

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

**Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la
empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar**

Oscar Rodrigo Ortiz Bustamante

Tutora: Naliní Elizabeth Pérez Gaibor

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis de maestría

Yo, Oscar Rodrigo Ortiz Bustamante, autor de la tesis intitulada “Estudio de la implementación del Teletrabajo del Plan Piloto en la empresa de Telecomunicaciones Telefónica Movistar”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que le he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:.....

Firma:.....

Resumen

A principios del año 2015, Telefonica Movistar Ecuador, inicio con un proceso de innovación alineado hacia la transformación digital que persigue como compañía, en busca de sinergias productivas, que le han permitido desarrollar mejores prácticas a nivel de procesos y tecnologías, llevándole a generar un entorno de trabajo flexible y dinámico bajo una nueva infraestructura de primer nivel que promueve la comunicación, la colaboración, agilidad de los procesos y favorece la calidad de vida laboral; aspectos que han motivado la realización de este trabajo, cuyo objetivo general es el estudio de los principales resultados de la implementación del teletrabajo de su plan piloto.

El 5 de febrero del 2018 el Comité Ejecutivo de Telefónica Movistar lanzó un proyecto piloto de teletrabajo bautizado como “eWork” con la participación de 150 colaboradores pertenecientes a todas las áreas de la compañía, este proceso de transformación implicó un cambio en su modalidad de trabajar que generó expectativas, incertidumbres y beneficios, el proyecto finalizó el 20 de junio del 2018.

El desarrollo de este estudio cumple con los objetivos de elaborar un marco teórico relacionado con el tema a tratarse, describir la situación de la empresa y la recolección de información a través de las siguientes técnicas: *encuestas y entrevistas* dirigidas a los participantes y líderes del proyecto respectivamente, *grupo focal* con las jefaturas de las áreas participes, y la *observación* que consistió en captar información relacionada a las condiciones de infraestructura, tecnológica y laborales; para dar paso al procesamiento de los datos obtenidos y un posterior análisis de las variables dependiente e independiente con sus respectivas dimensiones, que ayudaran a establecer los principales aspectos que determinen la conveniencia del proyecto y elaborar una propuesta que contribuya con nuevas acciones de mejora para la adopción e implementación definitiva del teletrabajo a toda la población elegible de Telefónica Movistar.

Es importante indicar que no estuvo dentro de los objetivos de este estudio la realización del análisis económico – financiero del Proyecto, por la discrecionalidad de la información.

Palabras clave: Teletrabajo, TIC's, conciliación y flexibilidad laboral.

DEDICATORIA:

A mi Padre Rodrigo, quien con su ejemplo y perseverancia ha sabido guiar mi vida,
por el camino de la justicia y respeto.

Oscar Ortiz.

AGRADECIMIENTO:

Al personal de Recursos Humanos de Telefónica Movistar, a los docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar y en especial a mi Tutora Elizabeth Pérez, quien me ha brindado su aporte y experiencia para realizar este trabajo.

Oscar Ortiz.

Tabla de contenidos

Resumen	5
Introducción.....	17
1. Antecedentes	17
2. Objetivo General.....	18
3. Objetivos Específicos.....	18
Capítulo primero: Marco Teórico del teletrabajo	19
1. Historia del teletrabajo	19
2. Definición	21
3. Tipos de teletrabajo.....	23
4. El teletrabajo y las TIC's	24
4.1 La tecnología y el teletrabajo	26
5. El teletrabajo y la gestión empresarial	27
6. Comunicación	29
7. Legislación.....	29
7.1 Normativa en Ecuador	30
Capítulo segundo: Metodología	33
1. La Empresa: Caso de Estudio Telefónica Movistar.....	33
1.1 Política interna de teletrabajo de Telefónica – Movistar	36
2. La caracterización del estudio del teletrabajo del plan piloto	37
3. Identificación de las principales variables y su definición conceptual	38
4. Técnicas e instrumentos para el levantamiento de información	40
5. Procesamiento de datos, entrevistas y análisis de variables	41
5.1 Resultados: Encuesta a jefes y a empleados	41
5.2 Entrevistas y Grupo focal.....	54
5.3 Análisis de variables	58
Capítulo tercero: Propuesta para la implementación del teletrabajo	73
1. Tipo de teletrabajo	73
2. Modalidad de trabajo en el domicilio	74
3. Perfil de las personas teletrabajadoras	77

4. Fases para la implementación del teletrabajo.	78
Conclusiones y Recomendaciones	85
Bibliografía	91
Anexos	95
Anexo 1: Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190	95
Anexo 2: Política de teletrabajo “eWork”	99
Anexo 3: Adendum al Contrato de Trabajo	105
Anexo 4: Formato de encuesta a empleados	110
Anexo 5: Formato de encuesta a jefes	113

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución de Áreas.....	34
Gráfico 2: Resultados por cargo en el Proyecto “e-Work”	42
Gráfico 3: Resultados de encuesta según el sexo	43
Gráfico 4: Participación en el Proyecto por Ciudad.....	44
Gráfico 5: Impacto del teletrabajo en el clima laboral y estilo de liderazgo.....	55
Gráfico 6: Funcionamiento de medios tecnológicos	61
Gráfico 7: Percepción de los empleados sobre la mejora de su desempeño	67
Gráfico 8: Percepción de los jefes sobre la mejora del desempeño de sus empleados.....	67
Gráfico 9: Resultados clima laboral: Empleados	69
Gráfico 10: Resultados clima laboral: jefes	70
Gráfico 11: Nivel de satisfacción “eWork”	71
Gráfico 12: Preferencia modalidad de trabajo en el domicilio: Empleados	75
Gráfico 13: Preferencia modalidad de trabajo en el domicilio: jefes	75
Gráfico 14: Análisis FODA para la implementación definitiva del teletrabajo	79

Índice de tablas

Tabla 1: Tipos de teletrabajo	24
Tabla 2: Horarios de entrada y salida	35
Tabla 3: Variable independiente.....	38
Tabla 4: Variable dependiente.....	39
Tabla 5: Número de colaboradores por área	43
Tabla 6: Participación de colaboradores por edad	44
Tabla 7: Resultados Pregunta 1	45
Tabla 8: Resultados Pregunta 2	46
Tabla 9: Resultados Pregunta 3	47
Tabla 10: Resultados Pregunta 4	48
Tabla 11: Resultados Pregunta 5	49
Tabla 12: Resultados Pregunta 6	50
Tabla 13: Resultados Pregunta 7	51
Tabla 14: Resultados Pregunta 8	52
Tabla 15: Resultados Pregunta 9	53
Tabla 16: Resultados Pregunta 10	53

Introducción

1. Antecedentes

El teletrabajo se manifiesta como una consecuencia lógica del auge en las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's)¹ y se ha convertido en un instrumento para que las empresas optimicen sus recursos y para brindar a los empleados una mejor calidad de vida que les permita combinar la conciliación, con la diversidad y la flexibilidad, de tal manera que puedan adaptar el trabajo a sus vidas.

Este trabajo tiene como objetivo estudiar los principales resultados de la implementación del teletrabajo del plan piloto bautizado como “eWork”, en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar y que fue lanzado por su Comité Ejecutivo el 5 de febrero del 2018, con la participación de 150 colaboradores pertenecientes a todas las áreas de la compañía y finalizó el 20 de junio del mismo año.

Este estudio presenta los beneficios de la implementación del teletrabajo del plan piloto en lo que se refiere a aspectos relacionados a: la mejora del desempeño y una mayor flexibilidad para que los colaboradores puedan conciliar su vida laboral y personal, de tal manera que puedan trascender la necesidad de una base física permanente y estar preparados para llevar a cabo sus tareas desde cualquier lugar en que se encuentren.

Con base a lo mencionado, el presente estudio se encuentra estructurado en tres capítulos: en el primero se conceptualiza el teletrabajo, sus antecedentes históricos, tipos de teletrabajo, las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), gestión empresarial, legislación, políticas e instructivos vigentes.

En el segundo capítulo se describe a la empresa que fue el caso de estudio y la actividad base de la implementación del teletrabajo del plan piloto, la caracterización del estudio, la identificación de variables cualitativas (independiente y dependiente) y su definición conceptual. Se presentan las técnicas e instrumentos que se utilizó para el estudio y levantamiento de información; se establecen los criterios teóricos en base de los cuales se

¹ TIC's: Tecnologías de Información y Comunicaciones

evaluó las variables, y, se procesó la información para dar paso al análisis de las variables cualitativas planteadas con sus respectivas dimensiones.

Después de procesar y analizar los resultados, en el tercer capítulo se elaboró la propuesta para que la empresa considere la implementación del teletrabajo a toda su población elegible, que incluye: tipo de teletrabajo, modalidad de teletrabajo, perfil de las personas teletrabajadoras y las fases para su implementación.

Finalmente se incorporan las conclusiones y recomendaciones para implementar y promover esta modalidad de trabajo a toda la población elegible de Telefónica Movistar Ecuador a escala nacional y convertir a la empresa en un ejemplo de innovación y flexibilidad en el mercado laboral que le permita retener y atraer nuevos talentos.

2. Objetivo General

Estudiar los principales resultados de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de Telecomunicaciones Telefónica Movistar.

3. Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico, con base a antecedentes, legislación, políticas e instructivos vigentes.
- Analizar los factores de la implementación de la modalidad del teletrabajo del plan piloto en la empresa de Telecomunicaciones Telefónica Movistar.
- Elaborar una propuesta de mejora que permita la adopción e implementación del teletrabajo a toda la población elegible de Telefónica.

Capítulo primero: Marco Teórico del teletrabajo

1. Historia del teletrabajo

En cada periodo histórico de la humanidad han existido diferentes formas de trabajar que van desde la esclavitud, servidumbre, mercantilismo y comercio, movimientos y revoluciones sociales laborales, etc., que han constituido una transformación del ser humano y la sociedad.

Con el devenir de los acontecimientos tecnológicos, la primera referencia del teletrabajo se da origen en el año de 1973 en los Estados Unidos en plena crisis petrolera. El físico Jack Nilles, considerado como el padre del teletrabajo comenzó a buscar formas para optimizar recursos no renovables que permitan ahorrar energía y evite los desplazamientos que provoquen el consumo de derivados de petróleo, en tales circunstancias su primera idea fue llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo y así nace el concepto en inglés de *“telecommuting”*.

