

## EL TELETRABAJO, UNA ALTERNATIVA LABORAL EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA

Pernía de Delfín Félda <sup>1</sup>

### RESUMEN

El artículo surge de una investigación que propone presentar un aporte teórico interpretativo de las ventajas y experiencias de efectividad, que caracterizan al teletrabajo y la oportunidad de su aplicación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (UPEL-IMPM). Es una investigación cualitativa, con enfoque interpretativo y método fenomenológico. La información se obtiene de una entrevista realizada a los gerentes de la UPEL-IMPM, la cual se codifica, categoriza, contrasta y triangula para sistematizarla. Se presenta en este artículo la aproximación teórica referente al Teletrabajo como una alternativa laboral en la gerencia universitaria.

**Descriptores:** Teletrabajo, Gerencia Universitaria, Equipos de Teletrabajo.

### ABSTRACT

## THE TELEWORKING, AN ALTERNATIVE LABOR IN THE UNIVERSITY MANAGEMENT

The article arises from a research that proposes to present an interpretative theoretical contribution of the advantages and experiences of effectiveness, which characterize telework and the opportunity of its application in the Pedagogical Experimental University Libertador, Institute of Professional Improvement of the Teaching (UPEL-IMPM). It is a qualitative research, with an interpretative approach and phenomenological method. The information is obtained from an interview conducted to the managers of the UPEL-IMPM, which is codified, categorized, contrasted and triangulated to systematize it. This article presents the theoretical approach regarding telework as a work alternative in university management.

**Keywords:** Teleworking, University Management, Teleworking Teams

---

<sup>1</sup> Docente en Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, Venezuela) Doctorado en Universidad Yacambú. (UNY, Venezuela). [perniafelidad@gmail.com](mailto:perniafelidad@gmail.com).

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante las recientes décadas, algunos países de América Latina, Europa y Estados Unidos, han venido incorporando el Teletrabajo como una nueva modalidad laboral, que atiende a las condiciones culturales, sociales, políticas y tecnológicas propias de cada país.

Hay experiencias en América del Sur, con países como Chile, Argentina, Colombia, entre otros, que se han visto beneficiados al optar por esta modalidad laboral. Estudios realizados muestran los avances, impactos, ventajas y desventajas, que se derivan de la incorporación del Teletrabajo.

En Argentina en el año 2009, con el proyecto de investigación “Exportación de teleservicios para la inclusión socio laboral de América Latina y el Caribe”, presentado por la Asociación de Usuarios de la Informática y las Comunicaciones (USUARIA), dentro de los resultados del estudio, se determinó que en la actualidad el teletrabajo es una opción paralela a un trabajo convencional, y que no se desarrolla tanto por la necesidad, como en sus comienzos. En cuanto al número de teletrabajadores, este estudio arrojó, que para el año 2002, había 325.000 teletrabajadores en Argentina, mientras que para el 2006 la cifra había aumentado a 800.000. Siguiendo con este cálculo, aunque aproximado, puede establecerse entonces que, una vez concluido el estudio en el 2009, en el país podría haber 1.156.250 teletrabajadores.

No obstante, el estudio de USUARIA también determinó, que en este mercado crecimiento del teletrabajo, también se destaca ausencia de una regulación al respecto. El trabajador on-line no cuenta con prestaciones sociales, pone en riesgo su salud por la exposición constante de sus ojos frente a la computadora y rompe los lazos del contacto interpersonal con empleador y compañeros.

Balanta (2016), en su portal sobre derecho informativo, manifiesta que en el caso de Estados Unidos, la adopción de programas de teletrabajo por parte de las agencias federales tiene como objetivo dar continuidad a las actividades laborales en caso de presentarse algún tipo de emergencia, así mismo, promueven la eficacia de la gestión, y la reducción de costos que se producen con la alta rotación de personal, entre otros beneficios secundarios como la reducción del mobiliario y la contaminación ambiental.

Estos beneficios son comunes para muchos países del mundo que han regulado jurídicamente la modalidad laboral del Teletrabajo, sin embargo, en Venezuela, aunque se beneficie de igual manera y tenga teletrabajadores laborando bajo esta modalidad, no se ha regulado en la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y

Las Trabajadoras (LOTTT), ni aparece legislado en ningún otro instrumento jurídico. Tal es la evidencia cuando accedemos a las diferentes estructuras organizativas del ejecutivo nacional que hacen presencia a través de páginas web, como ministerios, gobernaciones, alcaldías y organismos nacionales; en ninguno de sus elementos constitucionales, leyes, ordenanzas, aparece incluido el Teletrabajo.

Y por ejemplo, Colombia, incorpora en la página web del Ministerio de Trabajo todo lo que concierne con el *Teletrabajo (TT)*, el cual es definido de manera general por el ABCÉ del Decreto Reglamentario del TT en Colombia, como “una forma de organización laboral, que se da en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC), para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

En Costa Rica, Llubere (2016), Coordinador nacional del Programa de Teletrabajo, explicó en una entrevista ofrecida al periódico, El Financiero, “que ya unos 800 trabajadores públicos laboran bajo teletrabajo y que el mismo busca impulsar una modernización en el empleo público”

Dentro de las instituciones incorporadas en Costa Rica al Teletrabajo se encuentran: El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la Contraloría General de la República (CGR), el Banco de Costa Rica (BCR), el Ministerio de Salud y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL). Y, en estas instituciones, manifiestan que se han beneficiado ya que hay, mayor productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos, menor costo por servicio, menor necesidad de equipamiento, más acceso a profesionales de alto nivel, eliminación de control horario, mejora de plazos de entrega, posibilidad de modificar horarios de trabajo, eliminación del absentismo laboral. Implementación de las nuevas tecnologías de la información.

