados trabajando a distancia, lo cual genera un impedimento en la transmisión y fortalecimiento de cultura y termina siendo cuestión de análisis, estudio y planificación por parte del departamento de comunicación en toda organización virtual.

Según Sandra C. Dávila Urreiztieta y Luis Rodolfo Rojas Vera (2000), el involucramiento del individuo con la empresa virtual comienza a darse desde el mismo momento en que éste acepta formar parte y laborar para la empresa, cumpliendo con todos los servicios que ésta requiera. Sin embargo, la carencia del factor presencia física mayoritariamente gracias al auge de las TIC que permiten al empleado cumplir con sus responsabilidades desde cualquier punto geográfico mundial, hacen primordial que todas las ideas, normas, valores, creencias deban ser profundamente conocidas, internalizadas, sentidas y representadas por el recurso humano y a su vez, el empleado debe ser parte permanente de la organización y de la cultura organizacional e involucrarse con la misma constantemente a través de un proceso de comunicación efectiva.

Por tanto, toda cultura corporativa en la empresa virtual, dependerá pura y exclusivamente de una cuidadosa y prolija comunicación planificada desde la alta dirección para que transmita correctamente los valores y creencias organizacionales y genere una vinculación y relación coherente, sólida y concisa con todo el grupo humano perteneciente a la empresa a pesar de que el mismo pueda en parte estar distribuido a lo largo y ancho del planeta.

4.2.3 Herramientas para la implementación del teletrabajo

El teletrabajo se ha convertido en una forma, cada vez más utilizada, de funcionar en el mundo laboral sin necesidad de un desplazamiento a diario por parte del trabajador. Esta nueva modalidad utilizada de forma creciente los últimos años por profesionales autónomos y por empresas que buscan conciliar la vida personal y profesional, necesita de grandes dotes de motivación, organización, planificación y autocontrol para que la

productividad resultante no caiga en picada. Además se requiere de una serie de herramientas que son condición *sine qua non* para poder teletrabajar a gusto.

El espacio físico disponible para ejercer la función laboral bajo esta modalidad es un punto prioritario. Seleccionar un lugar idóneo, cómodo, tranquilo y apropiado es una de las primeras decisiones a tomar por parte del teletrabajador. Sobre todo, esto resultará importante si se tratara de una tarea a desempeñar que requiera mucho espacio o si en algún momento se tuviera que compartir ese lugar de trabajo con otras personas o con clientes o mandos superiores.

Sonia Boiarov determina respecto a este primer factor, que el domicilio particular no es el único lugar en el que se pueda ejercer el teletrabajo. Los lugares más comunes en base a la autora de *¿Cómo empiezo a teletrabajar?*, son la oficina satélite, el *call-center* tercerizado, otros lugares como oficinas de clientes, cibercafés, centros tecnológicos compartidos habilitados, telecentros o nuevos espacios flexibles tecnológicos; pero también puede llegar a darse el ejercer el teletrabajo desde un lugar indeterminado, a lo que Boiarov denomina Teletrabajo móvil.

En cualquiera de estos espacios, resulta indispensable contar con distintos elementos tradicionales de oficina tales como hojas, lapiceras, cuadernos, escritorio y sillas, entre otros.

Antonio Delgado determina que la herramienta principal para teletrabajar es un computadora de escritorio o portátil que incorpore micrófono y una webcam. (2011) En cuanto a este punto, cabe indispensable resaltar uno de los factores a tener en cuenta por Ortiz Chaparro. Este es la potencia eléctrica. La misma es indispensable para los equipos tecnológicos a utilizar como también para la iluminación y acondicionamiento del espacio.

La calefacción, frío y ventilación son factores obvios para el confort físico y para la salud. Para que el empleado pueda rendir al máximo, la temperatura y la humedad del aire han de ser moderadas.

Además contar con una conexión de banda ancha veloz e instantánea que funcione de forma estable es otra de las herramientas que no pueden faltar, ya que todas las comunicaciones que realizará el teletrabajador y que recibirá, provendrán gracias a la misma.

Resulta clave e indispensable que el teletrabajador cuente con una conexión permanente a Internet para poder acceder a los documentos y generar comunicación virtual cuando se requiera.

El teletrabajador necesita un Software. Respecto al mismo se puede elegir entre aplicaciones ya instaladas en el disco duro del usuario como lo son las aplicaciones tradicionales de *Microsoft Office* u *Open Office*; o bien aplicaciones y servicios on line de los cuáles día a día surgen nuevas y más actuales opciones. (Antonio Delgado, 2011).

La tranquilidad si bien no forma parte de las herramientas necesarias para la implementación del teletrabajo, es un elemento imprescindible para trabajar. El grado de la misma dependerá de la personalidad del trabajador, pero también de la clase de trabajo que vaya a realizar y de su poder de concentración. Respecto a este punto, la familia del teletrabajador debe comprender y respetar los tiempos y espacios de trabajo del empleado virtual en su hogar.

Si bien no son muchas las herramientas indispensables para desarrollar esta modalidad de trabajo, la clave radica en la planificación, organización y coordinación de las mismas y del entendimiento por parte del empleado pero también por parte de la empresa respecto al espacio, tiempos y modo de funcionamiento necesarios para el teletrabajo.

En todo caso la clara y constante comunicación por parte de la empresa, será la variable más importante a destacar para mantener los mismo vínculos entre empresa-empleado virtual por más de no encontrarse éste en el mismo núcleo físico de la organización.

Con comunicación, todo es posible. El teletrabajo requiere de una intensa y permanente comunicación que mantenga motivado al e-lance y lo haga sentirse parte de la empresa y de esa misma cultura corporativa.

4.2.4 Ventajas e inconvenientes

Mientras millones de empleados deciden presentarse diariamente en un determinado horario y lugar para desarrollar su actividad laboral, otros han decidido de común acuerdo con sus empleadores transformar esa relación laboral tradicional y generar un contrato de trabajo basado en el teletrabajo.

Debido a los grandes cambios y avances en materia tecnológica la vida de las personas y de las empresas sufrieron a la par severas modificaciones. El teletrabajo, también conocido como “trabajo electrónico o en red desde el hogar – significa simplemente utilizar alguna forma de enlace de telecomunicaciones en lugar de moverse físicamente hacia el lugar de trabajo” (Schloss, 1996, Párr. 2)

Muchos empleados descubrieron que es una modalidad que beneficiosamente se adapta a sus estilos de vida y muchas compañías vieron gracias al trabajo a distancia significantes aumentos en su productividad. Pero de acuerdo a Val Tyler, citada en el texto de Silvia Schloss, no siempre es una opción fácil y según esta asesora en management y experta en teletrabajo de *Industrial Society*, como todo tiene sus ventajas y sus desventajas.

Según Schloss un teletrabajo exitoso requiere de mucha planificación y un poco de espacio. Es decir, que se requiere de un lugar específico y permanente sin distracciones para poder teletrabajar. Para las mujeres, amas de casas y madres esta modalidad de trabajo es una opción positiva si es bien desarrollada y organizada, pero muchos empleados se resisten a la idea de que el personal trabaje en el hogar por varios mitos existentes entorno a este.

Los trabajadores, temen que se resienta el trabajo en equipo, se dificulte la comunicación empresa-empleado y se impida el control directo por parte de la gerencia, entre otros aspectos negativos.

Si bien no todas las personas en el mundo serán teletrabajadores, ni tampoco es lo que se busca ni pretende, el trabajo a distancia no deja de ser una opción y oportunidad para muchos. Como lo determina Sonia Boiarov (2010), se pueden argumentar diferentes motivos para el sí y para el no al teletrabajo. Los noes más comunes son que los empleados no quieren, que los empleadores no los dejan, que no se tiene el lugar apropiado ni las herramientas, que el trabajo que se busca que realice el empleado no se puede realizar a distancia, entre otros. En cuanto a los síes se encuentran que el empleado sólo quiere y puede trabajar desde su casa y realiza igualmente de manera eficiente sus tareas, que quiere estar cerca de su familia, que prefiere no ver permanentemente a su jefe, que le molesta que lo interrumpan constantemente o cuando el trabajo, el jefe o la empresa lo permite.

Descartar de forma inmediata la posibilidad de teletrabajar debido a los noes o aspectos negativos, implica no dar lugar a conocer las ventajas o aspectos positivos.

El teletrabajo permite que una empresa pueda crecer, brindando la posibilidad de nuevas fuentes de trabajo sin la necesidad de realizar grandes y costosas inversiones en estructuras. Además y según Schloss (1996) no hay necesidad de viajar diariamente a un mismo lugar físico, por lo que se mejora la calidad de la vida laboral y aumenta el tiempo libre para el trabajador. A la vez, al no existir necesidad de viajar diariamente se ahorra dinero de los traslados.

Otro aspecto positivo es que se tiene un horario flexible (Schloss, 1996). Si bien es importante la frecuencia con que se realiza, no es necesario estar siempre teletrabajando. Esto a la par lleva a generar un menor ausentismo en el trabajo.

Como otra ventaja el teletrabajador posee mayor autonomía (Steimberg, 2008) y la empresa termina logrando aumentar la productividad debido a que el e-lance logra equilibrar trabajo, familia y ocio. Según Rosalía Iturbe esta productividad “supera en un 20 por cien a la de los empleados cama adentro, ya que estar en casa ayuda a concentrarse mejor y el sentimiento de independencia actúa como motor laboral” (1999,

P. 45). Para la empresa también resulta como una variable positiva la disminución en gastos generales como electricidad, teléfono, papel y hasta café (Iturbe, 1999). También se ahorra en espacio de oficinas a la par de generar la posibilidad de contratar profesionales de áreas distintas sin la implicancia de costos fijos impensados.

En lo que las tres autoras anteriormente nombradas también coinciden es que el teletrabajo genera una ventaja para el medio ambiente.

En relación a las desventajas para el trabajador se pueden nombrar según Sonia Boiarov (2010) el aislamiento, ya que al desligarse el personal de las relaciones informales entre empleados que se dan en la empresa tradicionales se puede dejar de compartir el sentimiento de pertenencia y sentir que la empresa se olvida de este teletrabajador.

Las exigencias de nuevas competencias laborales también se toman para el e-lance como un punto en contra más que nada al momento de la toma de decisiones, porque al surgir dudas el teletrabajador no tendrá a un jefe o compañero cercano a quien consultar ni tampoco en cuanto a conocimiento técnicos que requiera al instante para poder continuar trabajando, como por ejemplo, el fallo de algún software que podría ser resuelto fácilmente al estar en una empresa física y contar con un área de sistema que pueda resolverlo.

La desventaja en materia de comunicación, desinformación e información incorrecta son una de las principales falencias del teletrabajo lo cual resulta un punto sumamente negativo en relación al e-lance pero también en relación a la propia compañía.

Si bien anteriormente se determinó como ventaja la disminución de costos por parte del empleador o empresa, esto resulta una desventaja para el empleado a distancia quien tendrá más gastos por mantenimientos de equipos, conectividad, servicios de electricidad y gastos para acondicionamiento del hogar, lo cual puede resolverse si la empresa se hace cargo parcial o total de estos gastos.

Otras desventajas son la invasión de la vida privada del trabajador, una mayor explotación del mismo al aumentar la cantidad de horas o disponibilidad a favor de la

empresa, una protección social y laboral más complicada especialmente en lo referido a accidentes de trabajo y condiciones ergonómicas del lugar de trabajo, un menor salario que puede existir porque la empresa crea que al trabajar desde su hogar posee ventajas a diferencia del trabajador tradicional con lo cual reduzca su remuneración correspondiente y por último aumento de tensión y estrés ya que los teletrabajadores son principalmente evaluados por resultados y no todas las personas son aptas para ser evaluadas por cada trabajo particular realizado.

Además si bien se toma como una ventaja para el teletrabajador el poder equilibrar trabajo, familia y ocio, una real desventaja es la dificultad de poder separar la vida personal del trabajo, la cual recaerá fundamentalmente en la competencia personal del e-lance para poder concentrarse en sus funciones diarias y lograr separar estas dos variables existentes bajo un mismo techo. (Schloss, 1996).