En la década de los setenta no había suficiente desarrollo tecnológico, lo que no permitía el recurso masivo al teletrabajo, por lo que las estimaciones de rápido crecimiento no se cumplieron, sin embargo en la década de los ochenta las computadoras e internet empezaron a emerger y con ello el teletrabajo.

Con el desarrollo y avance de las tecnologías de información, se da origen a la denominada “revolución de la información” o conocida también con su nombre genérico “sociedad de la información”, que han obligado a las empresas a modificar las formas tradicionales de organización.

Según la Fundación Europea, en su artículo “Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar”, en Europa, el teletrabajo se lo ha implementado paulatinamente con el propósito de reducir la tasa de desempleo, equiparar los niveles de desarrollo con sus países miembros y convertirse en referente en cuanto a vanguardia del avance tecnológico. De esta manera han logrado enfocarse a la sociedad de la información dentro de un plan integrador, que fomenta las telecomunicaciones, investigación, interacción, conexión, desarrollo audiovisual, etc. (Eurofound 2002, num. 1)

En el continente europeo, países como Alemania y Austria implementaron proyectos de teletrabajo, cuyo enfoque era fomentar el desarrollo de las zonas rurales, esta concepción diferente a la planteada por Jack Nilles, da origen a las principales diferencias entre las definiciones y conceptos del teletrabajo en la Unión Europea y Estados Unidos.

Según (Arpi Pillalazo 2018), en su tesis titulada: “Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad”, describe en su página 17, la posición de la Unión Europea con respecto al teletrabajo y la considera a esta forma de trabajar, como a la mediación de las TIC’s, adoptando terminologías como el “telework”, “teleworking”, “telenetworking” y “teletrabajo”; y en el sistema español se habla también del “e-work”, nombre adoptado por Telefónica Movistar para bautizar a su proyecto piloto (Lanzamiento Proyecto “eWork” 2018), objeto de este estudio.

En el año de 1980, una de las empresas pioneras en implementar un plan piloto sobre la práctica del teletrabajo es IBM, permitiendo a sus empleados trabajar desde sus domicilios; en su momento la meta de esta empresa fue la reducción de gastos y el aprovechamiento del tiempo, que tuvieron excelentes resultados y datos revelen que en el año 2009 el 40% de su plantilla a nivel global desempeña sus funciones desde sus domicilios, logrando ahorros aproximados de 100 millones de dólares anuales y la reducción del espacio físico de sus oficinas en unos 23 millones de metros cuadrados. (Arpi Pillalazo 2018, 15)

Otra de las empresas en implementar un plan piloto sobre la práctica del teletrabajo es la multinacional Repsol, iniciado en el periodo de abril a noviembre 2008, y actualmente se encuentra implementado en toda la organización, con un enfoque de flexibilidad basado en el compromiso y orientado a la eficiencia y cumplimiento de objetivos dentro de un marco de respeto, colaboración y proactividad. En junio del 2012, el número de teletrabajadores de Repsol en España ya superó las 800 personas, quienes han optado en realizar su jornada de trabajo desde sus domicilios, organizando sus tareas conforme a sus necesidades, donde los trabajadores han reconocido sentirse más motivados y comprometidos, lo que ha motivado a su comité ejecutivo a seguir en la misma dirección. (Repsol 2008, num. 5)

La modalidad de teletrabajo en Ecuador ya ha sido adoptada por empresas multinacionales, es el caso de Kimberly-Clark, la cual implementó al 100% para su personal administrativo (45 personas) en Quito a partir de marzo 2016; su Gerente de Recursos

Humanos Alejandro Gutiérrez indicó que los teletrabajadores se encargan del manejo de proveedores, finanzas, ventas, marketing y recursos humanos, a quienes se les entrega un auxilio monetario para proveer de los equipos necesarios en casa y un sistema de videoconferencias y teléfonos incorporados para la comunicación. (El Universo 2016)

El teletrabajo ha evolucionado con el avance vertiginoso de las de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), convirtiéndose en una nueva forma de hacer el trabajo, fomentando la construcción de una sociedad basada en el conocimiento en la cual se da más importancia a la educación, capacidad profesional, desarrollo tecnológico e innovación empresarial.

Las TIC's se han convertido en una poderosa herramienta de gestión que permite compartir y transmitir información de forma global e instantánea, ofreciendo numerosos beneficios a empresarios, trabajadores y a la sociedad; permitiendo flexibilidad, mayor productividad, mayor especialización, eficiencia para la organización, reducción de costos y gastos, reducción de estrés en el trabajador, conciliación y equilibrio de la vida familiar y laboral, reducción en la contaminación ambiental, etc.; así como también ser una forma de trabajo que favorece el empleo de personas con discapacidad, madres con hijos recién nacidos, personas con dificultad para trasladarse. (IESA 2011, num. 47)

2. Definición

Existe variadas definiciones del teletrabajo en manuales, artículos, libros, revistas, etc.; sin embargo, su concepto ha sido desarrollado por diversos autores y desde varias perspectivas en donde se examinan y critican y, al final cada autor propone su propia definición.

La palabra teletrabajo proviene de la unión *telou* (griego) y *tripaliare* (latín), que significan lejos y trabajar respectivamente. En si la palabra significa trabajar a distancia, pero más allá de este significado existen otros que complementan esta definición.

“Al teletrabajo se lo puede definir como una forma de organización y/o ejecución del trabajo realizado a distancia en gran parte o principalmente, mediante el uso intensivo de las técnicas informáticas y/o de telecomunicación.” (Thibault 2009, párr. 19)

El teletrabajo es el trabajo a distancia ejecutado a tiempo completo o parcial. Requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC's, lo que trae consigo herramientas de optimización e innovación. (Osio 2010, num. 96).

“El teletrabajo también se conoce como la actividad laboral que se desarrolla fuera de las instalaciones de la empresa contratante, apelando a las tecnologías de la información y de la comunicación para el desarrollo de los quehaceres”. (Perez Porto & Gardey 2016, párr. 1)

En un artículo publicado en Internet, define al teletrabajo de la siguiente manera:

“Consiste básicamente en desarrollar el trabajo fuera y lejos de la oficina o la empresa que nos tiene contratados y haciendo uso de la tecnología como herramienta fundamental para realizar el trabajo en cuestión, computadoras, internet, telefonía celular, entre los canales tecnológicos y comunicacionales básicos que intervienen.” (Ucha 2015, párr.1)

La Organización Internacional del Trabajo, define al teletrabajo a la forma de trabajo efectuada en un lugar distante a la oficina y/o separación física y que implique el uso de una nueva tecnología facilitando la comunicación. (Pinel 2012, párr. 1)

El Acuerdo Marco Europeo firmado el 16 de julio de 2002, en Bruselas sobre el teletrabajo, define como una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular.

En España se ha adoptado una definición diferente a la que se deriva del Acuerdo Marco Europeo sobre teletrabajo. En las diferentes definiciones se acentúan las siguientes características: (1) se realiza desde lugares remotos o alejados de la empresa con las que se tiene vínculos contractuales, y (2) es un tipo de prestación que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación *on line* con el empleador y/o con el cliente. (Eraso 2008, num. 130)

“Actualmente en América Latina, en países como Uruguay, no se diferencia al teletrabajo con el trabajo a domicilio, se entiende que no es una forma de organización laboral, por lo que ya se ha planteado propuestas para normar el teletrabajo, donde el Estado lo promoverá en sus distintas modalidades, como instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación (TIC's). Por el contrario, en países como Argentina, Colombia, Chile y Ecuador cuentan con normativas jurídicas que pretenden cambios en las relaciones laborales que tienen como protagonistas el: componente tecnológico, desarrollo humano, empresa, inclusión, ambiente, etc.” (Cataño 2013, num. 84)

En Colombia, país fronterizo al nuestro, según su artículo 2, Ley 1221 de 2018, lo define al teletrabajo de la siguiente manera:

“Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación –TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.” (Libro Blanco 2013, 11-2)

En Ecuador se expidió el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190 (Anexo 1), que contiene la norma que regula el teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado, y lo define de la siguiente manera:

“Una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de las cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control.” (EC Ministerio del Trabajo, art. 2)

Con base a lo expuesto, se puede considerar al teletrabajo como una forma de trabajar fuera de las instalaciones de la empresa haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación que permiten al empleador y empleado mantenerse conectados y coordinados en función a la evaluación de resultados, de tal manera que se propicie un ambiente de flexibilidad en la organización de actividades, con el fin de mejorar la productividad para la empresa y la calidad de vida para los empleados.

3. Tipos de teletrabajo

El teletrabajo es una figura que reemplaza la típica prestación del servicio in situ, por su flexibilidad, sin embargo, tiene diversos tipos, que según varios autores no existe una clasificación única, todo depende del acuerdo que se logre entre el empleado y su empleador; ajustándonos al caso de este estudio, se menciona los siguientes:

Tabla 1
Tipos de teletrabajo

Tipo	Descripción
Teletrabajo autónomo	Empleados independientes que hacen uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), para la ejecución de sus tareas, desde cualquier lugar elegidos por ellos.
Teletrabajo suplementario	Empleados con contrato laboral que trabajan al menos un día a la semana en sus domicilios.
Teletrabajo móvil	Empleados que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas desde cualquier lugar que se encuentren, con frecuencia se ausentan de su lugar fijo de trabajo.

Fuente: Libro Blanco El ABC del Teletrabajo en Colombia

Elaboración: Propia

4. El teletrabajo y las TIC's

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), se han convertido en una potencial herramienta para que las organizaciones sean más productivas y competitivas; dentro de las TIC's, se encuentra el teletrabajo como una de las opciones principales y estratégicas para que las empresas adopten nuevos modelos de gestión y organización, enfocados a reducir costos, mejorar la calidad de vida del empleado y lo más importante, crear valor para los clientes.

Con las TIC's, la información puede compartirse de forma instantánea y económica entre muchas personas situadas en lugares distintos, a la vez que permite a los individuos que gestionen y coordinen su propio trabajo de forma electrónica. (Malone y Laubacher 1998, num.15).