En Uruguay instituciones como Netgate, que es la empresa privada de Internet más grande de este país, considera como ventaja al incorporar teletrabajadores el hecho de reducir costos, la creación de un puesto de teletrabajo resulta un 50% más barato que un puesto presencial, facilidad de expansión geográfica, crecimiento sin cambios estructurales, mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo, que pueden ser compartidos por distintos trabajadores.

Estas múltiples ventajas que vinculan a teletrabajadores, a instituciones, a países, y las cuales podemos conocer a través de estudios publicados en internet, como el de USUARIA, el de Netgate, la experiencia de Colombia, Uruguay, Chile y encontradas en sus portales oficiales, es lo que motivó a desarrollar el presente estudio en cual se propone presentar un aporte teórico sobre las ventajas y experiencias de efectividad, que caracterizan el teletrabajo como una alternativa

laboral innovadora en la gerencia universitaria y la oportunidad de su aplicación en la UPEL-IMPM.

La UPEL-IMPM como una organización compleja y ante la presencia e impacto de los avances tecnológicos que impera en la educación universitaria, exhorta de un gerente competente a lo manifestado por Zabalza (2004), es aquel líder que es capaz de “convertir la universidad en focos permanentes de progreso técnico y social capaz de rentabilizar al máximo su autonomía y la disponibilidad de los recursos que dispone”

## 2. EL CONTEXTO

Desde el momento en que la informática se incorpora a las actividades cotidianas, las nuevas formas de comunicación hacen posible estar en contacto y acceder a novedosos recursos, lo que presenta nuevas oportunidades al sector trabajador. Esta nueva modalidad de empleo junto a medios telemáticos, es consecuencia directa del cambio de gestión institucional basado en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones a distancia.

Las experiencias institucionales en Teletrabajo han sido muchas, al tiempo que en los años 80 esta modalidad laboral se conformaba como un *autoempleo*, debido a presiones personales por parte de los trabajadores para permanecer en el hogar o por querer empezar un negocio propio invirtiendo poco capital en él. En este sentido, el crecimiento del Teletrabajo puede corresponder tanto al incremento del autoempleo, como a la actividad institucional que el clima político favorecía.

Por otra parte, en los escenarios organizacionales, la complejidad creciente de la gerencia moderna ha obligado a buscar nuevas competencias gerenciales para manejar la organización del Siglo XXI, que sea a la vez experto y práctico en su área funcional y apto para el manejo integral de la institución. Se requiere al mismo tiempo de un gerente líder, estratega y organizador, capaz de manejar recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos de la manera más eficiente. Siendo uno de los escenarios de actuación del nuevo gerente las Instituciones Universitarias.

La universidad y el estado venezolano se pueden apoyar en experiencias de otros países en el uso de las tecnologías para innovar y apostar por otra modalidad en los diferentes procesos que desarrolla. Tal es el caso de Colombia y Argentina dos países que convergen en América del Sur con Venezuela, con la implementación de la Modalidad del Teletrabajo que actualmente es reconocida por el Estado y aplicada en diversos sectores productivos.

La implementación del Teletrabajo requiere de un proceso organizado y estructurado tal como lo describe el Estado colombiano en su libro fundacional sobre teletrabajo, publicado en el portal oficial del Ministerio de Trabajo, “El proceso de

implementación y adopción del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas cada una de ellas con pasos definidos. La primera de ellas es la autoevaluación que busca identificar las necesidades de la organización respecto al teletrabajo; la segunda es la planeación del proyecto piloto en la cual se define un plan de ruta para hacer una prueba del modelo; la tercera es la implementación del proyecto piloto que pondrá a prueba la capacidad de adaptación de la organización y los empleados; la cuarta etapa es la de evaluación que mide los resultados e indicadores que validarán la decisión final; y por último está la adopción del modelo de teletrabajo.

Se destaca cómo Colombia a través de un proceso implementó el Teletrabajo como una nueva modalidad innovadora, y que apuesta a la inclusión social. Ya se reconoce en este país la figura laboral del teletrabajador, tienen estatutos, todos basados en las normativas y leyes del gobierno nacional colombiano.

En América del Sur, además de Colombia, se ha incorporado Argentina a incursionar en la Modalidad del Teletrabajo. En su espacio digital en la web de organismos gubernamentales de Argentina, podemos leer que el gobierno de Argentina, considera que las ventajas que se le atribuyen al Teletrabajo radican en aportes específicos tanto para las organizaciones que lo aplican, como para los propios teletrabajadores, su entorno familiar y a la sociedad en su conjunto. Entre ellas mencionan: mejora la calidad de vida, ahorra dinero y tiempo de traslado, facilita la inserción de grupos vulnerables, permite disponer de mayor tiempo para otras actividades extra laborales, es una opción para evitar la excedencia y acompañar a la mujer durante la lactancia.