En cuanto a las desventajas para la empresa la autora de *¿Cómo empiezo a teletrabajar?*, determina la imposibilidad de controlar al trabajador de manera física como también la dificultad de controlar el tiempo y calidad del trabajo, la pérdida de confidencialidad y seguridad de la información, la pérdida del aprendizaje por imitación ya que muchas tareas se aprenden gracias al contacto presencial con los compañeros de trabajo o jefes y no sólo a través de cursos, el aumento de distracciones por parte del trabajador y la dificultad para mantener la estructura. (Boiarov, 2010).

Sin embargo, ante todas estas desventajas existen posibles soluciones Boiarov, plantea que para evitar el aislamiento se puede generar una combinación entre contacto virtual y presencial con el empleado. Obviamente, esto no podrá darse al tratarse de empleados trabajando en otras partes del mundo pero podrían utilizarse videoconferencias para la comunicación virtual a través de la cual se pueda generar una mirada directa con entre las partes comunicantes.

Para poder desarrollar las competencias laborales y actitudinales necesarias en todo e-lance para su correcto funcionamiento es necesario generar capacitaciones previo al

inicio de la experiencia de teletrabajo o previo al ingreso de un teletrabajador en la empresa como también durante todo el funcionamiento del empleado trabajando a distancia. Las capacitaciones en todo momento colaboran a mejorar y desarrollar la performance del empleado en su puesto, generando un mayor acercamiento con la empresa y un vínculo más sólido entre el trabajador y la tarea a realizar.

Comenzar a teletrabajar implica ciertos gastos respecto a la preparación del lugar de trabajo y de las herramientas necesarias. Para que esto no sea tomado como una desventaja por parte del empleado, la empresa debería hacerse cargo de estos gastos para evitar que esta modalidad de trabajo se convierta en un traslado de costos del empleador al trabajador.

Anteriormente se determinó que una de las acciones del directivo virtual es controlar la labor del e-lance. En muchos casos, los directivos o directamente los empleadores generan visitas al lugar de trabajo del e-lance para controlar su desarrollo. Estas visitas en todo momento deben ser pautadas con previo aviso para no convertirse en inspecciones sorpresa que alteren el buen clima del teletrabajador y su actitud positiva frente a esta modalidad.

En muchos casos, se considera que al teletrabajar se está generando una explotación del trabajador porque no se tiene un control de la cantidad de horas de trabajo y estas pueden incrementar al generarse el trabajo desde el hogar. La solución a esto es fijar previamente los resultados y objetivos del trabajo igual que para los trabajadores presenciales. También se debe pautar previamente una recalificación salarial basándose en las nuevas exigencias laborales; y toda nueva experiencia de teletrabajo debe brindar la posibilidad de un período de prueba tanto para el trabajador como para la empresa.

Existen diferentes mitos o aspectos negativos ante esta nueva modalidad laboral, pero todos ellos tienen posibles soluciones que convierten al teletrabajo en una forma organizacional efectiva y eficiente en la era empresarial actual, donde las tecnologías de

la información y comunicación son la herramienta clave para el funcionamiento exitoso de cualquier corporación.

El trabajo a distancia es una modalidad de trabajo que día a día crece y se instala en todo tipo de empresa que aspire al éxito. A través de la misma, la compañía obtiene beneficios instantáneos y experimenta de una manera innovadora un aumento en su productividad empresarial, a la vez que brinda a sus recursos humanos la oportunidad de equilibrar su vida personal y laboral a través de esta experiencia.

Si bien existe una serie de mitos en contra al teletrabajo, lo importante es que la empresa tome la decisión de forma conjunta y unánime de comenzar a trabajar bajo esta modalidad. Luego, es fundamental seleccionar adecuadamente a los recursos humanos que en base a sus perfiles puedan adaptarse de una manera más sencilla al trabajar desde el hogar. Para esto, es importante reconocer las distintas generaciones y sus características, lo que permite comprender que los más jóvenes son quienes mejor actuarán bajo el teletrabajo por su vínculo tan cercano a las TICs, herramientas indispensables a la hora de teletrabajar.

Otro punto a tener en cuenta es que para poder comenzar a trabajar bajo esta modalidad la empresa debe brindar al e-lance, una serie de herramientas que permitan poder realizar las tareas determinadas por la compañía de manera adecuada y lejos del lugar físico dónde la misma se encuentre. Y a la par, es fundamental generar una comunicación minuciosa con estos recursos humanos actuando de manera virtual para que la identidad de la compañía nunca deje de ser la misma y se permita a través de esta comunicación interna un nexo constante y sólido entre empresa y empleado virtual a pesar de no encontrarse diariamente en un mismo lugar.

Capítulo 5: Implementación del teletrabajo en la empresa actual

Para comprender más profundamente la importancia y auge en estos días de la modalidad de trabajar a distancia, se tomará la temática como referencia en su actuación en el mundo en general y luego, particularmente en la Argentina. De esta manera se podrá comprender cómo es manejado el teletrabajo desde una perspectiva jurídica y legal.

El surgimiento de esta modalidad de trabajo no es algo que se dio de forma espontánea, sino que su desarrollo creció a la par del nacimiento de Internet, pero también a algunos desastres sociales y/o naturales que impulsaron esta necesidad laboral.

Muchos autores consideran que Internet fue un producto militar financiado por las fuerzas armadas durante los años 60, en plena Guerra Fría. Si bien esto puede ser real o no, lo que es cierto es que mientras se construían misiles, explosivos y tanques para la guerra atómica que se avecinaba, se privilegió la ciencia, la tecnología y la industria. (Boiarov, 2010).

El teletrabajo nació en la década del 70 y parece haber surgido para instalarse en la empresa moderna. Esta modalidad y sus beneficios hacen que sea considerada cada vez por más compañías que buscan a través de ella la calidad de vida del trabajador y el aumento de la productividad corporativa.

5.1 El teletrabajo en el mundo

La figura laboral del teletrabajo se ha venido gestando ampliamente en Europa y en Estados Unidos principalmente en la década de los ochenta y principios de los noventa. Igualmente fue Estados Unidos quien impulsó esta modalidad.

Sonia Boiarov (2010) hace un resumen de la historia del teletrabajo. Todo comienza a partir de la Guerra Fría, cuando la *Rand Corporation* de los Estados Unidos, consultora en cuestiones militares, comienza a trabajar con el asunto de las comunicaciones entre los centros militares y el poder político ante el peligro de un ataque nuclear.

En ese entonces surge una red de computadoras para esta comunicación y años más tarde DARPA, la agencia del Departamento de Defensa de los EEUU, decide financiar experimentos con estas redes. En el año 1972 DARPA crea la primera red sin nodos centrales denominada ARPANET. Pronto comienzan las interconexiones interuniversidades y aparece también el correo electrónico.

Ya en 1981 se perfecciona el protocolo de Internet, desconectándose de ARPANET y originando Internet.

Este desarrollo tecnológico en carrera a lo militar se dio con tal velocidad que incentivo a toda la sociedad a generar un cambio en materia de comunicación y tecnología. Obviamente, en materia de Teletrabajo, este desarrollo tecnológico fue crucial para generar un cambio en la figura laboral que beneficiara a todas las partes de la compañía produciendo únicamente resultados positivos.

Sin embargo, hubo históricos desastres que colaboraron también con el desarrollo de esta modalidad en cuestión. El primero fue la crisis del petróleo en los años 70, el segundo fue el terremoto en San Francisco en el año 1994, y el tercero y más reciente, la caída de las Torres Gemelas en 2001.

Durante la década del 70 y en plena crisis del petróleo, el físico Jack Nilles comenzó a pensar en formas de optimización de los recursos no renovables. Su primera idea fue llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo, para lo cual surgió el concepto de *telecommuting*, que en español se podría traducir como teledesplazamiento.

Si bien esta nueva concepción del trabajo parecía ser una oportunidad de mejora para las empresas sobre todo acompañada por el incipiente desarrollo tecnológico de la época, al presentar costos elevados en materia de telecomunicación y equipos informativos no permitió que el teletrabajo prosperara como una realidad masiva.

A medida que pasaron los años, los costos informáticos bajaron notablemente e incluso Internet vivió una gran difusión comercial poniendo a disposición de millones de personas los recursos necesarios para poder trasladar el trabajo al hogar.

Hechos puntuales demuestran la efectividad del teletrabajo. En 1994, California vivió un terremoto con una intensidad de 6,8 y destruyó gran parte de las carreteras. Por este motivo, la compañía telefónica *Pacific Bell* ofreció a sus empleados la oportunidad de trabajar desde sus casas. Unos meses más tarde, muchos de ellos seguían teletrabajando de manera permanente o algunos días a la semana. El atentado a las Torres gemelas, es otro claro ejemplo que mostró al teletrabajo como solución en época de crisis. Algunas empresas tuvieron que desaparecer por completo por este incidente y otras tomaron conciencia de lo tan arriesgado que era tener a todos los empleados en un mismo lugar.

Desde entonces, el teletrabajo no parece detenerse en los Estados Unidos. Según el reporte anual realizado por la Oficina de Administración de empleados del Gobierno de Estados Unidos (Junio, 2012), el 31,61% de los empleados norteamericanos trabajan bajo la modalidad del teletrabajo.

En Europa, la Comisión Europea financió el proyecto MIRTI, Modelo de Relaciones Industriales en la Innovación del Teletrabajo, el cual se desarrolló entre 1996 y 1998 con la finalidad de estudiar y generar un marco de recomendaciones para realizar contratos y reglamentos del Teletrabajo en Europa.

En 2001, el Comité de Diálogo Social del Sector de las Telecomunicaciones de la Unión Europea brindó un documento con las ordenanzas que debían ser aplicadas al teletrabajo de las Telecomunicaciones en Europa. Dichas directrices tuvieron influencia en el interior de la Unión Europea ya que el 16 de Julio de 2002 se firmó en Bruselas el Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo (Rodríguez Mejía, 2007). Este acuerdo resulta ser hasta el momento el único conjunto normativo de carácter obligatorio que resulta el tema del teletrabajo en la Unión Europea, siendo un modelo a seguir para todos los países que carezcan de legislación al respecto. Entre sus puntos más importantes a destacar son en primer lugar que entiende que los teletrabajadores son trabajadores de la empresa y por lo tanto, deben recibir el mismo tratamiento que aquellos empleados tradicionales que

funcionen dentro de las instalaciones de la misma. En otras palabras, el e-lance debe gozar de las mismas condiciones legales y convencionales que los trabajadores de la empresa.

En segundo lugar, implica la obligación por parte del empleador de brindar todos los elementos adecuados para el lugar destinado al trabajo. Otro punto a destacar, es la regulación de la seguridad y salud del teletrabajador, disponiendo que el empleador es responsable de estos factores. Además la empresa o directivo de la misma debe tener el derecho de poder vigilar al trabajador en cuanto al cumplimiento de las políticas antes impuestas. Por último, el logro de dicha vigilancia exige el acceso del empleador al hogar del teletrabajador para constatar que las condiciones se estén desarrollando como se establecieron previamente. Pero como se trata de un espacio donde converge la vida laboral y personal del trabajador, dichas visitas deben ser anteriormente notificadas y aceptadas con consentimiento de ambas partes.

Como se determinó anteriormente, el surgimiento y permanencia del teletrabajo en la actualidad también se debe por sucesos naturales o sociales. Según Marcelo Bellucci, en Noruega se impulsa el teletrabajo con motivo a minimizar los efectos del frío y evitar así también accidentes de tránsito en la nieve. En Italia, con motivo a poder revertir la caída de la tasa de natalidad se utilizó el teletrabajo como solución a esta problemática permitiendo a las mujeres con hijos recién nacidos poder trabajar desde el hogar. Y en Francia, el Parlamento propuso un paquete de medidas incluyendo deducciones fiscales y la creación de centros públicos en donde los vecinos puedan desarrollar actividades laborales. (Mayo, 2009).