La responsabilidad de los directivos es la motivación que deben transmitir a los teletrabajadores, para estimular su capacidad de aprendizaje y desarrollo a través del uso de las TIC's, y hagan un buen uso de la información a la que tienen acceso y esto se logra estableciendo buenas prácticas para compartir la información y generar confianza para que el empleado cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

El apoyo tecnológico para el teletrabajo ha evolucionado desde un simple navegador web, correo electrónico, y sistemas que posibilitan la teleconferencia y el completo acceso a

información almacenada en la nube, compartidos y base de datos de la empresa. Es importante considerar que al hablar de TIC's, se está hablando de una combinación entre infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, que bien utilizadas y gestionadas depende el logro de las metas organizacionales.

La *Infraestructura* es la que soporta las operaciones básicas de la organización, en ella se tiene a las plataformas de trabajo, servidores y los sistemas que permiten la interconexión. Los *Dispositivos* son todos los aparatos que permiten la conexión entre la organización y el trabajador, abarcando desde computadoras portátiles hasta teléfonos inteligentes cada vez más compatibles con aplicaciones de teletrabajo. *Contenidos y Aplicaciones*, son los servicios para interactuar con el usuario final, por ejemplo, los portales de redes sociales o sitios de noticias vía Internet, los sistemas de audio-respuesta para telefonía o la banca móvil para el servicio de SMS.

Implementar el teletrabajo, está relacionado con el desarrollo de las TIC's, lo que demanda mayores necesidades de formación para las empresas que lo implementen y que posibilita a su vez la obtención de mejores resultados organizativos con el uso de dichas tecnologías. Este enfoque está basado en la teoría de recursos y capacidades, la cual plantea que la ventaja competitiva de la empresa se basa en los recursos y capacidades internas de la empresa que son escasos, valiosos, inimitables y no sustituibles. (Barney1991)

Enfocarse en los recursos es apropiado para estudiar el teletrabajo, porque este se centra en asuntos relacionados a Recursos Humanos y de tecnologías de información y comunicación, que permitirá a las empresas apalancarse para construir una sólida y sostenible ventaja competitiva a través del teletrabajo.

Es importante indicar que una de las barreras más críticas al implementar el teletrabajo, es la formación de los empleados en el uso y adaptación a las TIC's, es por ello que, al implementar el teletrabajo en las organizaciones, se realice una formación en su uso y que este orientado a obtener resultados complementarios en la mejora de objetivos relacionados a las TIC's.

4.1 La tecnología y el teletrabajo

La tecnología es necesaria para teletrabajar, sin que ello implique que se deba contar con lo más avanzado en equipos y programas. Un equipo sencillo de trabajo, como: una computadora, línea telefónica, conexión a internet y un sistema que permita el intercambio de archivos, puede suplir las necesidades de la empresa para implementar el teletrabajo.

La dirección de una empresa no debe considerar a la inversión en tecnología como un gasto porque su retorno puede verse reflejado en el primer año, en la reducción de costos fijos como espacio físico, servicios básicos, mantenimiento, etc.; es importante tomar en cuenta que para implementar un proceso exitoso de teletrabajo, lo más recomendable es que la tecnología brinde soporte y respuesta oportuna ante cualquier escenario que pueda presentarse, por lo cual es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. Equipamiento informático necesario, para desarrollar el teletrabajo.
2. Conexión a internet en el puesto de trabajo.
3. Acceso a sistemas de información y datos de la empresa.
4. Compatibilidad de tecnología.
5. Dispositivos móviles.
6. Uso de tecnologías antimalware y antivirus.
7. Uso de tecnologías de cifrado para proteger la confidencialidad y la integridad de las comunicaciones.
8. Uso de soluciones de control de acceso a la red corporativa.
9. Naturaleza de las funciones, que permita la aplicación de teletrabajo.

Con los aspectos indicados se puede generar un ambiente similar al de una oficina, que permita al teletrabajador desarrollar y cumplir sus tareas en función a la asignación de metas coordinadas con su empresa. Para el teletrabajador es importante tener acceso a la información y base de datos de la empresa, de forma confiable y consistente.

Adicional, la tecnología para la implementación del teletrabajo debe soportar una gran variedad de necesidades y perfiles, considerando las diferencias entre los grados de habilidad y conocimiento en el área de conectividad de cada teletrabajador, lo que obliga a que los

procedimientos y dispositivos que permiten el acceso a la red corporativa sean simples y bien definidos, permitiendo un intercambio fluido, constante y simultáneo de información.

Es importante considerar que el uso de las tecnologías conlleva riesgos para la información de la empresa, debido a las comunicaciones en redes externas que se encuentran fuera del control de la organización; los tipos de amenazas no pueden ser eliminados, pero sí mitigados, mediante el uso de tecnologías de cifrado para proteger la confidencialidad y la integridad de las comunicaciones, así como la autenticación de cada uno de los puntos finales entre sí para verificar sus identidades.

5. El teletrabajo y la gestión empresarial

Es evidente que en la actualidad el entorno laboral se ha vuelto cambiante y ha evolucionado gracias al avance de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), lo cual ha obligado a las organizaciones a diseñar un nuevo modelo de gestión que le permita adaptarse a un nuevo sistema de flexibilización y organización de trabajo.

Como se había indicado anteriormente, existen algunos efectos positivos potenciales del teletrabajo sobre los resultados de la empresa, como es el caso de la reducción de espacio físico, reducción de costos, disminución del absentismo y de la rotación laboral, reducción de gastos para el empleado y mejor orientación a resultados.

De hecho, existen estudios que demuestran que la productividad aumenta en un 13%, al permitir a los empleados trabajar desde casa mediante las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), según afirma un estudio realizado por la Universidad de Stanford en el año 2018. (Plus 2018, párr. 1)

La idea de la flexibilidad que brinda el teletrabajo es satisfacer las diferentes necesidades de conciliación que tenga una plantilla diversa como la estructura de las grandes empresas, es por ello que es necesario considerar su implementación en forma parcial, porque le permite al teletrabajador estar en contacto con la realidad física de la organización.

El reto para las organizaciones que quieran adoptar el teletrabajo, está en la gestión, que supone una forma diferente a la hora de evaluar sus resultados. Es una modalidad que requiere de liderazgo y participación de un equipo de trabajo coordinado, que permita

adaptarse a un nuevo cambio cultural, que es la esencia para que una organización pueda obtener los resultados deseados.

El objetivo es que esta forma de trabajo contribuya a una filosofía laboral de flexibilización que esté orientada a resultados y a la consecución de objetivos por encima de la que premia la presencia física. Las organizaciones deben gestionar en conjunto con herramientas tecnológicas, programas que les permita evaluar el desempeño de sus empleados a través de una valoración de las evidencias de cumplimiento de los compromisos que se relacionen a sus funciones, responsabilidades y proyectos.

De acuerdo con una publicación en internet sobre la “evaluación del teletrabajo”, indica la importancia de crear un *equipo* para la implementación del teletrabajo, quien será el encargado de gestionar, liderar y coordinar todo el proceso y que podría estar formado por un área específica, que cuente con representantes de las áreas Recursos Humanos, Seguridad y Salud en el Trabajo, Gerencias y Jefaturas. (Gómez 2018, párr. 35)

Por último, una gestión que permita hacer sostenible la implementación del teletrabajo en el tiempo debe estar relacionada con las siguientes estrategias, que han sido resumidas de las diferentes fuentes bibliográficas que constan al final de este estudio:

- Promover y mantener la motivación de los empleados a través de encuentros presenciales, virtuales, y actividades de grupo que permitan obtener opiniones y sugerencias con respecto al proceso.
- La coordinación y asignación de tareas entre los jefes y teletrabajadores aumenta su responsabilidad y compromiso, lo cual permite tener un mejor desempeño.
- Sociabilizar y gestionar el desarrollo de nuevos materiales de comunicación que permitan fortalecer las competencias de los empleados en relación con el teletrabajo, que a la vez despierten el sentido de pertenencia, el compromiso y el interés por permanecer en la organización bajo esta modalidad laboral.
- Realizar un seguimiento y evaluación constante al proceso de implementación del teletrabajo, tanto para la organización como para los empleados, considerando también el criterio de los empleados que no son parte del proceso del teletrabajo.

Con las estrategias indicadas se espera lograr con el teletrabajo se modifique los hábitos y formas de actuar, que favorecerán un cambio positivo en la gestión, que repercutan en los equipos de trabajo.

6. Comunicación

Otro aspecto a considerar es la *comunicación*, la misma constituye una herramienta clave que bien utilizada colabora con la difusión, la reproducción y la actualización de la cultura en la organización y también es un gran desafío para los teletrabajadores porque deben tener un buen desarrollo de esta competencia que les permita cumplir de manera eficiente su trabajo y puedan enfrentar aquellas dificultades que conlleva el teletrabajo, como: el aislamiento, disciplina, organización y autocontrol.

La comunicación permite alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, lo que hace fundamental su incorporación a los procesos del teletrabajo, agregando valor al negocio y apoyando la generación de compromiso a través de la transmisión de información relevante.

En la elección de los canales de comunicación es importante el conocimiento previo de la organización y los colaboradores, de tal manera que se garantice una comunicación transparente, rápida, coordinada y diversa que transmitan una experiencia positiva.

“Los canales se eligen en función de la apropiación que se tenga de cada uno de ellos, de esta manera el correo electrónico, las redes sociales y la intranet organizacional son ejemplos de los espacios comunes más apreciados para transmitir información con rapidez, pero no deben descartarse los encuentros cara a cara entre líderes y colaboradores, porque en la interacción personal es posible generar las relaciones de confianza, bastión para la implementación de una cultura del teletrabajo y su sostenibilidad en la organización.” (Contreras & Rozo 2015, núm. 65).

7. Legislación

Uno de los problemas sociales que atraviesa actualmente nuestro país es el desempleo, en el que las ofertas de empleo son cada vez más escasas o a su vez muy exigentes en cuanto a nivel de preparación, lo que ha sido necesario la innovación en el ámbito laboral, aprovechándose del avance de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's),

que se han convertido en herramientas para trabajar y han permitido que se oferte trabajo mediante el uso de aquellas, siendo una de ellas el teletrabajo, figura que es muy utilizada en países de la región, tales como Argentina, Colombia, Chile y Brasil.