También considera el gobierno argentino que la modalidad laboral del Teletrabajo es apta para padres con hijos pequeños o para aquellas personas que por alguna razón deben estar más tiempo en sus hogares. Le facilita a la mujer luego de su licencia por embarazo, continuar trabajando y cuidando a sus hijos sin hacer uso de la excedencia y evitando la pérdida del ingreso salarial.

En estas dos experiencias el teletrabajo tiene acceso a bases de datos, a reuniones virtuales, a transferencia de datos, teleconferencias, lo que permite que se pueda tomar decisiones en tiempo real, maximizando su eficiencia dentro de los procesos de la institución u organización. Premisa que motiva al presente estudio en el cual apoyado en el impacto social-mundial referente al Teletrabajo, se propone ofrecer aportes teóricos, acerca de las ventajas y experiencias de efectividad, que caracterizan la conformación de equipos de teletrabajo como una alternativa laboral innovadora y la oportunidad de su aplicación en la gestión universitaria específicamente de la UPEL-IMP, por su condición geográfica que impera y se disgrega en todo el territorio nacional.

Por otra parte, a nivel urbano son varios los aspectos positivos que aporta esta modalidad contribuyendo al cuidado del medio ambiente, brindando una mejora en la organización, promoviendo oficinas virtuales inteligentes, edificios con espacios flexibilizados amplios y dinámicos que promueven la participación grupal. El teletrabajo facilita la disminución del tránsito vehicular generando un ahorro de combustible que favorece el uso adecuado de los recursos energéticos no renovables; incide en la reducción de los accidentes vehiculares cuyos valores pandémicos lo convierten en una de las principales causas de muerte a nivel mundial.

En lo que se refiere al futuro del teletrabajo, es poco probable que los factores que han motivado su desarrollo desaparezcan: los problemas de tráfico aumentarán, el respeto al medio ambiente constituirá una mayor exigencia, las empresas necesitarán incrementar su flexibilidad y competitividad, tendrán que reorganizarse y contratar a personal más competente, mejorar el servicio al cliente y reducir los costes fijos. Parece probable que el teletrabajo siga creciendo en el futuro. Las predicciones sobre el número de trabajadores varían en gran medida dependiendo de cómo se defina el teletrabajo.

De acuerdo con los análisis de la consultora International Data Service, la perspectiva laboral para el cierre de 2015 es que el 37,2% de la población económicamente activa del mundo, trabajará de forma remota, particularmente desde Asia, sin que ello implique en América Latina no tenga un crecimiento proporcional en paralelo a la escala global.

Emergen aportes de los entrevistados considerando que la forma de contratación no es determinante en el desarrollo de la modalidad de teletrabajo, ni en la satisfacción que ésta genera en los teletrabajadores. Algunos de los que trabajaban por cuenta propia, resaltan las ventajas de no estar atados a un solo empleador.

La discriminación de los empleadores es el principal obstáculo que señalaron los entrevistados, a la hora de teletrabajar. También indicaron el desconocimiento sobre el teletrabajo y las reglamentaciones, así como la autodiscriminación ya que involucra a toda la sociedad.

La gerencia universitaria debe ser compartida y propiciar la integración con los coordinadores locales de las Extensiones Académicas ubicadas en toda la geografía nacional, sobretodo en la toma de decisiones, para ello puede hacer uso de equipos multidisciplinarios de trabajo.

En la UPEL-IMP, por su condición geográfica, la cual se encuentra descentralizada a través de Extensiones Académicas en la mayoría de los estados y poblaciones del país cabe preguntarles a sus actores sociales vinculados a la gerencia ¿podrá la UPEL-IMP hacer uso del teletrabajo como una alternativa

laboral para integrar equipos que apoyen y fortalezcan la gerencia central?  
Interrogante que se considera para el presente estudio.

## 2.1 OBJETIVO

**Objetivo general:** Construir un aporte teórico sobre las ventajas y experiencias de efectividad, que caracterizan el teletrabajo como una alternativa laboral innovadora en la gerencia universitaria y la oportunidad de su aplicación en la gestión universitaria de la UPEL-IMP.

**Objetivos específicos:** 1. Revelar los componentes que conforman la modalidad del teletrabajo en la voz de los actores sociales vinculados a la gerencia, la docencia, investigación y extensión universitaria de la UPEL-IMP. 2. Estructurar los sentidos y significados postulados por los gerentes en torno a al Teletrabajo, derivadas de las nuevas realidades que afronta el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. 3. Generar categorías y dimensiones que oferten una aproximación teórica interpretativa del teletrabajo atendiendo a las nuevas realidades que percibe La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en su Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

## 2.2 JUSTIFICACIÓN

La influencia de la ciencia y la tecnología en la sociedad ha ido conquistando distintos espacios de la vida: ha transformado el modo de pensar, de sentir, y de actuar; ha alterado aspectos fundamentales de lo cognitivo, lo axiológico.

*Epistemológicamente*, desde el punto de vista de la teoría permitirá generar aportes teóricos sobre el teletrabajo, la conformación de equipos bajo la modalidad de teletrabajo vinculados específicamente como un aporte al campo de la gerencia universitaria.