En el caso de América Latina, según Rodríguez Mejía, “es Argentina quien va en vanguardia en el tema del teletrabajo”, ya que cuenta con la Comisión de Teletrabajo desprendida del Ministerio de Trabajo de la Nación que busca crear el marco normativo de los teletrabajadores en este país. (2007, p. 37).

Otros muchos países de la región, empiezan a organizarse para entender este fenómeno. Existen instituciones líderes como es teletrabajo.com.uy de Uruguay, CETELCO de Colombia, Temporex de Ecuador y la Asociación Argentina de Teletrabajo.

A medida que va pasando el tiempo y se incrementa la cantidad de empresas con teletrabajadores o el número de teletrabajadores autónomos, las legislaciones de los distintos países van adaptándose como pueden para acompañar el fenómeno y cubrir los derecho y obligaciones de ambas partes ante esta modalidad. Muchos países buscan ordenar los distintos aspectos y cambios establecidos en las relaciones laborales, mientras que otros buscan fomentar y facilitar el desarrollo del teletrabajo en sí.

Algunos gobiernos ya comienzan a tener al teletrabajo como parte de sus sitios oficiales como es el Gobierno de Costa Rica y el de Argentina, el cuál se detallará a continuación para poder brindar una mirada más en detalle de esta nueva figura de trabajo.

5.2 El teletrabajo en la Argentina

El 24 de Octubre de 1999 fue electo en Argentina el Presidente Fernando De La Rúa. Ya a partir del 2000, en este país el desempleo llegó a más del 20%. Esto fue el principal motivo que implicó a que el teletrabajo se desarrollara a pasos agigantados, de una manera más rápida y anticipada que en otros países de la región.

Sonia Boiarov, atendiendo a esta necesidad de la población argentina y en particular a la decisión de los jóvenes de emigrar al exterior en busca de oportunidades laborales, decidió proponer al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Sociales la creación del Centro de Teletrabajo y Teleformación, aprobado con éxito meses más tarde.

A pesar de esto, la legislación laboral no reconocía a los teletrabajadores. Por eso, se pidió la creación de la Comisión de Teletrabajo al Ministro de Trabajo la cual inició sus actividades a partir de Septiembre de 2003. Desde ese entonces, Argentina fue viviendo el crecimiento del teletrabajo como cambio en la modalidad laboral y las organizaciones fueron adaptándose a ella.

Si bien no existen cifras ni datos estadísticos oficiales que permitan establecer exactamente la cantidad de teletrabajadores, se han realizado varios estudios privados que revelan la incidencia del trabajo a distancia en las corporaciones.

En base a un artículo publicado en *Clarín* en 2007, por Pilar Ferreyra, "En sólo cuatro años se duplicó el número de teletrabajadores". Según la consultora Enrique Carrier & Asociados, en el año 2003 eran 320.000 teletrabajadores en todo el país y 4 años más tarde pasaron a ser 620.000.

En 2009, la consultora volvió a realizar un estudio en el que se determinó que en ese momento el teletrabajo había crecido un 20% más en la Argentina, lo que representa a 1,2 millones de hogares donde al menos uno de los integrantes de la familia trabaja desde allí. (*La Nación*. 2009, 07 de agosto, parr. 2).

A partir de estas cifras se puede afirmar que actualmente son varias las empresas que adoptan esta modalidad de trabajo. Entre ellas, se destacan principalmente las de tecnologías, medios de comunicación, instituciones educativas y las consultoras.

En el IV Encuentro Anual de Recursos Humanos, realizado en Junio de 2006, Martina Delgado y Luis María Ortiz de la firma *IBM* presentaron sus experiencias sobre el teletrabajo. Esta empresa, optó por comenzar a teletrabajar para crecer y poder optimizar el espacio físico. Especialmente se trató de áreas de servicios a clientes presentes en diferentes partes del mundo por lo que esto facilitó la tarea ya que eran empleados acostumbrados a trabajar a distancia. Luego, dentro de estas áreas se seleccionaron a las personas a trabajar bajo esta distinta modalidad.

IBM ofreció al empleado virtual una computadora, el ADSL, el cual es una técnica de transmisión de datos a alta velocidad, telefonía IP para poder ahorrar costos, un pago adicional por gastos adicionales que se podrían ocasionar y la posibilidad de volver a ocupar un puesto presencial como lo hacían antiguamente. Este último punto, resultó importante especialmente en el caso de que el teletrabajador no se adapte a la nueva modalidad laboral o no se sienta cómodo a la misma. (Boiarov, 2006)

Microsoft también se animó a experimentar el teletrabajo. Según Guillermo Willi, gerente de RRHH de la marca, la modalidad formalizada hace tres años, tendió a flexibilizar el trabajo y fue una medida muy apreciada por los empleados. Para la empresa, “es una oportunidad de fidelizar talentos, en particular femeninos, ya que es frecuente que la maternidad excluya a las mujeres del mercado laboral” (*IEco Clarín*, 2011, parr. 3).

Además, según Willi los colaboradores son más productivos no solo porque tienen la oportunidad de trabajar en el horario que les parezca más adecuado, sino también porque de esta manera están más satisfechos y felices. En cuanto a la empresa, el beneficio obtenido es que tuvo la posibilidad de rediseñar sus oficinas aprovechando el espacio libre para salas de reuniones o de usos múltiples y puestos móviles para que quienes lo necesiten puedan conectar sus computadoras portátiles.

Otra de las empresas en la Argentina que implementó el teletrabajo es *Staples*. En esta megalibrería aproximadamente el 20% de los 180 empleados teletrabaja. Eso no sólo mejoró el rendimiento del personal, sino que también redujo prácticamente a cero la rotación de empleados. Según la gerente de recursos humanos, Natalia Arnaldi, “quedó demostrado que los empleados no necesitan de la presencia física de sus supervisores para ser más productivos”. (*IEco Clarín*, 2011, parr. 7).

Tomando como base estas experiencias de empresas exitosas y reconocidas, se puede volver a remarcar al teletrabajo como forma de funcionamiento beneficiosa para las partes porque permite, a ambos, conciliar el ámbito personal y laboral, lo que trae consecuentemente un aumento de la productividad, una mayor satisfacción del empleado al realizar sus tareas implicando también, una disminución de la rotación de puestos y de empresas.

Esta forma de trabajar a distancia, año a año reafirma sus ventajas y demuestra el éxito empresarial y personal. Pero para esto, el Gobierno Nacional debió y debe continuar acompañando al teletrabajando bajo una legislación correspondiente evitando así las excusas por parte de las empresas de su implementación laboral.

5.2.1 Gobierno de la Nación y su relación con el teletrabajo

A partir de la creación en el año 2003 de la Comisión de Teletrabajo por parte del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, el trabajo a distancia comenzó a tener una envergadura oficial y a estar respaldado jurídica y públicamente.

Según esta Comisión el teletrabajo es “una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador”. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 1996-2012). Sus objetivos se agrupan en promover la implementación de plataformas de Teletrabajo, evaluar el impacto del teletrabajo en la conservación y creación del trabajo decente, generar mejores condiciones laborales a partir de las tecnologías de la comunicación y de la información, equilibrar el ámbito familiar y laboral, argumentar las ventajas en las relaciones laborales mediadas por las TICS y difundir regional e internacionalmente las buenas prácticas del Teletrabajo.

En base al sitio oficial del Teletrabajo en el Gobierno Nacional Argentino, existen dos modalidades. Por un lado la de teletrabajador autónomo, y por el otro, el teletrabajador en relación de dependencia. Bajo esta última modalidad, la Comisión de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, generó un Proyecto de Ley para regular la relación existente entre un e-lance en relación de dependencia y su empleador y poder promocionar la igualdad entre los trabajadores a domicilio y otros trabajadores asalariados.

El proyecto aclara que la prestación de servicios a distancia y mediante el uso de las TICS es una modalidad transversal que puede tener lugar tanto en las relaciones autónomas como en el ámbito de las relaciones dependientes pero son estas últimas las que necesariamente requieren una regulación. Por tanto, se requiere de esta ley por una problemática social y laboral que no había sido tomada en cuenta por el Estado hasta ese

momento. Como lo determina el documento desarrollado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad:

El proyecto se ha orientado en consideración al hecho de que una legislación tiene verdadero sentido si logra atender a la problemática específica que una determinada situación plantea, y consecuentemente se ha entendido que lo principal es considerar los desafíos que la falta de presencia física del trabajador en la empresa ocasiona, ubicando la reglamentación en un necesario equilibrio entre la búsqueda de los mayores beneficios que orienta toda actividad lucrativa, con la necesidad de que esta búsqueda no sea causa de desigualdad o afectación de derechos de los trabajadores. (Proyecto de Ley del Teletrabajo, 2007).

Este proyecto puntualiza tres aspectos básicos y esenciales a tener en cuenta al comenzar a funcionar bajo la modalidad de trabajo en cuestión. En primer lugar, el respecto por los sistemas de control de los bienes e información del empleador los cuales deben existir y permitirse pero sin violentar la privacidad del domicilio o lugar de trabajo del teletrabajador.

En segundo lugar, el proyecto busca contemplar el equipamiento que se requiere para teletrabajar, sea este provisto o no por el empleador. Y en tercer lugar, el cumplimiento de las obligaciones del teletrabajador respecto al correcto uso de ese equipo.

En síntesis, el proyecto tiene intención de ser un piso mínimo sobre el cual las partes puedan negociar las condiciones específicas bajo las cuales se desarrolle el teletrabajo.

En el año 2004, la Comisión de Teletrabajo elevó esta propuesta de regulación al Ministro de Trabajo Carlos Tomada. Posteriormente, tal proyecto se presentó al Congreso y actualmente se encuentra en trámite parlamentario.

A su vez, el Ministerio de Trabajo, Seguridad y Empleo, en colaboración con la Secretaría de Empleo comenzó a desarrollar distintas acciones para la certificación de Competencias en Teletrabajo, lo que permite a los empleados virtuales ampliar las posibilidades de implementación del trabajo a distancia de una forma decente a través de las TICS, formalizar los conocimientos en cuestión y experiencias adquiridas y garantizar la calidad laboral permitiendo la formación y capacitación continua en esta modalidad de empleo. A su vez, estas acciones posibilitan a las empresas validar la gestión de recursos

humanos, orientar la inversión en capacitación de forma adecuada y mejorar la productividad.

Se desarrolló en primera instancia el programa PROPET, siglas que hacen referencia a Programa de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas, con el objetivo de promover el teletrabajo en la actividad empresarial privada. Desde la Comisión del Teletrabajo del Ministerio de la Nación, se acompaña a las empresas provenientes del PROPET en el desarrollo de prácticas de Teletrabajo, aportando herramientas, conocimientos, experiencias reales y seguridad jurídica sobre todo.

La compañía Byte Tech, especializada en implementación y desarrollos SAP, fundada en Argentina desde 1997 es uno de los tantos casos que firmó con el Ministerio un convenio de participación en el PROPET con el fin de implementar la modalidad del teletrabajo entre sus empleados. Cabe destacar que a los empleados que se incorporaron a la experiencia se les garantizaron los mismos derechos y beneficios establecidos por la legislación vigente y los distintos convenios colectivos de trabajo. (Mónaco, 18 de Diciembre de 2010).

También se generó un programa de Implementación del Teletrabajo en el Sector Público, mejorando de esta manera la calidad de vida y optimizando el empleo de personas con perfil de teletrabajador dentro de la administración pública.

En tercer lugar, se generó un proyecto para implementar el teletrabajo en personas con discapacidad para que puedan insertarse en el ámbito laboral a través del trabajo a distancia y obviamente, luego de distintas capacitaciones para que alcancen los conocimientos requeridos y un correcto manejo de las TICS.

El Ministerio también se dio cuenta de que el teletrabajo funcionaría como herramienta de inserción de los jóvenes, ya que el mismo genera oportunidades de inclusión social y laboral en personas entre 18 y 24 años sin estudios primarios y/o secundarios completos y que sean desempleados.