7.1 Normativa en Ecuador

En Ecuador, el 04 de agosto de 2016, el Ministerio de Trabajo, en el marco de sus competencias, expidió el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190 que contiene la norma que regula el teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado y que puede ser de dos formas:

“1. Permanente: Se realiza siempre fuera de las instalaciones donde el empleador realiza sus actividades, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación; el teletrabajador/a podrá asistir a las instalaciones de la empresa para quien presta sus servicios, cuando sea requerido por el empleador. 2. Parcial: Se realiza fuera del lugar habitual del empleador hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto de horas se prestan los servicios en las instalaciones del empleador.” (EC Ministerio del Trabajo, art. 2)

Es importante indicar que cuando se presentó la norma en septiembre del 2016 el objetivo era “cumplir metas” y alcanzar en dos años 75.000 teletrabajadores según el exministro del Trabajo Leonardo Berrezueta, “sin embargo hasta el mes de septiembre 2019 existen 11.600 personas bajo esta modalidad, de las cuales 11.400 pertenecen al sector privado y 200 al sector público.” (El Universo 2019, párr. 1)

Especialistas sostienen que la poca acogida responde a que las empresas no invierten en el desarrollo de tecnología y herramientas que les permitan crear otras metodologías para aprovechar de mejor manera el talento y potencial de la gente, dejando atrás las formas tradicionales de administrar y trabajar.

El acuerdo también contempla ciertos requisitos y particularidades para su implementación, que garantizan los derechos del teletrabajador:

- Esta modalidad de trabajo tiene carácter de voluntario.
- La reversibilidad, el teletrabajador tiene derecho a volver a prestar sus servicios de manera presencial, previo acuerdo entre las partes.

- Los mismos derechos y obligaciones de aquellos trabajadores, que realizan sus labores de manera presencial.
- El teletrabajador/a gestionara la organización de su tiempo de trabajo, apegado al marco de regulación vigente.
- Las labores del teletrabajador/a, no podrán exceder los límites establecidos en el Código de Trabajo, a fin de que pueda cumplir con la ejecución de sus tareas previamente coordinadas y planificadas.
- El pago de horas suplementarias y extraordinarias.
- Compensación económica por parte de la empresa, en caso de que el teletrabajador haya incurrido en costos asociados a la ejecución de su trabajo, fuera de las instalaciones de la empresa.
- La empresa es la responsable de velar por la seguridad y salud de las personas teletrabajadoras.

La normativa en Ecuador en cuanto al teletrabajo es bastante clara, sin embargo, regula lo básico y de manera muy general los aspectos relacionados al tema, lo cual puede ser porque es un tema nuevo y debe ser sociabilizado de a poco, para ir ganado aceptación en los ámbitos privado y público, de tal manera que se busque un desarrollo progresivo en cuanto a su estructura y alcance jurídico.

Capítulo segundo: Metodología

1. La Empresa: Caso de Estudio Telefónica Movistar

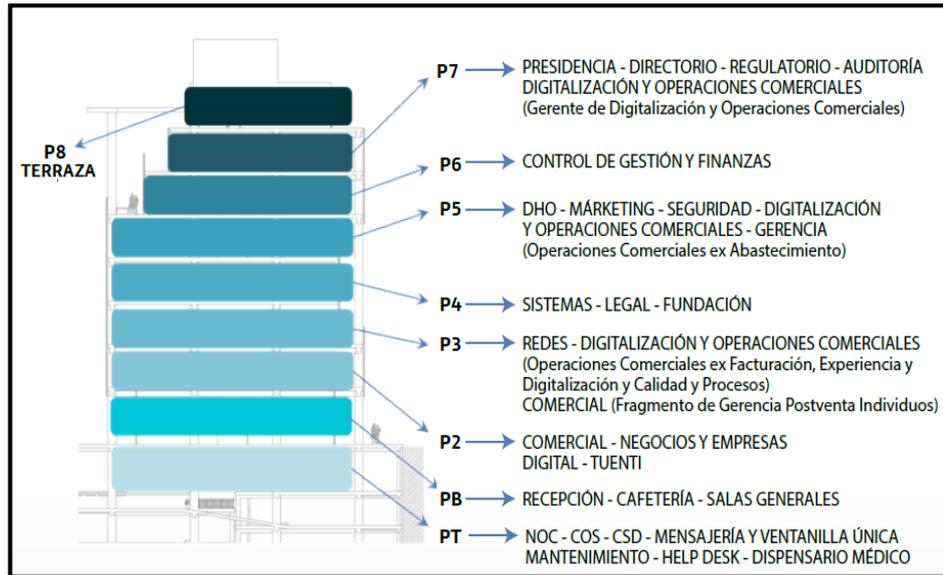
De acuerdo con información que consta en su página web Telefónica Movistar “inicio sus operaciones en Ecuador en el 2004, con la adquisición de la operación móvil de BellSouth que en ese momento ocupaba el segundo lugar en cuanto a número de clientes (816.000), cuya participación del mercado era del 35%.” (Telefónica 2018, párr.1)

“Está en las 24 provincias del país y comunica alrededor de 5 millones de ecuatorianos con servicios móviles innovadores, generando una red de productividad que beneficia directa e indirectamente a más de 100.000 familias del Ecuador.” (Telefónica 2018, párr.2)

Telefónica Movistar es la única operadora de telecomunicaciones en Ecuador que posee un Sistema de Gestión Integrado y una certificación en cuatro áreas: ambiental; seguridad y salud ocupacional, calidad de procesos y seguridad en la información. Según datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos, su plantilla actual a julio 2019, es de 1.163 colaboradores de los cuales el 4% son personas con discapacidad.

A principios del año 2015 Telefónica Movistar Ecuador inicio un proyecto de innovación que incluye la implementación de su nueva plataforma comercial Janus (Full Stack), cuyo objetivo es el cumplimiento de mejores prácticas a nivel de procesos y tecnologías. Desde el 12 de junio 2017 cuenta con nuevas instalaciones para trabajar en uno de los edificios más eficientes y modernos del país, ubicados en la Av. Simón Bolívar y Vía a Nayón – Complejo Corporativo Ekopark-, que ofrece una imagen e infraestructura corporativa de primer nivel.

Gráfico 1
Distribución de Áreas



Fuente y Elaboración: Telefónica Movistar

Las oficinas de los Directores, Gerentes y personas con discapacidad física tienen puestos fijos, mientras que las jefaturas y demás colaboradores tienen la posibilidad de elegir todos los días en qué lugar del edificio trabajar, a esto se lo conoce como puestos rotativos, cuya reserva deben realizarla a través de una aplicación instalada en el celular (Job Spot) de los colaboradores.

Según el Manual de Convivencia de Telefónica Movistar, el diseño del edificio y la modalidad alternativa de trabajar en cualquier lugar de las instalaciones de la empresa ha sido desarrollada con base a los conceptos más innovadores en materia de espacios de trabajo, que ofrece un entorno abierto, flexible y eficiente que promueve la comunicación, la colaboración, agiliza los procesos y favorece la calidad de vida laboral.

Dentro de los aspectos mencionados, la empresa promueve y facilita a sus colaboradores la elección de un horario flexible que les permite elegir de lunes a jueves según sus propias necesidades su horario de entrada, siendo el rango entre las 07h00 y 09h00, y el horario de salida entre las 16h45 y 18h45, según se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 2
Horarios de entrada y salida

No.	Horarios (lunes a jueves)
1	07h00 a 16h45
2	07h30 a 17h15
3	08h00 a 17h45
4	08h30 a 18h15
5	09h00 a 18h45

Fuente: Telefónica Movistar
 Elaboración: Propia

De lunes a jueves los colaboradores trabajan 45 minutos adicionales, y todos los viernes lo hacen en una jornada única de cinco horas desde las 08h30 hasta las 13h30, cumpliendo de esta manera con la jornada laboral de 40 horas para dejar libre los viernes en la tarde y tener un fin de semana extendido.

Adicional, la empresa brinda la flexibilidad para que todos sus colaboradores puedan elegir en cualquier momento de su jornada de trabajo, disfrutar equilibradamente de una sala de juegos (ping pong, fútbol y play station 4), destinada a la recreación y que sirve para fomentar el compromiso, motivación y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Finalmente, Telefonica Movistar Ecuador ha alineado su estrategia de comunicación interna con los objetivos estratégicos definidos por su Centro Corporativo de España, al ser parte de la implementación a nivel global de un sistema de comunicación interna llamado Workplace, una red social de tipo empresarial similar al Facebook, cuya aplicación puede ser descargada desde dispositivos móviles. “Este sistema de comunicación es una herramienta que permite conectar internamente a sus 120.000 trabajadores en todo el mundo”. (El País 2019, párr. 1)

En Ecuador ha sido implementada desde Noviembre 2018 con excelentes resultados que le han permitido a la empresa promover una comunicación más cercana, bidireccional y transversal con el intercambio de conocimientos a través de herramientas como un sistema de video compartido en vivo y que fue ya utilizado en su reunión semestral (Junio 2019); este tipo de comunicación además de alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la

organización, también es un factor clave para incorporar el proceso de teletrabajo, según se describió en el punto seis del marco teórico de este estudio.

Todo este proceso de transformación ha implicado un cambio de cultura organizacional en los hábitos y formas de trabajar que han ido generando expectativas, incertidumbre y beneficios, cuyo principal objetivo según su Comité Ejecutivo, es aumentar la productividad, comunicación e interacción social y brindar mayor flexibilidad en los roles de cada empleado, de tal manera que puedan convertirse en colaboradores nómadas, con la finalidad de que puedan trascender la necesidad de una base física permanente y estar preparados para llevar a cabo sus tareas desde cualquier lugar en que se encuentren.

1.1 Política interna de teletrabajo de Telefónica – Movistar

Antes de iniciar con la implementación del teletrabajo del plan piloto, la empresa elaboró su política bautizada como “eWork” (Anexo 2), que le permitió definir los lineamientos y gestionar de mejor manera esta nueva forma de trabajar.