*Metodológica* es relevante ya que permite a través de un estudio cualitativo, con enfoque interpretativo y método fenomenológico apreciar el sentido y significado que emergen de la voz de los actores sociales, estructurando sus significados y significantes y categorizando los hallazgos.

*Ontológicamente*, en cuanto a los aportes institucionales, permitirá al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, contar con un estudio sobre el teletrabajo como una modalidad laboral, y servirle de insumo en la toma de decisiones para incorporar esta modalidad en los procesos académicos, administrativos y de gestión que lo ameriten. Su fin principal es la conformación de equipos interdisciplinarios a través del teletrabajo.

Asimismo, en lo social, permitirá la inclusión social, temática abordada a nivel mundial para lograr la equidad y la justicia social. Complementando el tema de teletrabajo, cabe destacar que más allá de ser una herramienta o una modalidad de trabajo con significativas ventajas también surge como una alternativa más de inclusión laboral para las personas con discapacidad, ya que permite sortear algunas dificultades con las cuales deben enfrentarse diariamente.

Se vincula la pertinencia institucional del estudio con las políticas del gobierno venezolano, en materia de innovación, impulsada a través de la Oficina Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, que está adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Apoyando investigaciones e innovaciones personales e institucionales. El MCTI Creó el Programa PEII (Programa de Estímulo al Investigador e Innovador) y una de las áreas de conocimiento y participación es la de Tecnología e Innovación.

El estudio fortalece el desarrollo y presencia de la Línea de Investigación: Gerencia, investigación y procesos socioeducativos del NIE-Portuguesa, sirviendo de insumo para futuros estudios relacionados con la Gerencia, la innovación universitaria, la tecnología y por la otra el estudio pueda presentarse en eventos científicos que permitan dar a conocer al mundo y en diversos escenarios nuestras producciones científicas con un tema de impacto como los es la conformación de equipos de teletrabajo en las instituciones educativas.

### **3. APORTE TEÓRICO**

#### **3.1 Origen del Teletrabajo**

Morales y Romanik (2011) “atribuyen el origen del Teletrabajo al físico Jack Nilles quien “comenzó a pensar formas de optimizar los recursos no renovables. El “telework” traducido como “teletrabajo” surge en Estados Unidos en los años 70, como consecuencia de la crisis petrolera en este país”. (Pág. 9)

Es así que, siendo una de las principales preocupaciones cómo transportar a los trabajadores a su lugar de trabajo, pensó en la idea de que “el trabajo fuera hacia el trabajador” y no al revés, apareciendo el teletrabajo como la solución al problema de la escasez de combustible, siendo beneficioso además para facilitar la descongestión vehicular y los niveles de contaminación ambiental. Esta modalidad primero se denominó “telecommuting”, término inglés que significa “teledesplazamiento” o “teleconmutación”, y se refiere estrictamente a cambiar el desplazamiento cotidiano y diario al trabajo (el commuting) por las telecomunicaciones.



### 3.2 Definición de teletrabajo

El Teletrabajo, es una forma de organizar el trabajo realizado a distancia mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el propio domicilio del trabajador o en otro, siempre que sea ajeno al empleador. Gradualmente esta modalidad está dejando atrás su fase experimental para convertirse en un instrumento de inclusión social-laboral instalado en la cultura del trabajo.

Colombia prepara, escribe y publica oficialmente en la página web del Ministerio del Trabajo, un documento sobre teletrabajo que lo llama El ABCÉ del Decreto Reglamentario del TT en Colombia, y define al Teletrabajo como,

“Una forma de organización laboral, que se da en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. (MINTIC, s.f, p. 2).

En la definición anterior se observa claramente los elementos que intervienen en el teletrabajo como son: la modalidad laboral, un contrato de trabajo, la relación laboral dependiente, actividades remuneradas, las tecnologías de la información y comunicación, un empleador, un trabajador.

Se consideran dentro de los principios del Teletrabajo, la voluntariedad, Igualdad respecto de los trabajadores presenciales, Aplicabilidad de la libertad sindical, Modalidad mixta con distribución del tiempo de trabajo, Requerimientos de prevención en materia de seguridad e higiene.

### 3.3 Ventajas para el Teletrabajador

Los analistas en tendencias digitales HowIBecomeaNet (2014), presentan en su página web worksnug, algunos datos relevantes para entender el fenómeno del teletrabajo y su repercusión en la vida de las personas:

“83% de las teletrabajadoras del mundo pueden mantener sus empleos en simultánea a la crianza de sus hijos, impulsando así la permanencia de mujeres talentosas en sus cargos. 83% de los teletrabajadores reducen su nivel de estrés al no tener que desplazarse hacia una oficina. 78% de los teletrabajadores tienen un mayor equilibrio entre la vida familiar y laboral”

Así mismo en El libro blanco, El ABC del teletrabajo en Colombia, en su capítulo 1, se sostiene que hay varios beneficios para los teletrabajadores: Los colaboradores de las organizaciones reciben la posibilidad de trabajar en lugares distintos a su

oficina como una oportunidad para mejorar su calidad de vida y aumentar su rendimiento. Entre los beneficios específicos para ellos se encuentran:

mayor autonomía, flexibilidad y movilidad, aumento de la productividad, más oportunidades laborales, mayor especialización, más vida familiar, mejor integración laboral de personas con discapacidad, más unificación familiar de objetivos, posibilidad de combinar el trabajo profesional con las tareas domésticas, menor estrés, menos desplazamientos, evitando o reduciendo los movimientos pendulares (más respeto al medio ambiente), elección personal del entorno de trabajo, favorece el acceso a la formación (por medio de la teleformación), con la ventaja añadida de que se aprende a través del medio con que se va a trabajar, más tiempo libre, mejor rendimiento que en la oficina, horario flexible, mejor calidad de vida. (MINTIC, s.f, p. 15).