Por último, se generó un programa que busca la reinserción laboral de hombres y mujeres que tengan más de 45 años, buscando dar una respuesta inmediata en quienes son aptos para la autogestión del tiempo y del trabajo.

A través de este apartado, se puede comprender como el teletrabajo puede ser una herramienta que si es bien utilizada y entendida genera oportunidades laborales para distintos sectores de la sociedad y beneficios inmediatos en las empresas. En todos los casos es necesario generar conocimiento, información y capacitación para que el mismo sea una experiencia bien aprovechada y se obtenga el equilibrio entre vida personal y laboral buscado.

Además de esto, es completamente necesario que el país en el que resida el teletrabajador genere una legislación que sea inherente al trabajo a distancia para que quien lo utilice pueda encontrarse protegido y resguardado por la ley e incluso, este mismo amparo legal sea el condicionante e incentivador a que las empresas día a día rompan los mitos del teletrabajo y lo utilicen como modo de empleo y funcionamiento en el mundo laboral actual.

Capítulo 6: La comunicación en la organización virtual

El último capítulo de este proyecto pretende generar una guía de pasos, herramientas y acciones a tener en cuenta ante la decisión de comenzar una experiencia de teletrabajo.

Como bien se determinó anteriormente, el teletrabajo no es una profesión, sino una modalidad de trabajo en sí, caracterizada principalmente por la deslocalización del trabajador en relación a la sede física de la empresa.

Se conforma también, por ser una forma de trabajo en la cual el e-lance o empleado virtual puede equilibrar su vida personal y laboral, ya que le permite desarrollar sus tareas para la empresa desde la comodidad del hogar y seleccionando y organizando el tiempo que él considera necesario para cumplir con los objetivos laborales.

Pero, para que el teletrabajo resulte una oportunidad exitosa tanto para la empresa que haya decidido comenzar a trabajar de esta forma, como también para el empleado que se haya animado a teletrabajar, es necesario comprender que se requiere de una comunicación permanente, planificada y organizada con el fin de que el vínculo que existe en una empresa tradicional entre la misma y sus empleados, pueda generarse y mantenerse de la misma manera en la situación en que ambos estén actuando a distancia.

Toda empresa constantemente comunica. La empresa virtual no es la excepción. Por lo que a través de este escrito se intentará generar un acercamiento a las variables a tener en cuenta a la hora de generar comunicación interna en estas compañías y poder sobrevivir en el mercado y alcanzar la productividad esperada sin dejar de lado el poder desarrollarse empresarialmente bajo una misma cultura e identidad corporativa, elementos esenciales en toda organización en la búsqueda del éxito y desarrollo profesional.

6.1 Cómo hacer efectiva la comunicación entre la Empresa Virtual y su E-lance.

Generar un único modelo a seguir para desarrollar una comunicación exitosa entre la empresa que pretende trabajar bajo el teletrabajo y el e-lance, no es el objetivo exhaustivo de este proyecto ya que nunca se podrá generar una serie de pasos estáticos y estrictos que puedan servir para romper la barrera de la comunicación interna a pesar de la distancia entre las partes.

Pero como es totalmente necesario comunicar en todo momento y situación, una experiencia de teletrabajo no es la excepción a la regla. La empresa, al decidir comenzar a utilizar esta modalidad, debe ser consciente de que no le será fácil mantener el mismo vínculo con el e-lance que con cualquier empleado tradicional que concurra diariamente a las instalaciones físicas de la compañía y comparta y se empapa cotidianamente de sus mismos valores, creencias y conocimientos.

Por eso, a través de este proyecto se intentará brindar todas las herramientas, acciones y condicionantes necesarios a tener en cuenta para generar este tipo de comunicación y lograr mantener un vínculo sólido entre ambas partes permitiendo que el teletrabajador alcance el sentido de pertenencia por su organización, y la compañía desde su lugar pueda tener públicos internos distribuidos a lo largo y ancho del planeta pero representándola en todo momento y compartiendo con ella una misma identidad empresarial.

El primer punto a tener en cuenta es la toma de decisión de empezar a teletrabajar. Comenzar a trabajar a distancia puede ser una solución a distintos problemas ya sean económicos por parte de la empresa quien tiene que ahorrar gastos en materia de instalaciones o mantención de empleados en la planta física de la organización o por algún desastre natural que provoque la imposibilidad de la concurrencia diaria de los empleados a su hogar o ya sea porque nace la organización queriendo funcionar bajo esta modalidad o porque el empleado lo exige por distintas razones.

Sea cual sea el motivo de plantearse funcionar bajo esta modalidad de trabajo, es importante que la decisión sea tomada por ambas partes inherentes. Es decir, que tanto la empresa como el empleado que se convertirá en teletrabajador, comprendan estos cambios, el modo de funcionamiento, se capaciten y estén de acuerdo en comenzar a trabajar a distancia.

Una vez tomada la decisión de comenzar una experiencia de teletrabajo, en segundo lugar, se deben seleccionar a las personas adecuadas que por su perfil se adaptarán más a esta modalidad.

Como bien se determinó anteriormente, las generaciones más jóvenes son quienes más buscan estas oportunidades ya que al haber nacido y crecido a la par de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, trabajar desde el hogar con la ayuda de las TIC'S vendría a ser lo mismo que trabajar en una oficina para la empresa, y teniendo la comodidad de poder funcionar desde su hogar genera mayores incentivos y aumento en los niveles de resultados y productividad, que a la larga es lo que la empresa espera.

Además estos jóvenes, no piensan en que la empresa es lo primero en su lista de prioridades. Incluso, no establecen estrictamente un horario de trabajo sino que desarrollan su tarea por resultados y eso es lo que lleva a que la experiencia del teletrabajo en la mayoría de los casos genere un aumento de la productividad, ya que el empleado funciona por tarea y resultado y no por tiempo.

Como cualidades a tener en cuenta al seleccionar a un empleado que se transformará en teletrabajador son la adaptabilidad, flexibilidad, conocimiento de las tecnologías, que sea una persona sumamente responsable y organizada con los tiempos y sus cosas, que no se distraiga fácilmente, que a pesar de estar en su hogar sepa equilibrar lo laboral y lo familiar, que sea una persona sincera, esto es importante más que nada a la hora de informar y comunicar resultados y experiencias a la organización, que sea una persona de confianza para la organización, que pueda realizar sus tareas con autonomía sin la necesidad de requerir constantemente a un subordinado, que tenga automotivación para

ejecutar su trabajo, capacidad de síntesis en sus informes o respuestas y sea cortés y educado a la hora de responder a la empresa, entre otras cualidades importantes.

Luego de haber realizado un listado de las características de búsqueda de este perfil para el teletrabajador, se seleccionarán a los posibles candidatos y se evaluarán sus competencias para trabajar a distancia.

Desde el comienzo de esta experiencia, es importante que los altos mandos de la compañía comprendan en profundidad como debe ser el funcionamiento de esta modalidad, que herramientas se requieren y que necesita tanto el empleado como la empresa para que el teletrabajo funcione con éxito. Además, es importante que los altos niveles estén de acuerdo con el comenzar a recurrir a esta forma de trabajo y colaboren en todo lo requerido desde sus lugares, poniéndose a disposición de quien lo requiera.

Aparte de esto, es fundamental que el departamento de recursos humanos con ayuda del departamento de relaciones públicas, sean los encargados de organizar, comenzar, mantener y desarrollar esta experiencia mientras dure la misma. La o las personas encargadas de esta experiencia, deberán comprender en detalle las ventajas que brinda el teletrabajo, pero a su vez, deberán saber que existen mitos a romper para evitar que los mismos se transformen en desventajas tanto para la organización como para el e-lance.

Una vez determinado el perfil de búsqueda de los posibles e-lance y seleccionados a los posibles candidatos, se harán distintas evaluaciones para determinar quienes son los empleados que más se adaptarían a esta modalidad a la vez de evaluar quienes cuentan con el posible espacio físico requerido para el desarrollo de la misma. En todo este proceso de evaluación, se requiere de una comunicación constante, informando todo lo necesario para que el futuro teletrabajador comprenda como debe funcionar de esta manera, cuáles son las herramientas necesarias que necesitará tener y cómo debe organizarse para poder seguir cumpliendo de la misma manera tradicional pero virtual para la empresa.

Luego de haber realizado las evaluaciones pertinente, el equipo encargado de la experiencia, debe tomar una decisión y elegir a las personas que crean más adecuadas para esta modalidad.

Si luego de todo el proceso informativo sobre los derechos y obligaciones tanto de la empresa como del e-lance funcionando bajo esta forma laboral virtual, el empleado continua decidido y de acuerdo con teletrabajar, se deberá iniciar el proceso de capacitación y condicionamiento del lugar y herramientas necesarias para la iniciativa.

La capacitación es un proceso de conocimiento tanto teórico como práctico donde se busca brindar todas las respuestas posibles a las necesidades existentes, buscando mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades y las conductas del personal. El teletrabajador se verá ante un cambio importante en su forma de trabajar y para que pueda adaptarse de manera fácil y correcta al teletrabajo es importante a través de una capacitación generar una acercamiento entre el e-lance y la experiencia, haciendo que esta transformación en el funcionamiento sea tomada como algo positivo y de mejora para ambas partes.

En todo momento se requiere capacitar. Por lo que, una vez iniciada la experiencia del teletrabajo, es importante que se continúe capacitando al e-lance para motivarlo e incentivarlo haciéndolo sentir en todo momento pieza clave en el funcionamiento y éxito empresarial.

La empresa a continuación, debe brindar todas las herramientas necesarias y acondicionar el lugar del e-lance para que el mismo pueda comenzar a desarrollar su tarea. Este empleado virtual, debe contar con un espacio en su hogar que sea únicamente para desarrollar su tarea laboral. Si bien a través del trabajo a distancia, se permite equilibrar la vida personal y laboral de un individuo, contar con un espacio determinado y que únicamente sea utilizado para el trabajo es indispensable.

Como se estableció anteriormente, algunas herramientas que se requieren necesariamente son una computadora con un módem y conexión a Internet permanente,

una impresora, una cámara web o de red, un escáner, todos los útiles y elementos de oficina tradicional como así también contar con algún programa o servidor que permita funcionar como nexo permanente de comunicación virtual entre empresa y el e-lance.

Todas estas herramientas deben ser provistas por la organización y esto estrictamente debe ser así ya que es una de las obligaciones a cumplir por parte de la organización para que un programa de teletrabajo pueda darse bajo los lineamientos legales y en mutuo consentimiento de las partes.

Luego de haber realizado las capacitaciones con éxito, de que ambas partes comprendan su labor en este cambio de funcionamiento corporativo y una vez brindadas las herramientas necesarias para funcionar, ya se puede comenzar a desarrollar el teletrabajo. En todos los casos, generar un período de prueba resultará beneficioso para ambas partes, ya que de esta manera se podrá analizar la adaptación a la nueva forma de trabajar, se medirán los resultados y se analizarán los beneficios o no, pudiendo optar luego por continuar trabajando bajo el mismo formato o volver a funcionar tradicionalmente para la organización.

En estos meses de prueba, es necesario mantener las evaluaciones por parte del empleados y analizar como el teletrabajador se siente trabajando de esta manera. Además, desde el comienzo es necesario estar constantemente conectados con el e-lance para que el mismo reconozca que la empresa se encuentra dedicada y valora al e-lance como a cualquier otro empleado tradicional.

Una vez finalizado el periodo de prueba y adaptación a la experiencia, si ambas partes continúan de acuerdo con permanecer funcionando bajo esta modalidad, se debe establecer un contrato de trabajo con ciertas condiciones a cumplir para evitar cualquier malentendido o falta de voluntad o cumplimiento de alguna de las partes. Si bien no existe en cuanto a lo legal un contrato de teletrabajo, se puede utilizar el mismo contrato de trabajo laboral tradicional y aplicar ciertas condiciones aplicables a esta nueva práctica.