La política elaborada describió aspectos relacionados a las responsabilidades de la Empresa, Vicepresidencias, Gerencias, Jefaturas y colaboradores elegibles, a quienes se les describió sus respectivos compromisos de forma sencilla, vinculada a la situación actual y al sentido común, permitiéndoles conocer de manera clara las reglas a aplicarse, previo a la implementación del plan piloto.

Dentro de los aspectos generales mas relevantes de la política, se describió también, el compromiso de la empresa de poner a disposición de los colaboradores participes, los equipos, programas y software informáticos y de comunicación para el adecuado desempeño mientras trabajaron en casa y que fueron un factor clave para que el plan piloto pueda llevarse a cabo con excelentes resultados; adicional se describió los requisitos, parte legal, voluntariedad, reversibilidad, seguridad y salud ocupacional;

En sí, la política elaborada por la empresa tuvo como objetivo reglamentar el trabajo que se ejecuto fuera de sus instalaciones y también beneficiar a los colaboradores participes para que logren un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, cuyo contenido se fundamentó y tuvo relación con el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190, que contiene la norma que regula el teletrabajo.

2. La caracterización del estudio del teletrabajo del plan piloto

El 05 de febrero 2018, Telefonica Movistar inició su plan piloto de teletrabajo bautizado como “Proyecto eWork 2018”, y finalizo el 20 de junio del mismo año con la participación de 150 colaboradores, quienes cumplieron con sus actividades laborales un día en sus hogares y los cuatro restantes en las instalaciones de la empresa.

La selección de los colaboradores participes fue con base a sus altas calificaciones (4/5) que obtuvieron durante el año 2017 y pertenecieron a todas las áreas de Telefonica Movistar, excluyendo a vendedores y secretarias debido a que sus funciones y contacto permanente con el cliente no les permitió hacer uso de esta modalidad. La población elegible represento alrededor del 13% de la plantilla vigente (1.163 colaboradores) hasta julio 2018, una muestra representativa y diversa que le brindó a la empresa obtener información precisa, oportuna y confiable para los análisis y mejoras correspondientes.

El proyecto del plan piloto estuvo liderado por un comité que integro las siguientes áreas: Gerencia de Gestión y Proyectos de Recursos Humanos, Administrador de Proyectos y Productividad, Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Área de Tecnología de la Información, y, Seguridad Digital; en el punto 5.3 de este capítulo, en una de las dimensiones (modalidad implementada) de la variable independiente se realiza un análisis detallado de la conformación de este comité.

De acuerdo con los líderes del proyecto, el objetivo del plan piloto busco la conciliación del trabajo y la vida familiar que estuvo enmarcado dentro de la política organizacional de Telefónica Movistar, en la cual uno de sus pilares se refiere a calidad de vida y bienestar; por lo que se evaluó el trabajo ejecutado en casa (un día a la semana) para determinar si bajo esta modalidad los colaboradores logran un mejor desempeño, alcanzando los mismos o mejores resultados que permitan validar si la modalidad funciona y a futuro sea extensivo a toda la población elegible de Telefónica Ecuador.

Con base a lo mencionado, la caracterización del presente estudio se definió a partir del propósito planteado que se caracterizó por ser *exploratorio* debido a que existe poco conocimiento acumulado y sistematizado respecto a la modalidad de teletrabajo en Ecuador; el estudio también se caracterizó por ser *explicativo* porque el propósito será explicar los resultados que arroje el estudio de la implementación del plan piloto de teletrabajo.

La medición y análisis de las variables de este estudio se realizó a nivel cualitativo, en donde se analizó de forma prospectiva y transversal los criterios de los colaboradores participes del plan piloto relacionados a los factores que determinaron esta nueva forma de trabajar.

3. Identificación de las principales variables y su definición conceptual.

Para el análisis de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de Telecomunicaciones Telefónica Movistar, se establecen las siguientes variables:

1. Variable independiente: La implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de Telecomunicaciones Telefónica Movistar.

Definición Conceptual: Es el trabajo realizado por los colaboradores que participaron en el plan piloto, desde sus domicilios ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, haciendo uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's).

Tabla 3
Variable independiente

Variable	Dimensiones	Definición
Implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de Telecomunicaciones Telefónica Movistar.	Tecnológica	Determinar los aspectos que permitieron que el trabajo se lo puede realizar desde cualquier lugar remoto a la empresa, haciendo uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's).
	Modalidad Implementada	Determinar el tipo de modalidad implementada en la que laboraron los teletrabajadores.

	Legal	Determinar si la modalidad implementada cumplió con las condiciones y requisitos del Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190.
--	-------	--

Fuente y Elaboración: Propia

2. Variable dependiente: Conciliación del trabajo y la vida familiar

Definición Conceptual: Se puede definir como “la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes.” (Departamento de Empleo y Políticas Sociales 2019, párr. 3)

Con base a la definición mencionada, *la conciliación del trabajo y la vida familiar* para Telefonica Movistar, es la búsqueda del equilibrio entre el campo laboral y las actividades familiares, por medio de una gestión y organización del tiempo de sus colaboradores.

Tabla 4
Variable dependiente

Variable	Dimensiones	Definición
Conciliación del trabajo y la vida familiar	Desempeño	Determinar los aspectos del desempeño trabajando desde casa.
	Clima Laboral	Determinar el aporte del Proyecto “eWork”, en la mejora del clima laboral.
	Satisfacción	Determinar si la modalidad implementada cumple con las expectativas de los colaboradores, con respecto a la relación del trabajo y vida familiar.

Fuente y Elaboración: Propia

4. Técnicas e instrumentos para el levantamiento de información

4.1 Encuesta

La encuesta es una técnica que permite recolectar de forma sistemática, datos relacionados con una población o una muestra de una población, a través de entrevistas personales u otros instrumentos para la obtención de datos (Festinger y Katz 1993, 31)

Con base a lo mencionado, esta técnica se utilizó para obtener información cualitativa sobre las variables de estudio planteadas con sus respectivas dimensiones, y determinar si la implementación del plan piloto de teletrabajo obtuvo los resultados esperados.

4.2 Entrevista

La entrevista consiste en “una conversación entre dos personas, por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados. Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Presupone, pues, la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca”. (Ander-Egg 1986, 92)

Esta técnica se empleó para recopilar información con los líderes del proyecto, colaboradores y jefes que participaron en el plan piloto, a fin de ampliar y complementar el presente estudio.

4.3 Grupo focal

Los grupos focales permiten obtener información confiable y útil para la consecución de los objetivos del estudio, por lo tanto, su organización debe ser a partir de la selección de un grupo personas relacionadas con el tema que se está investigando. Por lo general, están conformadas por entre 12 y 15 personas quienes son reunidas para discutir algún tema de forma guiada. La selección de estas personas debe hacerse de acuerdo con la experiencia y conocimiento que tienen del tema que se está estudiando. (Babbie 2000, 226)

Esta técnica, ayudó a recabar y recopilar información de las diversas experiencias que se tuvo durante la implementación del plan piloto, de tal manera que fueron compartidas entre los asistentes y permitió obtener información diversa, a fin de poder establecer las recomendaciones pertinentes en el presente estudio.

4.4 Observación

“Observación es la captación de hechos y fenómenos a través de los órganos de los sentidos, especialmente la vista y el oído, por lo que se requiere de la presencia física del investigador en el lugar de los hechos que se desean estudiar” (Espinosa 1989, 78)

Esta técnica se utilizó para captar información relacionada a las condiciones tecnológicas, de infraestructura y laborales, que se implementó en la modalidad de teletrabajo del plan piloto.

5. Procesamiento de datos, entrevistas y análisis de variables

En este punto se realizará el procesamiento de los datos recogidos en las encuestas, se describirá la información obtenida en las entrevistas y grupo focal, y, finalmente se analizará las variables con sus respectivas dimensiones planteadas en este estudio.

5.1 Resultados: Encuesta a jefes y a empleados

Con base al objetivo de este estudio, la determinación de las variables con sus respectivas dimensiones descritas en el punto 3 de este capítulo, y considerando aspectos como tipo y modalidad de teletrabajo, se diseñó una encuesta con 11 preguntas dividida en dos secciones que se detallan más adelante.

La encuesta se aplicó considerando el muestreo no probabilístico, es decir, la elección de los colaboradores no dependió de la probabilidad estadística sino de los criterios establecidos por el Comité Ejecutivo y el Área de Recursos Humanos de Telefónica Movistar.

Para la creación, aplicación y obtención de los datos se utilizó la herramienta de encuestas en línea “Google Drive”, la cual permitió crear el formulario de preguntas en la Web y distribuirlo mediante un enlace por correo electrónico a los colaboradores que participaron y constaban en la base de datos proporcionada por el Área de Recursos Humanos; es importante aclarar que el plan piloto considero inicialmente la participación de 150 colaboradores pertenecientes a todas las áreas de la compañía, sin embargo, al momento de aplicar la encuesta 18 se habían desvinculado de la empresa por motivos personales y de simplificación y 9 no quisieron ser parte del proyecto.

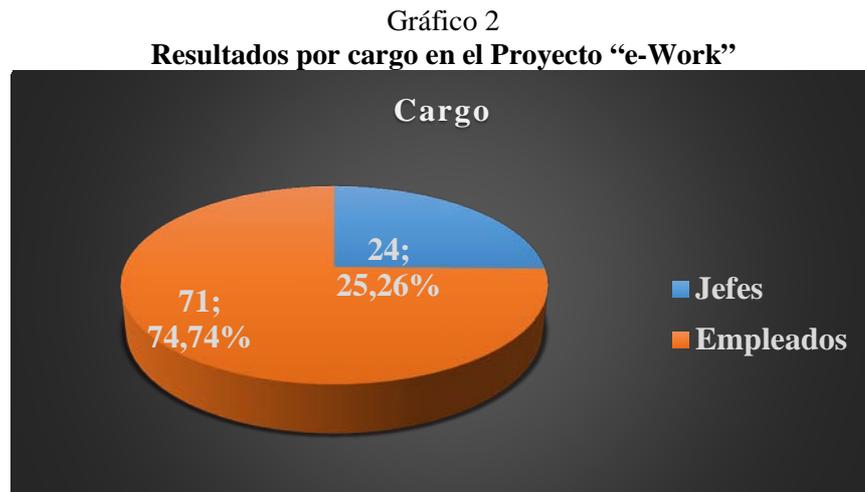
La realización de la encuesta fue autorizada por la Gerencia de Recursos Humanos y fue enviada a 123 colaboradores (35 jefes y 88 empleados), de quienes se obtuvo respuesta de 95 colaboradores (24 jefes y 71 empleados). La encuesta se mantuvo abierta durante aproximadamente un mes, con la intención de que todos los colaboradores puedan responderla, pero no se logró el objetivo.