También es una herramienta útil para mejorar el ejercicio de cualquier profesión, desvinculada del lugar y del horario, adaptando el trabajo a la vida y no la vida al trabajo, y sustituyendo obligación por responsabilidad y una modalidad más racional de trabajo, permite recuperar la profesionalidad y la especialización en el trabajo autónomo e independiente.

En varias oportunidades permite ser uno su propio jefe. Los teletrabajadores desempeñarán sus funciones sin moverse de casa disponiendo y organizando su tiempo, con lo que podrán realizarse en otros campos, (familiar, aficiones, relaciones...). También es posible el desarrollo de la actividad profesional en otros lugares, no necesariamente el hogar.

### **3.4 Desventajas del Teletrabajo**

Bonilla (2013) publica en su página web las desventajas del teletrabajo, las cuales pueden resumirse en “la falta de ambiente laboral y disminución de relaciones sociales que también puede repercutir en conflictos familiares, ya que se difuminan las barreras entre trabajo y familia. No hay separación entre el trabajo y la vida familiar o el ocio”. (p. 3).

El Teletrabajo, además, es un método de trabajo muy solitario, que puede repercutir en el rendimiento del trabajador, ya que éste no puede consultar con otros colegas, al menos no en persona, cómo está evolucionando su trabajo. A nivel de empresa, se difuminan las jerarquías hasta el punto de desaparecer, ya que el trabajador suele tener contacto directo únicamente con un jefe.

### **3.5 Desventajas para el trabajador**

Mamani (2014) considera que “el ambiente en el que el trabajador labora puede no ser el más apto para la realización de sus actividades. Puede provocar

el sedentarismo. Puede aumentar conflictos o distracciones dentro del núcleo familiar”. (p. 5)

Continúa Mamina (ob. c) que se “presenta pérdida de colaboración y relaciones personales con otros trabajadores de su área. Algunas veces horarios ilimitados, incluidos los fines de semana. Algunas personas pueden sentirse aisladas o solitarias debido al poco o nulo contacto social con compañeros de trabajo u otros seres humanos ajenos a la familia”.

Para el trabajador, se necesita grandes dosis de autodisciplina, también se presentan, problemas de tipo psicológico ya que puede ocasionar sensación de aislamiento en el teletrabajador.

### **3.6 Presencia del Teletrabajo en el Mundo**

Según los reportes de MySammy (2015), firma consultora en soluciones para el teletrabajo, “el 20% del total de la población mundial teletrabaja, y entre este porcentaje, el 84% de los teletrabajadores lo hace al menos una vez al mes y al menos un 10% del mismo total ejecuta sus tareas diariamente desde su hogar”.

Para una amplia mayoría de países europeos, las razones por las cuales incorporan la modalidad del Teletrabajo en su desarrollo se deben a un desarrollo de la economía local de regiones aisladas, disminución de costos y fomento del empleo, desarrollo regional y fomento de la competitividad, desarrollo regional y organización del mercado laboral, fomento de la competitividad.

Según las cifras mundiales sobre el incremento del Teletrabajo se deriva que no se va a producir una revolución del teletrabajo. Lo que parece más probable es un cambio paulatino de las formas de organización laboral como consecuencia de la revolución informática.

Ahora bien, en la actualidad, esta evolución no es homogénea a nivel mundial. El teletrabajo está más desarrollado en los países europeos y, más aún en los Estados Unidos. Las razones de su desarrollo en Estados Unidos se deben entre varios factores a la descentralización de las empresas dada la amplitud del territorio, recorte de gastos, agilización de sus servicios, búsqueda de un mayor radio de acción de las empresas con sus empleados dispersos por una gran área geográfica.

### **3.7 En América del Sur, caso Argentina**

Díaz (2016), Coordinadora de Teletrabajo del Ministerio del Trabajo de Argentina considera que es uno de los países líderes en teletrabajo a nivel latinoamericano, y según relata: "no tenemos una estadística oficial pero según estudios realizados a

fin del año pasado, existen más de 1.800.000 oficinas en el hogar en nuestro país. Desde el Ministerio propiciamos el crecimiento de la implementación formal de esta práctica desde el 2008, con programas de capacitación para los trabajadores e incentivos para las empresas que los contratan".

#### 4. METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolla bajo la concepción de una investigación social de diseño cualitativo la cual permite al investigador diversos modos de comprender e interpretar la realidad. Se consolida de manera estructurada una opción epistemológica, un propósito, una ruta metodológica y un arsenal instrumental. Esta metodología produce como resultados categorías –dimensiones y una relación estructural y/o sistémica entre las partes y el todo de la realidad estudiada.