Cuando ya se hubo determinado todo lo requerido para teletrabajar y ambas partes estén de acuerdo y hayan establecido un contrato que las regule, se debe empezar a generar el teletrabajo en sí. Para esto, la empresa debe ir transmitiendo de a uno las tareas o proyectos a realizar por el e-lance y una vez comunicados estos, el e-lance debe empezar a desarrollar su tarea de forma virtual, en los plazos acordados y bajo los requerimientos previamente establecidos.

Si bien, de acá en adelante todo dependerá del correcto funcionamiento o no por parte del e-lance y del correcto seguimiento o no por parte de la organización en relación a las tareas por cumplir, la comunicación que se genere entre las partes será clave en todo momento. Ya que es la efectiva comunicación interna únicamente la que permitirá mantener el mismo vínculo entre empresa virtual y el e-lance que se tenía antes de comenzar con la iniciativa del teletrabajo.

Resulta necesario comprender que las acciones que se presentarán en este proyecto no deben realizarse estrictamente en el orden presente, ya que cada situación en particular requerirá de una adaptación personal y específica en materia de comunicación.

6.1.1 Establecer el mensaje a comunicar

En toda situación en la que existan dos o más personas, necesariamente existe también un proceso de comunicación, ya que en todo momento aparece la necesidad de transmitir algo.

La empresa requiere mantener una comunicación permanente, fluida y que genere un ida y vuelta con su grupo de recursos humanos ya que estos son el vehículo de transmisión de información desde el interior hacia el exterior de la empresa y son quienes mejor representan a la organización en sí.

En la situación del teletrabajo, esto no deja de existir. La organización, debe también encargarse de mantener una relación sólida, cercana y duradera con el e-lance para que

el mismo reconozca el sentido de pertenencia y se identifique con la compañía de la que forma parte.

Este efecto producido por la efectiva comunicación interna, debe lograrse y existir también en el teletrabajador sin que la distancia física altere los vínculos afectivos y emocionales con la compañía.

El primer paso en toda comunicación interna con teletrabajadores será entonces, establecer el mensaje que se desea comunicar. Para esto, previamente se debe analizar el perfil de los destinatarios, identificar las necesidades de comunicación y construir de manera conjunta entre los encargados de la comunicación empresarial y los altos mandos de la compañía, el contenido de ese mensaje a transmitir.

Si bien, existirán mensajes que serán únicamente para los teletrabajadores, por ser de contenido relacionado al funcionamiento del trabajo a distancia en sí, lo cual no aplica a los empleados tradicionales, todos los mensajes que quiera transmitir la compañía en materia de cultura empresarial, de resultados obtenidos, de cambios corporativos u otras temáticas globales de la organización deben ser alcanzados tanto por los empleados tradicionales como también por los e-lance. El mensaje a transmitir siempre debe ser claro, concreto, sencillo y comprensible para todos. Además, debe ser detalladamente planificado en su contenido y adaptable a ser transmitido a trabajadores presentes en la organización física o en algún otro lugar del mundo.

En otras palabras, el mensaje a transmitir siempre debe ser uno mismo ya que el público interno sea virtual o no, siempre será el mismo público interno. Claramente, este mensaje sufrirá sus adaptaciones en materia de transmisión, pero el contenido en sí no debe ser modificado ya que se pretende que el vínculo existente entre todos los recursos humanos de la organización se mantenga, estén o no trabajando a distancia.

6.1.2 Seleccionar los medios adecuados

Una vez establecido el mensaje y planificado su contenido, se debe determinar cómo hacerlo llegar al público interno.

Como bien se estableció anteriormente, debe ser un único mensaje que pueda adaptarse sin perder su esencia y contenido, para poder llegar al e-lance de la misma manera que al empleado tradicional.

El empleado que concurre diariamente a la organización, obtiene mensajes de manera instantánea e involuntariamente, ya sea en cuanto a comunicación formal como también a comunicación informal. Es decir, que se le genera un exceso de información desde distintos canales por solamente estar presente en el funcionamiento diario de la compañía.

No es este el caso del teletrabajador. Al funcionar de forma virtual, en algún otro lugar físico a distancia de la compañía, esto no permite que se empape de la información cotidiana que se transmite a diario en la empresa. Por lo que la correcta selección de los medios que posibiliten la llegada del mensaje a los e-lances, es la clave para la comunicación interna efectiva en la organización virtual.

Si bien el mensaje será uno solo para ambos tipos de empleados, el medio a utilizar para su transmisión variará y dependerá de la importancia del mensaje en sí para la compañía como también de la necesidad de rapidez en su llegada al público y asimilación.

Existen distintos medios a utilizarse en estos casos. Como el teletrabajo surgió por el avance de los medios tecnológicos y la llegada de internet de manera masiva, claramente los medios a utilizarse para la comunicación en esta modalidad laboral son los provenientes de las nuevas tecnologías. Entre estas herramientas de comunicación se pueden nombrar al correo electrónico, la mensajería instantánea, la intranet, los smartphones y las webcam o videoconferencias. Todos estos medios deben utilizarse en conjunto generando comunicación con una mayor llegada al empleado virtual.

Si bien estos medios existen desde hace varios años y acompañan al teletrabajo desde su inicio, día a día surgen nuevas y mejores formas de comunicación entre empresa y empleado virtual que permiten romper con el mito de que la comunicación interna efectiva es la falencia imposible de alcanzar bajo esta modalidad.

Un punto a destacar en este apartado es que toda empresa que se plantea comenzar a iniciar el teletrabajo debe estar a diario informada sobre las nuevas tecnologías de la información y la comunicación porque al ser el trabajo a distancia una forma laboral completamente innovadora, requiere de un constante acompañamiento tecnológico por parte de la empresa en materia de equipamientos y medios de comunicación a utilizar. Es decir, que constantemente la compañía debe conocer las nuevas tecnologías de la información y utilizarlas en mejora de su comunicación interna. De esta manera, acompañará los cambios tecnológicos producidos en su entorno y su experiencia de teletrabajar generará desde todos sus puntos grandes beneficios.

En la actualidad, las redes sociales son una herramienta de comunicación indispensable en toda compañía. En la empresa virtual desarrollando el teletrabajo, estas pueden ser una efectiva manera de comunicación con el empleado virtual si son correctamente utilizadas, ya que a través de las mismas el e-lance podrá estar conectado a la organización y a todo el conjunto de recursos humanos que forman a la misma y de esta manera no se sentirá aislado ni alejado de la propia corporación, sino por el contrario, de manera virtual podrá estar constantemente informado sobre las novedades diarias de su empresa, podrá recurrir a los otros empleados en casos puntuales necesarios, estar conectados con los mismos, podrá explayar su experiencia de teletrabajo compartiéndola con el resto y mantener vínculos laborales y afectivos a través del conocimiento de los otros miembros de la organización.

Si bien este tipo de herramientas se considera en muchos casos informal, es necesaria para el intercambio de relaciones entre los empleados y para que la empresa pueda generar un tipo de comunicación más flexible, distendida e informal que atraiga a todo el

público interno y genere interés por tratarse de un medio atractivo en su utilización y contenido informativo.

El tipo de medio a utilizar también dependerá del tipo de mensaje a transmitir. Si la empresa va a informar al empleado sobre la tarea o proyecto que deberá próximamente realizar, es importante que esta información se transmita a través de una videoconferencia o algún otro medio virtual pero que permita el intercambio cara a cara de información. De esta manera, mucha comunicación no verbal que es perdida en los medios virtuales, podrá identificarse y hacer que se comprenda mejor el objetivo del mensaje, lo que espera la organización del e-lance y analizar la reacción del empleado virtual ante lo solicitado.

En estos casos, al tratarse de información importante que implica en el accionar del teletrabajador y por tanto debe ser correctamente comprendida por el mismo, una buena opción es acompañar la comunicación virtual con algún soporte físico por escrito que intensifique esa virtualidad y le permita al e-lance tener la información de manera material para que la misma se haga más consistente.

El teletrabajador puede funcionar desde su hogar estando a poca distancia de la sede física o a miles de kilómetros. Este último punto, en cuanto a acompañar la comunicación virtual con algún medio físico, será viable cuando el e-lance trabaje desde su hogar pero estando en un mismo punto local y no en algún otro lugar del mundo. En estos casos, solamente se podrá recurrir a la virtualidad de los medios tecnológicos.

Ante esto, la empresa debería tratar de generar un acercamiento aunque sea único con la empresa y su grupo humano. Es decir, que si el e-lance funcionará desde algún otro lugar del mundo, lo ideal es que antes de comenzar a trabajar para la empresa realice un viaje para conocer las instalaciones, conozca a sus subordinados y al resto de los empleados para poder comprender esa cultura organizacional ya que a pesar de los grandes beneficios de los medios tecnológicos y la posibilidad que brindan de acercamiento con la

empresa, nada es igual que el conocer de manera física a la organización y a sus integrantes.

A la vez, en la medida de lo posible, toda empresa que se maneje en parte a través del teletrabajo, debería generar anualmente un encuentro de estos e-lances con los empleados tradicionales para unificar en un mismo público interno a los mismos y mantengan de esta manera la identidad y cultura esperada por la organización.

Entonces, la empresa por su parte debe generar distintos medios de comunicación que permitan ser el nexo entre el empleador y el e-lance, logrando que sean utilizados por el teletrabajador como una forma de respuesta ante los pedidos y las comunicaciones generadas por la compañía. Es decir, que siempre los medios establecidos deben funcionar también como posibles espacios de respuesta, sugerencia, opinión e intercambio desde el lugar del e-lance.

En todo momento, el empleado virtual debe poder contar con un lugar de acercamiento a su empresa y contar con los medios necesarios para hacerlo es condición indispensable para sentirse cercano a la misma y perteneciente a ese grupo empresarial.

La elección de los medios es una decisión que debe ser tomada cuidadosamente en base al mensaje y a cada situación en particular. Pero siempre, a la hora de querer llegar a un teletrabajador se deben utilizar más de un medio que permita alcanzar al e-lance y lograr que el mensaje sea no solo recibido, sino también comprendido para que así se pueda lograr el gran objetivo de la comunicación interna, generar un acercamiento sólido y profundo entre la empresa y el empleado, alcanzando una única identidad a través de la cual se reconozca a la organización y sus integrantes.

6.1.3 Destinar al encargado de la comunicación entre empresa y teletrabajador

En toda empresa del tamaño que sea siempre existe una persona o departamento encargado de la comunicación corporativa. Este encargado debe ser una persona muy cercana a la corporación, que conozca su funcionamiento desde el interior, que conviva

día a día con la misma, conociendo a sus recursos humanos e integrando a ambas partes bajo una misma cultura e identidad empresarial.

Debe tener capacidades comunicacionales como también ser empático, tener una mirada abierta la cual le permita analizar las necesidades de todos los recursos humanos, saber escuchar, ser creativo y novedoso a la hora de diseñar los planes de comunicación y estar en constante conocimiento de los medios de comunicación e información novedosos e innovadores que vayan surgiendo.

Este encargado o director de comunicaciones, debe brindar las soluciones ante la dificultad de la comunicación interna en estos casos. Todo mensaje que se transmite al empleado tradicional, debe ser adaptado por esta persona y transmitido a través de algún medio seleccionado adecuadamente para que el e-lance reciba esa información, la comprenda y actúe bajo los mismo lineamientos empresariales. A su vez, debe mantener un vínculo cercano con el teletrabajador estando en todo momento que el lo requiera.

También tiene que controlar que se esté cumpliendo con las condiciones del trabajo a distancia y que el empleado virtual cuente en todo momento con las distintas herramientas necesarias para teletrabajar como así también que pueda contar con los medios necesarios para poder comunicarse hacia los niveles más altos, es decir, poder generar comunicación ascendente, feedback o retroalimentación de la comunicación establecida en primer lugar por la organización.

Toda empresa que aspire al teletrabajo, debe mantener una cultura comunicativa sólida que se base en la confianza y en el posible encuentro constante entre el e-lance y la gerencia encontrándose la misma abierta y dispuesta propiciando la comunicación desde el personal virtual hacia la punta de la pirámide y viceversa. Este encargado de comunicación debe estar abierto y generar la confianza necesaria para que el teletrabajador fluya en cuanto a sus expectativas y necesidades dándolas a conocer todo el tiempo a la organización para que no existan desencuentros ni malestares en esta relación laboral.