Para el procesamiento de datos se recopiló la información obtenida de cada uno de los formularios que se recibieron en línea y a través de Excel se realizó el análisis correspondiente y los gráficos que se detallan en los siguientes puntos.

5.1.1 Primera Sección

Los resultados de la primera sección permiten conocer el perfil sociodemográfico de los colaboradores que participaron en el proyecto piloto de teletrabajo “eWork” y que comprende los siguientes aspectos:

- ✓ **Cargo:** De los 95 colaboradores encuestados, 24 son jefes lo que representa el 25,26%, y 71 son empleados que representan el 74,74% restante.



Fuente y Elaboración: Propia

- ✓ **Áreas:** Telefonica Movistar tiene una estructura de una Presidencia y once Vicepresidencias. Todas participaron en el Proyecto, según los datos que se detallan a continuación:

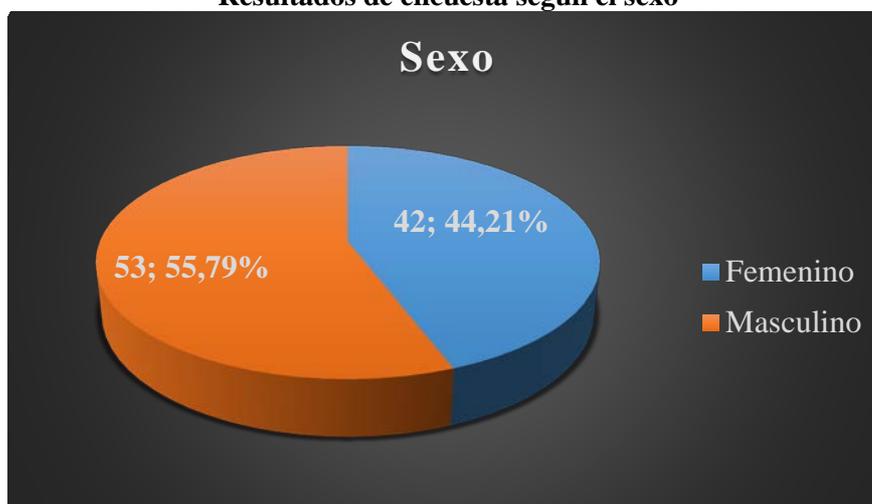
Tabla 5
Número de colaboradores por área

Área	Empleados	Jefes	Total, Colaboradores	Porcentaje
Comercial	16	12	28	29.47%
Business Solutions	13	2	15	15.79%
Tecnología de Red	12	1	13	13.68%
Control de Gestión y Finanzas	9	3	12	12.63%
Tecnología de Información	8	0	8	8.42%
Recursos Humanos	5	0	5	5.26%
Transformación Digital	2	2	4	4.21%
Marketing	2	1	3	3.16%
Auditoría Interna	1	2	3	3.16%
Legal	2	0	2	2.11%
Presidencia	1	0	1	1.05%
Regulatorio	0	1	1	1.05%
Total	71	24	95	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

- ✓ **Sexo:** De los 95 colaboradores encuestados, 42 son mujeres (13 jefes y 29 empleadas) que representa el 44,21%; mientras que 53 son hombres (11 jefes y 42 empleados) que representa el 55,79%.

Gráfico 3
Resultados de encuesta según el sexo



Fuente y Elaboración: Propia

- ✓ **Edad:** En esta parte, la encuesta se dividió en cuatro rangos: 18 – 24, 25 – 30, 31 – 40, y, 41 años en adelante. Los datos obtenidos se presentan por edad, cargo y sexo, según se detallan a continuación:

Tabla 6
Participación de colaboradores por edad

Edad	Jefes		Empleados		Total	Total
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	No.	(%)
18 - 24	0	0	0	1	1	1.05%
25 - 30	1	0	3	4	8	8.42%
31 - 40	8	7	22	28	65	68.42%
41 en adelante	4	4	4	9	21	22.11%
Total	13	11	29	42	95	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 68,42% que participó en el proyecto piloto de teletrabajo “eWork”, se encuentra en el rango de edad de 31 – 40 años, el 22,11% se encuentra en el rango de edad de 41 en adelante, el 8,42% se encuentra en el rango de edad de 25 – 30 años, y, finalmente con el 1,05% se encuentra en el rango de edad de 18 – 24 años.

- ✓ **Ciudad:** De los 95 colaboradores encuestados, 87 son de la ciudad de Quito que representa el 91,58%, y, 8 son de la ciudad de Guayaquil que representa el 8,42%.

Gráfico 4
Participación en el Proyecto por Ciudad



Fuente y Elaboración: Propia

5.1.2 Segunda Sección

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la segunda sección de la encuesta, que se realizó en forma separada a empleados y jefes con las mismas preguntas, con el propósito de obtener sus criterios.

PREGUNTA 1

1. ¿Cómo valora el funcionamiento de los medios tecnológicos entregados por la empresa para la ejecución del trabajo desde su domicilio?

Tabla 7
Resultados: Pregunta 1

Valoración	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Excelente	35	49.30%	11	45.83%	48.42%
Muy Bueno	29	40.85%	11	45.83%	42.11%
Bueno	6	8.45%	2	8.33%	8.42%
Regular	1	1.41%	0	0.00%	1.05%
Total	71	100.00%	24	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 90.53% de respuestas obtenidas tuvieron una valoración de Excelente (48,42%) y Muy Bueno (42,11%), tales resultados indican que los medios tecnológicos proporcionados por Telefónica Movistar tuvieron las características necesarias para desarrollar el trabajo fuera de sus instalaciones y contribuyeron con el cumplimiento de los objetivos del plan piloto. Se comprobó a través de los resultados obtenidos en esta pregunta que la empresa cuenta con la combinación entre Infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, que bien utilizadas y gestionadas contribuyen a la implementación del teletrabajo y al logro de las metas organizacionales, según las condiciones determinadas en el marco teórico y descritas en el punto tres: “El teletrabajo y las TIC’s”.

PREGUNTA 2

Esta pregunta tuvo el mismo objetivo, pero realizada con la finalidad de obtener respuestas del desempeño del empleado bajo su percepción y la de su respectivo jefe.

Pregunta al Empleado

2. ¿Considera que mejoró su desempeño trabajando desde su domicilio?

Pregunta al jefe

2. ¿Considera que mejoró el desempeño de su/s empleado/s que participaron en el Proyecto “eWork”?

Tabla 8
Resultados: Pregunta 2

Valoración	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Excelente	44	61.97%	8	33.33%	54.74%
Muy Bueno	21	29.58%	12	50.00%	34.74%
Bueno	5	7.04%	4	16.67%	9.47%
Malo	1	1.41%	0	0.00%	1.05%
Total	71	100.00%	24	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 91,55% de empleados consideró que su desempeño fue Excelente (61,97%) y Muy Bueno (29,58%); mientras que sus jefes evaluaron el desempeño de sus empleados con el 83,33%, considerándolo como Excelente (33,33%) y Muy bueno (50%). Se pudo observar de acuerdo con los resultados globales (89,48%) obtenidos, que el desempeño en los rangos de Excelente (54,74%) y Muy Bueno (34,74%) de los colaboradores trabajando en casa, tuvo una mayor aceptación por parte de todos los participantes en el Proyecto; es decir que con esta forma de trabajo existió efectos positivos sobre los resultados esperados por la empresa y cumplió con lo señalado en el marco teórico descrito en el punto cuatro: “El teletrabajo y la gestión empresarial”.

Con respecto a las valoraciones de Bueno (9,47%) y Regular (1,05%), que tienen una respuesta baja del 10,52%, se identificó con los colaboradores que calificaron esta pregunta en la valoración mencionada y su desempeño fue afectado por problemas de conexión y lentitud en determinadas horas que en algunos casos tuvieron que retornar a la empresa para ejecutar su trabajo sin ninguna novedad; sin embargo, estos problemas fueron solucionados por el área de Tecnología de Red.

PREGUNTA 3

3. ¿Considera que “eWork” (teletrabajo) aportó a su bienestar personal y familiar?

Tabla 9
Resultados: Pregunta 3

Valoración	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No)	Respuestas (%)	Respuestas (No)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Excelente	53	74.65%	14	58.33%	70.53%
Muy Bueno	14	19.72%	10	41.67%	25.26%
Bueno	4	5.63%	0	0.00%	4.21%
Total	71	100.00%	24	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 100% de jefes encuestados consideró que el Proyecto Piloto “eWork” aportó al bienestar personal y familiar con valoraciones de Excelente (58,33%) y Muy Bueno (70,53%). Por parte de los empleados también se tuvo valoraciones de: Excelente del 74,65%, Muy Bueno 19,72% y Bueno 5,63%.

De manera global el 95,79% consideró Excelente (70,53%) y Muy Bueno (25,26%), el aporte del Proyecto Piloto “eWork” a su bienestar personal y familiar, logrando así cumplir con la política organizacional de Telefónica Movistar, en la cual uno de sus pilares se refiere a calidad de vida y bienestar. Los resultados obtenidos también cumplieron con las condiciones descritas en el Marco Teórico.

PREGUNTA 4

Esta pregunta fue realizada con la finalidad de obtener respuestas con respecto a la comunicación a través de las herramientas proporcionadas (celular, chat, video llamadas, etc.), bajo la percepción de los empleados y jefes.

Pregunta al empleado

4. ¿Cómo valora la comunicación sobre el trabajo en su domicilio con sus compañeros?

Pregunta al jefe

4. ¿Cómo valora la comunicación con el/los empleados/s que participaron en el proyecto “eWork”?