Se apoya el estudio en un enfoque interpretativo – fenomenológico, para comprender y teorizar a través de los significados que emergen desde los actores sociales de la UPEL-IMP, el Teletrabajo como una modalidad laboral innovadora, vinculada a la gerencia universitaria.

Se hace uso del método fenomenológico el cual estudia los fenómenos tal como son experimentados y percibidos por el hombre y, por tanto, permite el estudio de las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta. Analiza significados de las acciones del hombre para interpretar el contexto con la participación de sus actores y el crítico, no sólo observa e interpreta, sino que además reflexiona para proponer transformaciones.

El Manual de Normas para la elaboración y presentación de los Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la Universidad Yacambú (2007), define el Método Fenomenológico como un: "Trabajo orientado al conocimiento y comprensión de realidades posibles de ser captadas únicamente desde el marco referencial interno de los sujetos bajo estudio que las viven y las experimentan" (p.4).

La aplicación de este método fenomenológico se realizó como se indica en el gráfico 1 a través de etapas, tomadas de Guardián (2007), el cual describe cuatro etapas para aplicar el método fenomenológico en una investigación y ellas son: la etapa previa, la etapa descriptiva, la etapa estructural y la etapa cooperativa y dialógica. También se incluyen en el esquema las reglas de reducción fenomenológica y las preguntas-dimensiones que se recomienda utilizar tanto para esclarecer los constituyentes de la acción humana como para afinar la descripción.



**Gráfico 1. Etapas del Método fenomenológico. Pernía (2012)**

**Actores sociales.** Para efecto de los actores sociales, en la UPEL-IMPM, se realizaron entrevistas en el estudio referente a los significados que emergen acerca del Teletrabajo como una modalidad laboral innovadora. Dentro de ellos se entrevistó al Doctor Zonnis Manuel León Freitas, Subdirector de Extensión del IMPM – UPEL, Sede Central, al Doctor Hugo Polanco, actual Director Decano del IMPM, a la Doctora Ninozca, Coordinadora de Investigación Y Postgrado, Extensión Académica Boconó, al Doctor Rodolfo Márquez, Coordinador de Secretaría y Registro del IMPM, Núcleo Académico Táchira, entre otros. Se trató de involucrar profesores que ejerzan funciones de gerencia en Docencia, Investigación y Extensión, como también en la gestión universitaria.

## 5. ¿QUÉ DICEN LOS ACTORES SOCIALES?

La riqueza de las naciones dependerá entre otros elementos de la capacidad de innovación que manifiesten las instituciones universitarias, por tal motivo, por una parte, los gobiernos nacionales deben fortalecer la productividad de conocimiento generada en las instituciones universitarias. Y por la otra los que se comprometen con la gerencia de las instituciones universitarias debe ser competente para promocionar desde sus recintos la innovación.

Los actores sociales, participantes del estudio, están claros de lo que desean en la universidad cuando manifiestan: un gerente innovador capaz de "...establecer políticas dirigidas a la adaptación progresiva en el campo tecnológico. El gerente debe estar actualizado permanentemente y la conformación de equipos de teletrabajo es un medio para ello; dentro de las competencias gerenciales se encuentra la capacitación y formación, de tal manera, que la incorporación de

equipos interdisciplinarios con teletrabajadores debe ser factor importante en un gerente universitario....”.

Los actores sociales de la universidad consideran que “...la innovación es una de las competencias que deben tener los gerentes universitarios...”, “...sería una condición muy acertada determinar cuáles de los profesionales que aspiran a gerenciar la universidad se interesan en adaptarse a los cambios que imperan en la sociedad, promover la universidad innovadora, y compartir la gestión gerencial a través de la conformación de equipos de teletrabajo con profesionales interdisciplinarios....”

Los actores sociales manifiestan el deseo de que los gerentes universitarios, “...se rodeen de personas capaces de estar al día con las innovaciones tecnológicas...”, “...Se establezcan políticas para adaptar los procesos académicos, administrativos y de gestión a los nuevos avances tecnológicos...”

Además consideran los actores sociales que “...los gerentes deben conocer las bondades que ofrece el Teletrabajo y vinculen e integren la gestión universitaria con la innovación...”, “...se apoderen de los beneficios que aportan las redes sociales, la internet, las telecomunicaciones, las TIC en general para realizar trabajos a distancia”.

Otro entrevistado hace valer su voz cuando dice que en la nómina de la institución existen profesionales y técnicos competentes con la tecnología que deben ser incorporados en tareas que exigen trabajo a distancia, y esta incorporación le corresponde a la gerencia universitaria.

Hemos escuchado las voces de los actores sociales relacionados específicamente con lo referente al teletrabajo y la incorporación de teletrabajadores en las funciones técnicas, de gestión, docencia, investigación y extensión universitaria.

A continuación, se expone un apartado donde se contrasta, triangula e interpreta la información procesada.

## **6. HALLAZGOS ENCONTRADOS**

### **Implicación del Teletrabajo en la Gerencia Universitaria**

El Teletrabajo es un acercamiento metodológico orientado hacia la implementación de modelos laborales que aprovechan las ventajas de las tecnologías de telecomunicación.