Esta persona, debe ser el representante de comunicación de la organización quien en todo momento de la cara ante las situaciones comunicacionales.

En la transmisión de cualquier mensaje corporativo este encargado de comunicación debe ser el que este presente, pero ante mensajes claves los altos mandos como ser el presidente, vicepresidente o algún gerente general de elevada jerarquía deben acompañar físicamente la comunicación para generar de esta manera relevancia a la información brindada, autoridad, seriedad, formalidad y una solvencia más sólida que acompañe al contenido del mensaje a transmitir.

Como la mayor parte de la comunicación con el teletrabajar será virtual, periódicamente el encargado de comunicación debe comunicarse a través de videoconferencias que permitan analizar la comunicación no verbal imposible de aparecer en un mail o una conversación de mensajería instantánea.

A su vez, si el e-lance se encuentra a una distancia razonable de la empresa física, el comunicador debería realizar visitas periódicas para intensificar el vínculo y la comunicación de una forma más motivacional.

Las funciones a desarrollar por el director de comunicaciones o encargado de la comunicación corporativa no difieren al tratarse de empleados trabajando virtualmente y a distancia. Es decir que implica las mismas tareas a realizar que en una empresa con todo su personal trabajando físicamente en el mismo lugar. Pero hay que reconocer que se esta ante una situación más tediosa en cuanto a poder transmitir mensajes que sean comprendidos tal cual como se busca por parte del núcleo empresarial.

En esta persona comunicadora y sus habilidades recaerá la posibilidad de que la comunicación interna sea una simple tarea a desarrollar para mantener una misma identidad corporativa o termine siendo una barrera comunicacional difícil de sobrepasar.

6.1.4 Transmitir el mensaje

La transmisión de un mensaje a un empleado virtual debe realizarse una vez que se este seguro del contenido de esa información, del medio comunicacional a utilizar y de la persona encargada de generar la comunicación. Si estos tres elementos se encuentran planificados y organizados, se puede proceder al envío del mensaje en sí.

Decidir en que momento del día comunicar es una de las variables a tener en cuenta en la comunicación interna con teletrabajadores, ya que no es lo mismo que en una empresa tradicional donde los empleados concurren en una franja horaria determinada y por lo cual el mensaje puede ser transmitido en cualquier momento de la jornada laboral.

Al tratarse de empleados trabajando desde sus hogares y con la flexibilidad de poder elegir el momento del día y la cantidad de horas a teletrabajar, uno como comunicador no puede establecer un horario exacto para generar la comunicación. Por eso, es necesario utilizar varios medios que comuniquen un mismo mensaje.

De esta manera se utilizará un medio más general como puede ser una red social, la intranet de la organización o algún programa creado puntualmente para la conexión entre la empresa y el empleado virtual que comunique el mensaje al mismo momento que se genera la comunicación para los empleados tradicionales y luego se debe reforzar esta comunicación con algún medio más puntual a través del cual se pueda verificar que la información haya sido correctamente recibida por el teletrabajador. Es decir, utilizar una comunicación vía chat, telefónica o videoconferencia donde se genere un intercambio seguro del mensaje entre ambas partes.

Como el teletrabajador se caracteriza principalmente por ser una persona que busca equilibrar su vida personal y laboral sin tener que dedicar gran cantidad de horas a su trabajo sino hacerlo concretamente en el menor tiempo posible, aunque sin descuidar la efectividad, la comunicación con este empleado no debe ser abundante ni exagerada para que no sature al mismo.

Se debe comunicar siempre que sea necesario pero sin abusar del tiempo disponible del e-lance para tal fin. En cuanto a este ítem, cabe destacar que previamente al iniciar una experiencia de teletrabajo, se debe concientizar al empleado virtual sobre la importancia de la comunicación con su empresa ya que a través de la misma es como se puede lograr el éxito esperado o fracasar en el intento. El teletrabajador, debe comprender que la comunicación interna es el factor mediante el cual se desarrolla la relación y vínculo empresa y empleado y sin la misma el empleado virtual no podría funcionar de manera satisfactoria y disfrutando de la experiencia del poder trabajar a distancia.

6.1.5 Evaluar la recepción del mensaje y su comprensión

En todo plan de comunicación interna la última etapa por cumplir es la evaluación de la correcta recepción y comprensión del mensaje en esos públicos objetivos. En este paso, las empresas pueden valerse de la utilización de encuestas de clima interno, auditoría de comunicación interna, evaluación de conocimiento, grado de concientización y actitudes de los empleados a lo que se conoce como *awareness*, análisis del *readership* o nivel de lectura de los medios de comunicación interna (Brandolini y González Frígoli, 2009), evaluaciones por observación, entrevistas con el personal o evaluación por resultados. A través de estas formas de análisis se podrá medir el grado de incidencia de los mensajes a ser recibidos por los recursos humanos de la organización.

En las empresas que teletrabajan la manera más adecuada de evaluar su comunicación con los e-lances es analizando la forma de funcionamiento del empleado virtual en torno al cumplimiento o no de las tareas o proyectos destinados por parte de la compañía, evaluando también su satisfacción personal con la experiencia y las funciones a cumplir, como así también su compromiso con el proyecto y con la empresa.

Esto puede realizarse a través de un mix de las herramientas de evaluación descriptas anteriormente, aunque la auditoría de clima interno es la forma más completa ya que genera un análisis cuali y cuantitativo de la circulación efectiva o no de los mensajes.

Además esta herramienta puede implementarse antes de la transmisión del mensaje, durante y después, por lo que permite a la empresa la posibilidad de ir modificando ciertos aspectos de la comunicación *in situ* para lograr el mayor éxito posible en la llegada al teletrabajador.

Sin dudas, analizar el proceso de comunicación a través de los resultados empresariales alcanzados por el e-lance es una de las maneras más efectivas de poder comprender como se va gestando el vínculo entre la empresa y el teletrabajador a través de la CI. Si el empleado virtual falla en el cumplimiento de las tareas o proyectos determinados por la organización es porque alguna falla en el sistema esta existiendo, ya que si la comunicación es correctamente planificada, transmitida y comprendida, el empleado virtual debe sentirse satisfecho con la compañía y funcionar de manera positiva y exitosa, brindando a la empresa la posibilidad tan esperada en relación al aumento de productividad por el cambio de funcionamiento a través de esta innovadora modalidad laboral.

La forma seleccionada para evaluar la CI, debe generar un resultado de análisis real y detallado que permita a la empresa conocer los errores o puntos débiles existentes en la comunicación con el e-lance, para poder a partir del reconocimiento de éstos fallos, crecer y mejorar, logrando a su vez que el teletrabajo mes a mes sea una transformación de la modalidad laboral vista como beneficiosa para las partes y pueda reconocerse en el mundo corporativo como una alternativa de superación empresarial en momentos de crisis y oportunidad para alcanzar el éxito y la supervivencia de la empresa en el mercado actual.

El teletrabajo es una modalidad laboral cada vez más aceptada en el mundo corporativo por sus beneficios tanto para la empresa como para el e-lance. Pero para que el teletrabajo sea una alternativa exitosa del modo tradicional de trabajar, se debe poder desarrollar acompañado de una comunicación interna transparente, motivadora y

correctamente planificada que permita el establecimiento de un vínculo sólido entre la compañía y el teletrabajador.

Esta comunicación interna es una de las dificultades que se generan a la hora de decidir comenzar con esta experiencia virtual de trabajo. Para esto, es importante que la empresa tenga claramente definida su cultura e identidad corporativa y así, de esta manera toda comunicación vaya acompañada de estos valores, creencias y actitudes, llegando al teletrabajador y permitiendo que este, quien no convive en la cotidianeidad de la empresa física, alcance el sentido de pertenencia por la organización y logre sentirse valorado y parte importante de la misma, a pesar de funcionar a la distancia.

Esta comunicación debe contener un mensaje que sea único y compartido entre todos los recursos humanos, sean o no teletrabajadores, y para la transmisión de esta información es importante seleccionar medios virtuales que sean efectivos en cada situación en particular como también acompañar a esta virtualidad comunicacional de algún soporte físico posible de enviar al teletrabajador y que de esta manera refuerce la comunicación enviada mediante una computadora.

La persona encargada de la comunicación en la empresa virtual debe conocer en detalle el funcionamiento y requisitos del teletrabajo, reconociendo sus contras para evitar que sucedan y aprovechando de sus beneficios para generar el éxito esperado en la empresa.

Este encargado debe ser el nexo constante entre la empresa y el e-lance pero debe constantemente tener el apoyo de la gerencia y estar acompañado de la misma a la hora de transmitir mensajes ya que de esta manera se permite brindar una comunicación más sólida, formal y de confianza llegando así también a poder establecer una relación directa y valiosa entre el empleador y el teletrabajador.

En todo momento la comunicación interna debe motivar, incentivar y ser de fácil comprensión para que el trabajador a distancia pueda seguir sintiéndose parte de la empresa. De esta manera, la identidad corporativa seguirá siendo una y se ramificará en

distintas partes del mundo o del país donde esté instalada la empresa siendo representada por cada uno de estos e-lances.

Conclusiones

Desde el surgimiento de Internet de manera masiva en el mundo, las empresas fueron transformándose y adaptándose a un entorno tecnológico, social, político, económico y legal día a día más fluctuante. Modificaron sus sistemas de producción, insertaron nuevos departamentos en los organigramas para que se hagan cargo de temáticas más específicas que antes carecían de relevancia, se crearon herramientas personalizadas de comunicación y hasta las ventas, antes basadas sólo en brindar productos de calidad, pasaron a darle importancia a la forma de ser de la organización, a su cultura, sus valores, su responsabilidad ante la comunidad y el medio ambiente, entre otras cuestiones.

Sumado al avance inmediato de las tecnologías de la comunicación y la información, y las grandes crisis mundiales y locales, las organizaciones comenzaron la búsqueda de alternativas para mejorar sus rendimientos económicos y organizativos. La vieja empresa de estructura rígida representada por la pirámide gigante ya no permitía la supervivencia de la organización en el mercado.

Así, en el año 1973 en Estados Unidos, el físico Jack Nilles empezó a desarrollar investigaciones para optimizar los recursos necesarios en cualquier compañía.

Su primera idea fue llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo, tras lo cual nació la modalidad laboral del teletrabajo, funcionamiento apto para desarrollarse en la empresa virtual.

Cabe destacar que el teletrabajo o trabajo a distancia no es una profesión sino una modalidad de realización de la actividad laboral a través de la cual el empleado, mediante el uso de las TIC'S, desarrolla su función desde la comodidad del hogar o algún lugar a distancia de la sede física de la empresa, organizando su tiempo de manera libre y flexible y cumpliendo con su trabajo por objetivos o resultados esperados.

Si bien el teletrabajo es una iniciativa que año tras año se multiplica en cuanto a su uso en las organizaciones de todo tipo, siguen existiendo algunas falencias vistas como desventajas de la experiencia.

Todo recae principalmente en que el empleado, a pesar de ser un empleado virtual y trabajar a distancia de la organización, sigue siendo parte de los recursos humanos de la organización al fin. Como bien se conoce, desde las relaciones públicas se espera que la empresa, desde su inicio, se presente con una identidad corporativa que luego irá transmitiendo a sus públicos internos y externos. De esta manera, la compañía podrá ser conocida por ese conjunto de valores, creencias, actitudes y maneras de ser, y junto a sus recursos humanos podrá mantener una misma cultura empresarial.

Pero como el empleado virtual no coincide en un mismo lugar físico ni un mismo horario para reunirse con los demás empleados tradicionales y empaparse de esa cultura corporativa que se realiza día a día en la organización, la comunicación que se plantee desde la empresa a este e-lance debe ser sumamente planificada, cuidada, organizada y en todo momento reforzar e implicar esa identidad corporativa. Así, a pesar de la distancia, se estará logrando abarcar a estos teletrabajadores en un mismo núcleo corporativo que los identifique.