Tabla 10
Resultados: Pregunta 4

Valoración	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Excelente	25	35.21%	8	33.33%	34.74%
Muy Bueno	31	43.66%	10	41.67%	43.16%
Bueno	11	15.49%	6	25.00%	17.89%
Malo	2	2.82%	0	0.00%	2.11%
Regular	2	2.82%	0	0.00%	2.11%
Total	71	100.00%	24	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 77,90% valoró la comunicación como Excelente (34,74%) y Muy Bueno (43,16%), estos resultados demostraron que los equipos de trabajo lograron mantenerse conectados y coordinados en función a sus metas, cumpliendo así con lo descrito en el marco teórico a nivel de Definición.

Sin embargo, el 22,10% tuvo una percepción diferente y de acuerdo con lo consultado a los jefes de las áreas donde se obtuvieron estos resultados, el mayor problema que tuvieron fue la falta de disponibilidad al no contestar llamadas y las interferencias en la señal de datos (internet) al momento de realizar teleconferencias que dificultó la calidad de la comunicación del teletrabajador con el resto del equipo.

Es importante y responsabilidad de las áreas de Tecnología de Red y Recursos Humanos que se gestione y garantice una comunicación transparente, rápida, coordinada y diversa que transmitan una experiencia positiva.

PREGUNTA 5

5. ¿Considera que el Proyecto “eWork” (teletrabajo) aportó a mejorar el clima laboral?

Tabla 11 q
Resultados: Pregunta 5

Valoración	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Excelente	26	36.62%	12	50.00%	40.00%
Muy Bueno	30	42.25%	11	45.83%	43.16%
Bueno	13	18.31%	1	4.17%	14.74%
Malo	2	2.82%	0	0.00%	2.11%
Total	71	100.00%	24	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

De acuerdo con los resultados que se obtuvo, el 95,83% de jefes valoró como Excelente (50%) y Muy Bueno (45,83%) el aporte del proyecto “eWork” a la mejora del clima laboral, consideraron que la flexibilidad en esta manera de trabajar contribuyó a la generación de un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo.

En los resultados que arrojó esta pregunta también fue importante analizar las respuestas de los empleados que valoraron el aporte del Proyecto “eWork” a la mejora del clima laboral como Malo (2,82%), según las versiones que se obtuvo, indicaron que se percibió un ambiente de aislamiento y falta de colaboración con el resto del equipo. A pesar del resultado bajo, es importante que el área de Recursos Humanos en coordinación con todas las Jefaturas de la empresa fortalezcan la *comunicación* porque es una herramienta clave que permitirá alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, lo que hace fundamental su incorporación a los procesos del teletrabajo y también se convertirá en un gran desafío para los teletrabajadores porque deben tener un buen desarrollo de esta competencia para que les permita enfrentar aquellas dificultades que conlleva el teletrabajo como el aislamiento, según lo descrito en el marco teórico en su punto número cinco.

PREGUNTA 6

6. ¿Qué competencias personales cree usted que se requiere tener para teletrabajar?
(Puede seleccionar más de una opción)

En esta pregunta los colaboradores pudieron seleccionar más de una opción, cuya finalidad fue conocer de manera general las competencias necesarias que se requiere para que esta modalidad de trabajo pueda beneficiar a ambas partes: empleador y empleado.

Tabla 12
Resultados: Pregunta 6

Competencias	Empleados (71)		Jefes (24)	
	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (No.)	Respuestas (%)
Responsabilidad	69	97.18%	24	100%
Disciplina	57	80.28%	16	66.67%
Planificación de tareas	46	64.79%	11	45.83%
Organización de tiempo	39	54.93%	12	50%
Otros (ética, proactividad, compromiso)	7	9.86%	4	16.67%

Fuente y Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos indicaron que todas las competencias son necesarias para que esta modalidad de trabajo pueda desarrollarse de manera eficiente y contribuya a los resultados esperados por la empresa. Dentro de la opción “Otros” existieron respuestas por parte de los colaboradores que estuvieron relacionadas a la ética profesional, proactividad y compromiso.

Las competencias descritas en esta pregunta son necesarias para poder teletrabajar, sin embargo, el colaborador bajo esta modalidad debe estar muy orientado a los resultados y con gran autonomía, siendo consciente de que no recibirá ni dirección ni impulso desde afuera, pues se debe comprometer a alcanzar el resultado o entregar el servicio en el tiempo acordado y todo esto le permitirá gestionar y organizar su tiempo según las prioridades.

PREGUNTA 7

7. ¿Considera usted que el trabajo en casa debe realizarse en función a?:

- Cumplir un horario
- Asignación de metas

El 100% de jefes y el 90,14% de empleados indicaron que el trabajo en casa debe realizarse en función a la Asignación de Metas según los resultados obtenidos que se detallan a continuación:

Tabla 13
Resultados: Pregunta 7

Alternativas	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Asignación de metas	64	90.14%	24	100.00%	92.63%
Cumplir un horario	7	9.86%	0	0.00%	7.37%
Total	71	100.00%	24	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 92,63% de colaboradores encuestados consideró que el trabajo debe realizarse bajo la modalidad de *asignación de metas*, pues les brindaría flexibilidad para gestionar la organización de su tiempo, logrando conciliar de mejor forma el trabajo con la vida familiar, uno de los principales objetivos descritos en el Marco Teórico y de Telefónica Movistar.

El cumplir un horario no brinda la flexibilidad para conciliar el trabajo con la vida familiar porque es difícil hacerlo en un entorno diferente al de la oficina y cuando este entorno es el domicilio, en el cual se presenta distracciones o interrupciones ocasionados por parte de la familia.

PREGUNTA 8

Pregunta al empleado

8. ¿Qué dificultades encontró para trabajar desde su domicilio? (Puede seleccionar más de una opción)

Pregunta al jefe

8. ¿Qué dificultades reportó su equipo de trabajo al momento de trabajar en el domicilio? (Puede seleccionar más de una opción)

Tabla 14
Resultados: Pregunta 8

Dificultades	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No)	Respuestas (%)	Respuestas (No)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Conectividad	10	13.70%	9	33.33%	19.00%
Incomodidad	2	2.74%	0	0.00%	2.00%
Desconcentración	5	6.85%	2	7.41%	7.00%
Ninguna	41	56.16%	12	44.44%	53.00%
Otras	15	20.55%	4	14.81%	19.00%
Total	73	100.00%	27	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 53% del total de encuestados indicaron no haber tenido ninguna dificultad; el 19% reportó problemas de conectividad, sin embargo, este problema se dio por configuración de usuarios y fue resuelto oportunamente. El 9% indicó tener desconcentración (7%) e incomodidad (2%); según lo consultado a los colaboradores que optaron por estas respuestas, manifestaron que el trabajo en el domicilio es un proceso que requiere tiempo y adaptación por las constantes interrupciones de sus familiares, pero reconocieron que es un problema que se resuelve con planificación y una buena organización y gestión de su tiempo, de tal manera que les permitirá tener un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales.

El 19% mencionó otras dificultades que les impidieron ejecutar sus tareas con mejor desempeño que en la oficina, dentro de las cuales indicaron: Falta de colaboración y soporte inmediato de otras áreas, los Gerentes no querían que las reuniones sean por videoconferencia, y, dificultad de escuchar cuando se realizaba las reuniones a través de videoconferencia.

Es importante que todos los colaboradores se mantengan alineados de tal manera que pueda generarse un ambiente colaborativo y de compromiso que permita brindar una respuesta y soporte oportuno ante cualquier escenario que pueda presentarse para quienes trabajan desde sus domicilios,

PREGUNTA 9

9. ¿Considera usted que sus directivos estuvieron satisfechos con el desempeño?

Tabla 15
Resultados: Pregunta 9

Respuesta	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Si	70	98.59%	24	100.00%	98.95%
No	1	1.41%	0	0.00%	1.05%
Total	71	100.00%	24	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 98,95% indicaron que los directivos estuvieron satisfechos con el desempeño de quienes participaron en el Proyecto “eWork”.

Lo que busca el Comité Ejecutivo es depositar la confianza en el colaborador sin la necesidad de supervisión, de tal manera que sea el responsable de gestionar su tiempo y cumplir con sus metas de trabajo asignadas y logre conciliar el trabajo con la vida familiar.

PREGUNTA 10

10. ¿En términos generales señale su nivel de satisfacción que le aportó “eWork” (teletrabajo)?

Tabla 16
Resultados: Pregunta 10

Valoración	Empleados		Jefes		Total
	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (No.)	Respuestas (%)	Respuestas (%)
Excelente	47	66.20%	12	50.00%	62.11%
Muy Bueno	19	26.76%	11	45.83%	31.58%
Bueno	5	7.04%	1	4.17%	6.32%
Total	71	100.00%	24	100.00%	100.00%

Fuente y Elaboración: Propia

El 93,69% del total de colaboradores encuestados valoró el aporte del proyecto “eWork” como Excelente (62,11%) y Muy Bueno (31,58%); mientras tanto el 6,32% restante lo valoró como Bueno. Los resultados que se obtuvieron en esta pregunta nos dan la pauta para recomendar al Comité Ejecutivo su implementación.

PREGUNTA 11

11. ¿Desea aportar alguna opinión o sugerencia?

En esta pregunta, 63 colaboradores encuestados no aportaron ninguna opinión o sugerencia, mientras que 32 si lo hicieron con opiniones favorables en las cuales se resaltaba la iniciativa de la empresa, incluso propuestas de que se extienda la modalidad de teletrabajo a dos días, sentimientos de orgullo de pertenecer a Telefónica y sugerencias de que esta modalidad de trabajo debe realizarse en función de la asignación de metas.

Los resultados obtenidos en esta encuesta servirán de base para la Propuesta de implementación del teletrabajo que se plantea en el siguiente capítulo.

5.2 Entrevistas y Grupo focal

También se recopiló información a través de entrevistas y grupo focal con el objetivo de conocer la percepción de los líderes del proyecto y jefaturas de tal manera que permita realizar una valoración de carácter cualitativo y comprender las razones de los resultados obtenidos en las encuestas a jefes y empleados participes del plan piloto “eWork”. Se mantuvo entrevistas personales con los responsables del proyecto y se realizó un grupo focal con las distintas jefaturas de la empresa, cuyas funciones fue de supervisar y controlar las tareas de los teletrabajadores.