En la actualidad muchos países e instituciones han incorporado en sus nóminas a teletrabajadores atendiendo a las necesidades propias de cada institución y a los

factores que intervienen en sus servicios como lo son la infraestructura, la ubicación geográfica, el transporte, entre otros elementos.

El IMPM es una institución educativa universitaria con presencia en casi todo el territorio nacional. La gerencia académica y administrativa tiene como sede central Caracas y desde allí se congregan varias extensiones académicas y centros de atención, en la mayoría de los estados. Se ofertan estudios de Pregrado, Postgrado y se realizan actividades de extensión e investigación.

El IMPM, requiere la presencia de un gerente con competencias desarrolladas para gerenciar instituciones del Siglo XXI, específicamente en el campo de acción de la Gerencia Universitaria. Es imperante promover una cultura de trabajo en equipo y apoyarse en las habilidades, talentos y recursos humanos para lograr una gestión eficiente. La universidad crecerá, será competente e innovadora cuando su personal como EQUIPO esté participando en los procesos de gestión, toma de decisiones, definición y logro de objetivos.

La realidad actual, compleja y cambiante de la universidad, considera que las estrategias, la planificación, la toma de decisiones, no es tarea exclusiva del gerente. La solución a los retos de adaptación no está en la Alta Gerencia, sino en la inteligencia colectiva del personal de todos los niveles, en las diferentes áreas de servicio, administración y docencia. Como lo afirma Lombardi (1968), cuando dice que "el compromiso individual para un trabajo en equipo, es lo que hace el logro del equipo, lo mismo es en una compañía, una escuela y en la familia".

Por otra parte, Kotter (2001), respondiendo a la interrogante ¿Qué es un líder sin su equipo?, define como uno de los pasos para el cambio institucional, *la organización del equipo de trabajo*. Dice, refiriéndose al gerente, "una vez con las ideas claras, con el carácter de urgencia a flor de piel, es necesario armarte de un excelente equipo de colaboradores, con aptitudes distintas que agreguen valor al equipo de trabajo pero eso sí *con un fin común*, al final,..".

El fin común debe conllevar a una visión institucional compartida, que permita aumentar el nivel de aspiraciones del personal de la universidad, logrando que sus tareas constituyan parte de un propósito común más amplio, produciéndose una sinergia, reduciendo y canalizando los esfuerzos y creando un lazo de unión entre ellos. Un compromiso compartido para cambiar se desarrolla sólo con la capacidad colectiva de desarrollar aspiraciones conjuntas. Reconociendo que su equipo de trabajo es el recurso más importante que posee como gerente.

Una universidad como la UPEL - IMPM, que está creciendo, que quiere crecer y adaptarse a los nuevos cambios, requiere un gerente innovador, competente, que crezca él como profesional y que le permita a su gente crecer, como consecuencia

de estar todos participando en la toma de decisiones, en la planificación, en la gestión y en la resolución de problemas en equipo.

El gerente universitario en su condición de líder de un equipo necesita conseguir que la gente se mueva en la misma dirección. Considerando que liderar no es sólo una cuestión de su desempeño personal; es cuanto más se puede lograr a través del equipo de personas que están dirigiéndose en la misma dirección y con el mismo rumbo.

Los actores sociales participantes en el estudio manifiestan inconformidad de la situación gerencial que vive en la actualidad la universidad cuando revelan que “existe mucho individualismo en los gerentes, hacen lo que quieren y solamente piensan en su beneficio y en el de su grupo de adeptos, por cuanto no se piensa en el bien común y no les importa la institución.

Estos actores sociales están pidiendo una nueva forma de hacer gerencia, y consideran, además, que el gerente que necesita la universidad ante un escenario complejo e innovador, es un gerente que no se aisle, ni trabaje solo. Que elimine el individualismo y el protagonismo personal.

Se trata de integrar equipos y de esta manera borrar el paradigma del profesional aislado en su visión del mundo y del trabajo, y cambiarlo por el paradigma del trabajo en conjunto, en el cual es posible además la realización de cada individuo que lo integra, a través de un servicio más amplio y efectivo entre compañeros y entre éstos y aquellos a quienes se sirve profesionalmente.

Las condiciones geográficas de la institución por estar conformada en Extensiones Académicas ubicadas en casi todos los estados permiten hacer un excelente uso del Teletrabajo y todas sus ventajas y beneficios tanto para la institución como para los trabajadores, al permitir la conformación de equipos de teletrabajo eficiente. El gerente universitario puede apoyarse en las herramientas virtuales, las de la Web 2.0 hasta la actual web 7.0, para su trabajo y de esta manera promover el teletrabajo como una modalidad laboral innovadora y la conformación de equipos de teletrabajo con los trabajadores acorde con la universidad que se requiere vinculadas a las condiciones sociales, económicas y políticas del país.

Finalmente, es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto son los más aptos para asumir estos compromisos profesionales, tal es el caso de incorporar la modalidad laboral del teletrabajo en las funciones gerenciales que se adapten a este tipo de trabajo innovador.



Como se muestra en el gráfico 2, se finaliza esta dimensión categórica sobre la incorporación del Teletrabajo como una modalidad innovadora en instituciones universitarias vinculando el pasado con el futuro y concluyendo de ahí el presente que es lo que verdaderamente se tiene al momento.