Esta comunicación interna con el e-lance, no se hace nada fácil, principalmente por la ausencia física del mismo. Generar un acercamiento a la forma de comunicarse con empleados trabajando a distancia resulta ser una temática a profundizar. De esta forma, se genera un aporte que complementa a la disciplina de relaciones públicas y puntualmente a la acción de la comunicación interna.

Como el teletrabajo esta en auge en nuestros días y es una experiencia cada vez más solicitada por jóvenes profesionales quienes se adaptan de una manera ágil y simple a la misma, los profesionales de Relaciones Públicas deben saber cómo actuar ante estas situaciones contando con las herramientas y conocimientos necesarios permitiendo que el teletrabajo se desarrolle logrando el beneficio esperado para ambas partes inherentes.

La comunicación interna entre el empleador y el e-lance debe ser minuciosamente planificada por la gerencia de la organización en conjunto al responsable de comunicación de la empresa. Es importante tener en cuenta que la comunicación establecida a los trabajadores tradicionales siempre debe darse también a los teletrabajadores, para de esta manera hacerlos sentir integrados y valiosos para la compañía.

Si bien el mensaje debe ser uno mismo para los e-lances como para los empleados que concurren a diario a la sede física de la corporación, quien desarrolle la comunicación debe tener en cuenta que este mensaje único debe ser adaptado para lograr un alcance directo y propicio a pesar de la virtualidad entre las partes.

Para esto, se debe recurrir a medios de comunicación tecnológicos de los cuales surgen a diario nuevas opciones, pero siempre resultará clave acompañar la comunicación virtual con algún soporte físico que complemente y tenga una llegada más cálida y cercana con el teletrabajador.

A su vez, y en la medida de las posibilidades de la empresa, el e-lance debería tener encuentros periódicos, anuales o aunque sea un primer conocimiento personal antes de teletrabajar, de la empresa y de su grupo humano para poder comprender a la vista de que se trata la identidad de la organización de la que es parte.

Sumado a esto, la primera transmisión del mensaje al e-lance debería desarrollarse a través de algún medio que sin dejar de ser virtual permita el contacto entre ambas personas para poder evaluar desde ambos puntos la comunicación no verbal que se pierde en las otras herramientas de comunicación virtuales como es el e-mail, mensajería instantánea por computador o *smartphone* o las llamadas telefónicas.

Esta comunicación con el trabajador a distancia además, debe poder motivarlo e incentivarlo a seguir siendo partícipe de la empresa y a funcionar constantemente de manera efectiva para la misma. Para esto, luego de toda comunicación se debe evaluar cómo se fue desarrollando esa transmisión, recepción y comprensión del mensaje

pudiendo luego de esta manera corregir y mejorar detalles que colaboren a que la experiencia del teletrabajo genere los beneficios esperados. Hay que agregar que brindar un espacio al e-lance de retroalimentación es fundamental para que el mismo pueda generar una respuesta ante las comunicaciones brindadas al mismo, establezca sugerencias, opiniones y pueda tener contacto con los empleados tradicionales contando sobre su experiencia de teletrabajo y manteniendo de esta manera una relación amistosa y afectiva con los recursos humanos de la organización, siempre aspirando a lo mismo, la búsqueda del sentido de pertenencia por la empresa de la que es parte.

Al no necesitar una gran inversión y por el contrario, simplificar los gastos diarios que sufre la empresa por cada trabajador funcionando en un mismo lugar físico determinado por la misma, el teletrabajo es una opción elegida tanto por trabajadores autónomos como también por trabajadores en relación de dependencia. Esto es comprobado por los altos índices de individuos en Argentina y en el mundo que cambian su funcionamiento tradicional de trabajo, liberándose del estrés diario causado por el tener que transportarse de un lugar al otro y cumplir con una determinada cantidad de horas laborales diarias y comienzan a adaptar sus hogares permitiendo así abrir sus caminos al teletrabajo y alcanzar un equilibrio entre la vida personal y laboral asegurando de esta manera, una mejora en la calidad de vida humana.

Por sus ventajas y desventajas, el trabajo a distancia esta siendo tan tenido en cuenta por el mundo empresarial que los gobiernos están comenzando a adaptar sus regulaciones ante el mismo. En la Argentina, ya existe un proyecto de ley que determina los condicionantes y variables a tener en cuenta a la hora de comenzar una experiencia de este tipo. De esta manera, esta modalidad desde todas las perspectivas es apta a utilizarse por cualquier empresa que quiera alcanzar una mejora en su funcionamiento y esté en la búsqueda del éxito.

Toda organización surge y nace, acompañada de un conjunto de características que le permitan ser identificada y diferenciada en el mundo empresarial, con el único objetivo de

obtener la rentabilidad económica esperada y sobrevivir en el mercado. Para esto, tiene que estar informada y con conocimiento constante sobre las fluctuaciones del contexto que la rodea. El avance de las TIC's ha permitido a las empresas obtener mediante el teletrabajo el logro de sus objetivos corporativos, a la vez de satisfacer al empleado brindándole la oportunidad de una vida laboral y personal más digna.

Esta modalidad de trabajo virtual posible gracias a las tecnologías, hoy es de elección voluntaria. En algunos años quizás sea una condición absoluta y una de las competencias laborales requeridas para el desarrollo laboral propio en cualquier organización.

Está en manos de las compañías y de su grupo de recursos humanos el brindarle un espacio a la iniciativa, permitiendo a ambos beneficiarse de sus ventajas y obteniendo a través de la misma, una oportunidad paralela de crecimiento laboral y personal. Tanto la empresa como el empleado estarán satisfechos de lograr un justo equilibrio al poder disfrutar de manera constante de la familia, en un mismo espacio y sin descuidar a los resultados y éxito empresarial esperados.

Lista de referencias bibliográficas

- Álvarez, T. Y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. (2º ed). Barcelona: Paidós.
- Amado Suárez, A., Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial.
- Amado Suárez, A. (Ed.) (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Andahazi, L. (2011, 18 de septiembre). El teletrabajo, herramienta de fidelización. *IEco Clarín*. Disponible en: http://www.ieco.clarin.com/economia/teletrabajo-herramienta-fidelizacion_0_556744576.html
- Blanco, L. (2008). ¿Nuevas empresas...nuevas tendencias...nuevas relaciones públicas...? *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 28, 45-53. (Está indicado: Cuaderno 28, de la página 45 a la 53.
- Boiarov, S. (2006). IBM. *Centro de teletrabajo y teleformación*. Disponible en: http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/argentina/argentina_0051.php
- Boiarov, S. (2010). *¿Cómo empiezo a teletrabajar?* Buenos Aires: Edicon.
- Boluda Manzanares, F. (1996). *La comunicación en la empresa virtual*. Madrid: FUNDESCO.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Coca, J. (2009, 03 de febrero). Las videoconferencias evitarán más de dos millones de viajes aéreos. *Tendencias 21*. Disponible en: http://www.tendencias21.net/Las-videoconferencias-evitaran-mas-de-2-millones-de-viajes-aereos_a2937.html
- Comisión de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad (2007, 2 de Julio). Proyecto de ley elevado al Congreso de la Nación Argentina. Recuperado el 01/11/12 de: http://www.trabajo.gov.ar/downloads/temasespeciales/teletrabajo_proyecto-de-ley.pdf
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cucarese, H. (2012, mayo). Vientos Cosechados. [Revista en línea]. Buenos Aires: *Mercado*. Disponible en: http://www.mercado.com.ar/archivo_notas_revista.php?id_edicion=1130&id=9
- Cuesta Fernández, F. (2004). *La transformación empresarial como base de la competitividad: De la empresa tradicional a la empresa virtual*. Madrid: Pirámide.

- Dávila Urreiztieta, S. y Rojas Vera, L. (2000). Organización virtual, identidad y gerencia. *TELOS*. Vol 2 (1) (P. 93 – 106). Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewFile/1408/2714>
- Delgado, A. (2011, 01 de agosto). Herramientas web para el teletrabajo. *Eroski Consumer*. Disponible en: <http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/internet/2011/08/01/201973.php>
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- Drucker, P. (1975). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Ateneo.
- Echeverría, R. (2012). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Colección Interfaces.
- Elías, J. Y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Esquivel, M. (2011, 28 de agosto). Mitos y verdades de los Y. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota2.asp>
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Ferreira, P. (2007, 24 de julio). En sólo cuatro años se duplicó el número de teletrabajadores. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/2007/07/24/sociedad/s-02815.htm>
- Ghiglione, L.M, Gilli ,J.J., Gómez Fulao, J. C. (1993). *Estructuras y procesos*. (2º ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Greener, T. (1995). *Imagen y Relaciones Públicas*. Madrid: Pirámide.
- Gretter, G. (2011). Beneficios de usar una intranet. *InnovaAge*. Disponible en: http://www.innovaportal.com/innovaportal/v/771/innova.front/beneficios_de_usar_una_intranet.html
- Gross, Manuel. (2009, 01 de diciembre). La organización virtual: "Rethinking the future". *Pensamiento Imaginactivo. Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes*. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/672473/La-organizacion-virtual-Rethinking-the-Future.html>
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Michigan: Norma S.A.
- Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Londres: Business Books.
- Iturbe, R. (1999, 07 de noviembre). A dónde va el trabajo. *Nueva*. Vol 434. P. 42-47.
- Lacasa y Blay, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

- López Hermoso Agius, J., Durán Heras, A. (1996). Tecnologías y redes inteligentes para la comunicación empresarial. *TELOS: Cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid.
- Lucanera, R. A. (2010). Red de Empresas: Empresas Virtuales. *Panorama Socioeconómico*. (Año 28, N° 41, P. 190-199).
- Maxwell, J. (1999). *Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder*. Nashville: Caribe-Betania.
- Miguez González, M. I. (2007, 2 de mayo). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer – Revista de Estudios de Comunicación*. [Revista en línea]. (N° 23, Vol 12, P. 183-197). Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial.
- Mónaco, S. (2010, 18 de diciembre). Promueve el Gobierno Argentino el teletrabajo en las empresas privadas. *Profesionson-line*. Disponible en: <http://www.profesionson-line.com/group/Teletrabajo/forum/topics/promueve-el-gobierno-argentino>
- Ortiz Chaparro, F. (1997). *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McFraw-Hill.
- Parsons, T. (1956). *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*. Nueva York: Administrative Science Quarterly.
- Perazo, Cintia. (2009, 07 de agosto). El teletrabajo creció un 20% en la Argentina. *La Nación*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1159347-el-teletrabajo-crecio-un-20-en-la-argentina>
- Raggio, J. (2011, 28 de agosto). “Los jóvenes quieren un trabajo cerca”. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota9.asp>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch.
- Real Academia Española* (22° ed.). (2010). Disponible en: <http://www.rae.es>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rodríguez Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*. Venezuela: Universidad de Zulia. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33613102>
- Rogovski, I. (1998). *Diagnóstico de la Cultura de Empresa*. Trabajo presentado en la XXIII Jornada de Estudio de AEDIPE, realizada en Madrid en Noviembre de 1998.
- Sanguineti Raymond, W. (2003). *Teletrabajo y globalización: en busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (P. 7-8).

- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Scheiner, S. (2012, 25 de marzo). Adiós a los escritorios personales. *La Nación*. p. 9.
- Scheinsohn, D. (2000). *Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Schloss, S. (1996, Julio-Agosto). El trabajo a distancia. *Gestión*.(Vol 1, N° 4). Buenos Aires.
- Solana, R. (1993). *Teoría de la administración de las organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánica.
- Sostres Arévalo, S. (2010). *La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red*. *Revista Unam*. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.11/num10/home/index.html>
- Suárez, I (1999). El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica. *Papeles de Economía*. (Núm. 78-79).
- Steimberg, B. (2008). El teletrabajo. *Revista de Ciencia y Tecnología N° 7 de la Facultad de Ingeniería*. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT7/7CyT%2008.pdf>
- Tellería, V. (2011, 28 de agosto). Las distintas generaciones que conviven en la empresa. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota1.asp>
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Thompson, I. (2007). *Concepto de organización*. Buenos Aires: Promo Negocios. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organización.html>
- Un tema en la agenda del management. Comunicación interna, una herramienta clave. *Mercado* (2012, Mayo, p.3). [Revista en línea]. Disponible en: http://www.mercado.com.ar/archivo_notas_revista.php?id_edicion=1130&id=9
- Una empresa necesita de todas las generaciones. (2011, 28 de agosto). *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota3.asp>
- Universidad autónoma de Hidalgo*. (2009). Red Institucional de Videoconferencia. Disponible en: <http://virtual.uaeh.edu.mx/riv/videoconferencia.php>
- United States Office of Personnel Management*. (2012, junio). 2012 Status of Telework in the Federal Government. Disponible en: http://www.telework.gov/Reports_and_Studies/Annual_Reports/2012teleworkreport.pdf
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Bibliografía

- Aguer Hortal, M., Casado, J. (2000). *La empresa virtual en el marco de la sociedad de la información*. Barcelona: Real Academia de ciencias Económicas y Financieras.
- Aguer Hortal, M. (2002). *Evaluación de activos en las empresas virtuales*. Madrid: Pirámide.
- Aguer Hortal, M. (2005). *La era de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Álvarez, T. Y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. (2º ed). Barcelona: Paidós.
- Amado Suárez, A., Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial.
- Amado Suárez, A. (Ed.) (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Andahazi, L. (2011, 18 de septiembre). El teletrabajo, herramienta de fidelización. *IEco Clarín*. Disponible en: http://www.ieco.clarin.com/economia/teletrabajo-herramienta-fidelizacion_0_556744576.html
- Ayala, J. (2011). *La motivación en la generación Y*. Buenos Aires: Editorial Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Barquero Cabrero, J. (2002). *Comunicación y Relaciones públicas*. Madrid: Mc GrawHill.
- Bellucci, M. (2009, 19 de mayo). Teletrabajo: en uno de cada cuatro hogares ya hay una ciberoficina. *Clarín*. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/2009/05/19/sociedad/s-01921396.htm>
- Boiarov, S. (2006). IBM. *Centro de teletrabajo y teleformación*. Disponible en: http://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/argentina/argentina_0051.php
- Boiarov, S. (2010). *¿Cómo empiezo a teletrabajar?* Buenos Aires: Edicon.
- Blanco, L. (2008). ¿Nuevas empresas...nuevas tendencias...nuevas relaciones públicas...? *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 28, 45-53. (Está indicado: Cuaderno 28, de la página 45 a la 53.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La crujía.
- Boluda Manzanares, F. (1996). *La comunicación en la empresa virtual*. Madrid: FUNDESCO.
- Bonnici, P. (1998). *Lenguaje visual: La cara oculta de la comunicación*. Barcelona: Index Books.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.

- Chávez, N. (1988). *La imagen Corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Ed. Gustavo Gilli.
- Coca, J. (2009, 03 de febrero). Las videoconferencias evitarán más de dos millones de viajes aéreos. *Tendencias 21*. Disponible en: http://www.tendencias21.net/Las-videoconferencias-evitaran-mas-de-2-millones-de-viajes-aereos_a2937.html
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Comisión de Teletrabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad (2007, 2 de Julio). Proyecto de ley elevado al Congreso de la Nación Argentina. Recuperado el 01/11/12 de: http://www.trabajo.gov.ar/downloads/temasespeciales/teletrabajo_proyecto-de-ley.pdf
- Cucarese, H. (2012, mayo). Vientos Cosechados. [Revista en línea]. Buenos Aires: *Mercado*. Disponible en: http://www.mercado.com.ar/archivo_nota_revista.php?id_edicion=1130&id=9
- Cuesta Fernández, F. (1998). *La realidad de la empresa virtual. La estructura del cosmos*. Madrid: Mc GrawHill.
- Cuesta Fernández, F. (2004). *La transformación empresarial como base de la competitividad: De la empresa tradicional a la empresa virtual*. Madrid: Pirámide.
- Dávila Urreiztieta, S. y Rojas Vera, L. (2000). Organización virtual, identidad y gerencia. *TELOS*. Vol 2 (1) (P. 93 – 106). Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewFile/1408/2714>
- Delgado, A. (2011, 01 de agosto). Herramientas web para el teletrabajo. *Eroski Consumer*. Disponible en: <http://www.consumer.es/web/es/tecnologia/internet/2011/08/01/201973.php>
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- Detectan que el teletrabajo reduce la rotación de jóvenes profesionales. (2011, 17 de agosto). *Infobae*. Disponible en: <http://www.infobae.com/notas/600266-Detectan-que-el-teletrabajo-reduce-la-rotacion-de-jovenes-profesionales.html>
- Drucker, P. (1975). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Ateneo.
- Echeverría, R. (2012). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Eicher, J., Jones, J. Y Bearley, W. (2002). *Dirigir la organización virtual*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Colección Interfaces.
- Elías J., Mascaray J. (1998). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.

- Ensinck, M. (2011, 28 de agosto). Para los Y, una buena calidad de vida es parte del salario. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota4.asp>
- Esquivel, M. (2011, 28 de agosto). Algunos ya son jefes y cambian el modo de liderar. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota8.asp>
- Esquivel, M. (2011, 28 de agosto). Ellas saben lo que quieren. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota6.asp>
- Esquivel, M. (2011, 28 de agosto). Mitos y verdades de los Y. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota2.asp>
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Ferreyra, P. (2007, 24 de julio). En sólo cuatro años se duplicó el número de teletrabajadores. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/2007/07/24/sociedad/s-02815.htm>
- Frischknecht, F. (1984). *Organización*. Buenos Aires: El ateneo.
- Ghiglione, L.M, Gilli ,J.J., Gómez Fulao, J. C. (1993). *Estructuras y procesos*. (2º ed). Buenos Aires: Macchi.
- Gil Estallo, M. (2000). *Empresa virtual. De la idea a la acción*. Madrid: Esic.
- Greener, T. (1995). *Imagen y Relaciones Públicas*. Madrid: Pirámide.
- Greetter, G. (2011). Beneficios de usar una intranet. *InnovaAge*. Disponible en: http://www.innovaportal.com/innovaportal/v/77/1/innova.front/beneficios_de_usar_una_intranet.html
- Gross, Manuel. (2009, 01 de diciembre). La organización virtual: "Rethinking the future". *Pensamiento Imaginactivo. Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes*. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/672473/La-organizacion-virtual-Rethinking-the-Future.html>
- Grunig, J., Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Michigan: Norma S.A.
- Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Londres: Business Books.
- Handy, C. (1996). La organización virtual. Cómo confiar en personas que no vemos. *Gestión*, 2.
- Hernández Sánchez, N. (1999). *Cómo convertir una idea en empresa: La empresa virtual*. Madrid: Universitas S.A.
- Illiescas, W. (1994). *Cómo planear las relaciones públicas*. Buenos Aires: Macchi.
- Iturbe, R. (1999, 07 de noviembre). A dónde va el trabajo. *Nueva*. Vol 434. P. 42-47.

- Jueguen, F. (2011, 18 de agosto). No todas las firmas usan las redes 2.0. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota7.asp>
- Kemske, F. (2002). *El jefe virtual*. Ed. Literra Books S.L.
- Lacasa y Blay, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lazzati, S. (1997). *Anatomía de la organización*. Buenos Aires: Macchi.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México DF: Limusa.
- López Hermoso Agius, J., Durán Heras, A. (1996). Tecnologías y redes inteligentes para la comunicación empresarial. *TELOS: Cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*. Madrid.
- Lucanera, R. A. (2010). Red de Empresas: Empresas Virtuales. *Panorama Socioeconómico*. (Año 28, N° 41, P. 190-199).
- Malone, M. (1992). *The virtual corporation*. Nueva York: Harper Business
- Marín, A. (1994). *Sociología para la empresa*. Madrid: Mc Grawhill.
- Masco, A. (2011, 28 de agosto). ¿Y dónde está el talento? *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota10.asp>
- Maxwell, J. (1999). *Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder*. Nashville: Caribe-Betania.
- Miguez González, M. I. (2007, 02 de Mayo). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer – Revista de Estudios de Comunicación*. [Revista en línea]. (N° 23, Vol 12, P. 183-197). Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial.
- Mónaco, S. (2010, 18 de diciembre). Promueve el Gobierno Argentino el teletrabajo en las empresas privadas. *Profesioneson-line*. Disponible en: <http://www.profesioneson-line.com/group/Teletrabajo/forum/topics/promueve-el-gobierno-argentino>
- Ortiz Chaparro, F. (1997). *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McFraw-Hill.
- Palencia Lefler Ors, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca Profit.
- Parsons, T. (1956). *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*. Nueva York: Administrative Science Quarterly.

- Perazo, Cintia. (2009, 07 de agosto). El teletrabajo creció un 20% en la Argentina. *La Nación*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1159347-el-teletrabajo-crecio-un-20-en-la-argentina>
- Raggio, J. (2011, 28 de agosto). “Los jóvenes quieren un trabajo cerca”. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota9.asp>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch.
- Real Academia Española* (22º ed.). (2010). Disponible en: <http://www.rae.es>
- Rey Lennon, F., Bartoli Piñeiro, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. (1997). *La administración en el mundo de hoy*. México DF: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1987). *Administración, teoría y práctica*. México DF: Prentice Hall.
- Rodríguez Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*. Venezuela: Universidad de Zulia. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33613102>
- Rogovski, I. (1998). *Diagnóstico de la Cultura de Empresa*. Trabajo presentado en la XXIII Jornada de Estudio de AEDIPE, realizada en Madrid en Noviembre de 1998.
- Saralegui, R. (2011, 28 de agosto). La remuneración tampoco deja de ser importante. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota5.asp>
- San Martín, R. (2010, 17 de enero). Generación Y: ¿jóvenes atrapados en la adolescencia? *La Nación*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1222542-generacion-y-jovenes-atrapados-en-la-adolescencia>
- Sanguinetti Raymond, W. (2003). *Teletrabajo y globalización: en busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (P. 7-8).
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Scheiner, S. (2012, 25 de marzo). Adiós a los escritorios personales. *La Nación*. p. 9.
- Scheinsohn, D. (2000). *Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.

- Schloss, S. (1996, Julio-Agosto). El trabajo a distancia. *Gestión*.(Vol 1, Nº 4). Buenos Aires.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina: cómo impulsa el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Solana, R. (1993). *Teoría de la administración de las organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánica.
- Sostres Arévalo, S. (2010). *La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red*. *Revista Unam*. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.11/num10/home/index.html>
- Steimberg, B. (2008). El teletrabajo. *Revista de Ciencia y Tecnología Nº 7 de la Facultad de Ingeniería*. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT7/7CyT%2008.pdf>
- Suárez, I (1999). El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica. *Papeles de Economía*. (Núm. 78-79).
- Tellería, V. (2011, 28 de agosto). Las distintas generaciones que conviven en la empresa. *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota1.asp>
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Thompson, I. (2007). *Concepto de organización*. Buenos Aires: Promo Negocios. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organización.html>
- Un tema en la agenda del management. Comunicación interna, una herramienta clave. Mercado (2012, Mayo, p.3). [Revista en línea]. Disponible en: http://www.mercado.com.ar/archivo_notas_revista.php?id_edicion=1130&id=9
- Una empresa necesita de todas las generaciones. (2011, 28 de agosto). *La Nación*. Disponible en: <http://especiales.lanacion.com.ar/destacados/11/generaciony/nota3.asp>
- Universidad autónoma de Hidalgo*. (2009). Red Institucional de Videoconferencia. Disponible en: <http://virtual.uaeh.edu.mx/riv/videoconferencia.php>
- United States Office of Personnel Management*. (2012, Junio). 2012 Status of Telework in the Federal Government. Disponible en: http://www.telework.gov/Reports_and_Studies/Annual_Reports/2012teleworkreport.pdf
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. (et al). (2001). *Relaciones públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Addison – Wesley, Pearson Education.