A través de la crisis petrolera de los Estados Unidos, en el año 1970 surge esta modalidad laboral y se incorpora de inmediato al mercado y a las empresas e instituciones. Es decir, hasta el momento, han transcurrido más de cuarenta décadas de experiencia donde se ha determinado las ventajas y desventajas del Teletrabajo. Lo que nos espera es un futuro inmediato al cual se debe estar preparado en recursos humanos, financieros y tecnológicos entre otros.



**Gráfico 2.** El presente: un balance entre el pasado y el futuro.

## 7. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Me apodero de la frase de Tünnermann (2003) donde manifiesta que “a las Universidades les corresponde estimular el espíritu creativo (p. 61). Los actores sociales de la UPEL-IMP, les preocupa y ocupa el deseo de incursionar en un entorno universitario innovador. El concepto de Innovación en una institución depende de la época, del momento y del actor social: lo que para unos puede ser innovación, para otros puede no serlo. Lo que en un momento dado fue innovador, en otro momento puede dejar de serlo.

La ambigüedad ante la innovación se presenta en la universidad como una moneda de dos caras, por una parte, aparece una cara que nos muestra una institución integrada por personas activas y comprometidas con el cambio social, generando conocimiento apropiado para las grandes transformaciones. Y, por la otra cara se presenta una institución con una estructura organizativa, funciones, objetivos, modalidades y metodologías muy tradicionalistas.

La educación universitaria ante los avances tecnológicos exhorta un gerente mediador, negociador y propulsor de la innovación en la universidad, que sepa adaptarse al cambio y tener una visión estratégica para innovar o para desarrollar nuevas formas de gestionar. El teletrabajo como una modalidad laboral innovadora es una de ellas.

La Realidad percibida a través de los actores sociales durante el desarrollo del estudio destila que la Gerencia Universitaria es profundamente compleja y complicada, debido a los intereses, valores y actitudes que están presentes en esa red de entramado de poder académico y administrativo.

Las ventajas que ocasionaría a la institución son las mismas que se hacen presentes en otras instituciones ya implicadas en laborar bajo condiciones de teletrabajo, y que ya se han descrito en el artículo.

Es prudente considerar que también existen algunas desventajas que pueden aparecer al implementar el teletrabajo, como puede ser la de ocasionar una pérdida de jerarquía. Aunque, este hecho no tiene por qué constituir una desventaja más bien considerarlo como que aporta mayor agilidad a la universidad en su toma de decisiones.

Por otra parte, los Coordinadores Locales se reúnen con cierta frecuencia en la sede central o en Coordinadoras regionales, si se utilizan el teletrabajo para reuniones, el aislamiento físico puede producir menor socialización y participación del trabajador; dificultad para motivar los trabajadores a distancia y hacerles partícipes de los objetivos de la institución lo que puede llevar a que ésta pierda fuerza de su parte corporativa.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Burton Clark, R. (2000). *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación*. (México D.F.: Coordinación de Humanidades, UNAM).

Colombia Digital (2012). *Libro Blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia*. Versión 1.0. Disponible en Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co).

Galán, M., (2011). La investigación Documental. Disponible en:  
<http://manuelgalan.blogspot.com/2011/09/la-investigaciondocumental>.

Kotter, J. (2002). The Heart of Change. Ambridge, Massachusetts and Ashland, New Hampshire.

Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (s.f). El libro blanco. El ABC del Teletrabajo en Colombia. Recuperado de [http://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](http://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

Romanik, K (2011). Una mirada a la figura del teletrabajo. Publicación de la Dirección del Trabajo. Registro de Propiedad Intelectual: 211.686 ISBN: 978-956-7978-07-6 Diseño: Gráfica Metropolitana. Chile.

Tünnermann, C. (1999). La declaración mundial sobre la educación universitaria en el siglo XXI: una lectura desde América Latina y el Caribe. (Documento) Educación universitaria y Sociedad. Vol. 10, N 1, p.7 –34. IESALC / UNESCO. Caracas.

Tünnermann, C. (2003). La universidad ante los retos del siglo XXI. México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.

UNESCO (1998). Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI del 9 de octubre de 1998, convocada por la UNESCO.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1997). ¿Qué es la UPEL? Caracas: Fedeupel.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1999). Documento base. Caracas: Fedeupel.

### Referencias On line

Balanta (2016). Portal sobre Derecho Informático. <http://derechoinformatico.co/el-teletrabajo-en-estados-unidos-sector-publico/>

Gobierno de Colombia. Portal: ABCÉ Del Decreto Reglamentario De Teletrabajo. <file:///C:/Documents%20and%20Settings/est/Mis%20documentos/Downloads/Abec%20del%20Teletrabajo.pdf>

Gobierno de Argentina

<http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/>

Netgate. Empresa de internet más grande de Uruguay. Portal:  
<http://www.teletrabajo.com.uy/teletrabajo/beneficios-del-teletrabajo/4/>

<http://borishectormu.blogspot.com/2013/10/la-nueva-ley-de-delitos-informaticos.html>

[https://issuu.com/estudiolegal/docs/revista\\_gazzetalegal\\_julio\\_issuu](https://issuu.com/estudiolegal/docs/revista_gazzetalegal_julio_issuu)

<https://www.mysammy.com/>