Las entrevistas fueron realizadas al Gerente de Gestión y Proyectos de Recursos Humanos y a la Administradora del plan piloto; con respecto a la organización del grupo focal se convocó a las 24 jefaturas que participaron en las encuestas, de las cuales asistieron 14 que fueron parte del proyecto “eWork”.

Por un lado, se recogió las opiniones en cuanto a la implementación del teletrabajo del plan piloto y por otro se resumió las valoraciones obtenidas de las jefaturas en relación con el teletrabajo. A continuación, se explican las valoraciones obtenidas.

Valoración relacionada a la implementación del teletrabajo del plan piloto

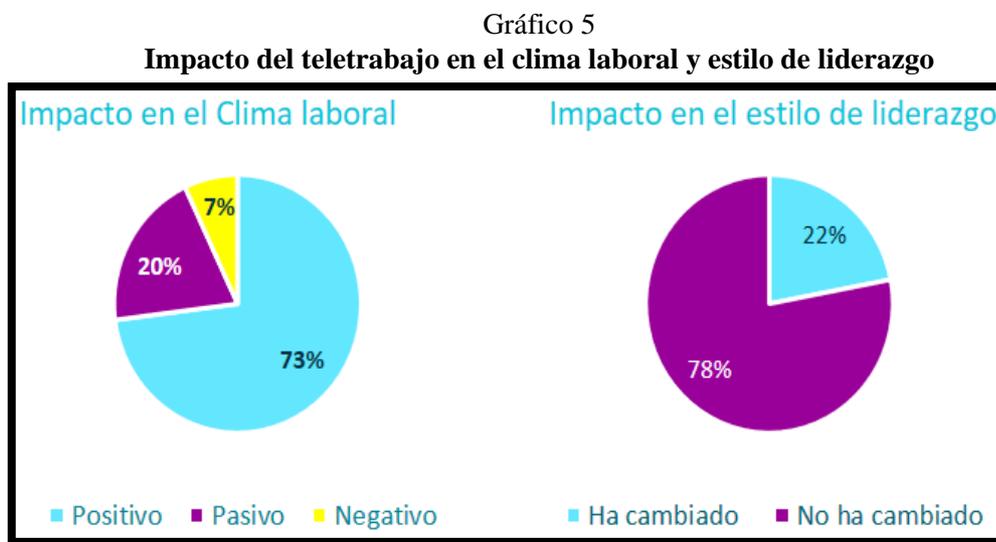
El Gerente de Gestión y Proyectos de Recursos Humanos y la Administradora del plan piloto expresaron una valoración positiva del proyecto, indicaron que recibieron reportes

de algunos problemas técnicos relacionados a conectividad, sin embargo, se solucionaron inmediatamente con el soporte del área correspondiente y que una vez resueltos no tuvieron ningún incidente más.

Los controles que se llevaron a cabo por parte de los responsables fue a través de los reportes que recibían de las respectivas jefaturas, quienes supervisaban el cumplimiento del trabajo realizado en el domicilio, sin embargo manifestaron que una vez que el teletrabajo sea extensivo para toda la empresa, se basarán en una Cultura de Confianza que permita al empleado gestionar y organizar su tiempo.

Respecto a la disminución de costos que les representó la implementación del plan piloto, los líderes del proyecto indicaron que no manejan información cuantificable que les permita tener un valor exacto, sin embargo, estiman que hubo un beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores en lo que respecta a lo económico, personal y emocional.

Otra información brindada por los líderes del proyecto fue el impacto del plan piloto sobre el clima laboral y el estilo de liderazgo, cuyos resultados se detallan a continuación:



Fuente y Elaboración: RRHH – Telefónica Movistar

El 73% de encuestados indicó un impacto positivo del plan piloto sobre el clima laboral, mientras que el 27% restante lo valoró como pasivo (20%) y negativo (7%); los resultados obtenidos les han permitido a los líderes del proyecto identificar las causas y

determinar los planes de acción para mejorar el aporte del teletrabajo al clima laboral de todos los colaboradores que participen a futuro en el programa de teletrabajo que la empresa tiene planificado implementar.

Los resultados en cuanto al impacto del teletrabajo en el estilo de liderazgo, el 78% de jefaturas considera que no ha cambiado, mientras que el 22% restante considera lo contrario; sin embargo, la percepción de los líderes del proyecto, es que esta modalidad de trabajo ira desarrollando un nuevo perfil de liderazgo que obligue a las jefaturas y gerencias a confiar plenamente en sus equipos, de tal manera que fomenten una forma de trabajar proactiva que pueda generar excelentes resultados sin la necesidad de supervisión, teniendo la capacidad de adaptarse a los cambios. Es por ello que, dentro de las acciones de los líderes del proyecto, es promover una cultura corporativa que fomente los nuevos estilos de trabajo y que los lideres deban también adaptarse a liderar a los empleados que estén trabajando fuera de las instalaciones de la empresa.

De todos los resultados obtenidos por los líderes del proyecto, mencionaron que lo más valorado por los colaboradores participes en el plan piloto es la mejora en el equilibrio entre su vida personal y profesional, y, quienes más aprecian esta mejora son los colaboradores que tienen personas a cargo (niños, personas con discapacidad o mayores) y quienes viven a mayor distancia del lugar de la empresa.

Valoración de las Jefaturas en relación con el teletrabajo

De acuerdo a la información obtenida en el grupo focal con las 14 jefaturas de las distintas áreas de la empresa, hubo una percepción favorable con respecto al teletrabajo; las opiniones que más prevalecieron es que el desempeño de los empleados mientras trabajaron desde sus domicilios, mejoro notablemente.

Algunas de las jefaturas participes también resaltaron la proactividad y creatividad de sus empleados que les permitió mejorar su desempeño y que estas acciones repercutieron positivamente en el clima laboral de las áreas y se convirtieron en buenas prácticas para mejorar el desempeño, administrar adecuadamente el tiempo para que no haya la necesidad de permanecer más horas frente al computador, mientras se desarrolla el trabajo en casa.

Hubo jefaturas que indicaron que tuvieron inconvenientes al momento de localizar a sus empleados por temas urgentes y que no contestaban las llamadas, por lo que se tenían

que postergar reuniones para el día siguiente, lo que causaba reprocesos e incluso impacto en el cliente; sin embargo, estaban conscientes de que este tipo de situaciones son parte de un proyecto piloto y por lo tanto son experiencias que sirven para mejorar y aportar para que el proyecto impulsado por la empresa se convierta en un beneficio para todos.

Con respecto a los horarios de cumplimiento mientras los empleados desarrollaban su trabajo en casa, las jefaturas indicaron que hubo un acuerdo verbal y por escrito (correo electrónico) con los empleados que necesitaban trabajar en un horario distinto al normal, es decir en algunos casos solicitaban empezar la jornada laboral a las 04:00 a.m., y en otros a partir de las 14:00 p.m.; para todos los tipos de caso que se presentaron durante el plan piloto se mantuvieron reuniones y se efectuaron un intercambio de correos electrónicos para respaldar los compromisos adquiridos y analizar los aspectos a tomar en cuenta antes de comenzar con el teletrabajo.

La flexibilidad, en cuanto a la organización y cumplimiento del tiempo ya estaba prevista en el “Adendum Modificadorio al Contrato”, que se les hizo firmar a los colaboradores antes de iniciar con el plan piloto, sin embargo consideraron las jefaturas participes que era necesario respaldar los compromisos debido a los perfiles y responsabilidades de los puestos; indicaron que para todos los casos que se presentaron no hubo ningún problema al momento que se establecieron los compromisos y condiciones para realizar el trabajo desde los domicilios.

Se resaltaron las actitudes que fueron adquiriendo los jefes hacia sus colaboradores que participaron en el plan piloto, pues se creó una relación de confianza que permitió al colaborador sentirse más motivado, apoyado y valorado, lo que contribuyó a que se fomente la autonomía y la independencia.

El teletrabajo también les ayudó a cambiar la mentalidad en cuanto a los beneficios para que todos puedan tener una mayor calidad de vida, al disfrutar más tiempo con sus seres queridos y que esta nueva forma de trabajar rompió con los esquemas tradicionales de la cultura de presencia en la oficina.

Finalmente, todos los partícipes en el grupo focal coincidieron que el conocimiento y experiencia adquirida durante el plan piloto les ayudó a superar algunos mitos y miedos relacionados con el teletrabajo, dentro de los cuales indicaron los siguientes:

- No vio afectado por esta nueva modalidad de trabajar, el respeto hacia los compañeros, clientes, carga de trabajo y desempeño.
- No se deterioró ni dificultó la comunicación con el teletrabajador, sus compañeros y jefe.
- No se percibió al teletrabajo como un mecanismo de aislamiento o una forma en que se realicen menos horas de trabajo.

Los temores que se habían presentado al principio de la implantación del plan piloto, en la actualidad se perciben como problemas menores y solucionables una vez que el proyecto sea extensivo para toda la empresa.

5.3 Análisis de variables

Con los resultados obtenidos en la encuesta, entrevistas y grupo focal, es importante analizar las variables planteadas en este estudio: Implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de Telecomunicaciones Telefónica Movistar y Conciliación del trabajo y la vida familiar, siendo ambas de carácter cualitativo.

Lo cualitativo está centrado en procesos de comprensión que permiten que la investigación pueda llevarse a cabo de forma clara y precisa, porque explora los procesos y describe el ambiente en el que se desarrollara la investigación. Es más profunda y al mismo tiempo evita la cuantificación, también se presta a que las personas que investigan sobre esta manera realicen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados. (Alvira, 2002)

1.1 Variable independiente: La implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de Telecomunicaciones Telefónica Movistar.

Para analizar esta variable, se consideró tres dimensiones: Tecnológica, Modalidad Implementada, y, Legal.

1. A nivel tecnológico

Telefonica Movistar al ser una empresa del sector de las Telecomunicaciones, invierte constantemente en el desarrollo e innovación de sus Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), dotándoles a todos sus colaboradores de las herramientas y medios

tecnológicos para su adecuado desempeño, con el objetivo de brindarles mayor flexibilidad en cada uno de sus roles y pueden trascender la necesidad de una base física permanente y estar preparados para llevar a cabo sus tareas desde cualquier lugar en que se encuentren; esto hace que todos los colaboradores estén permanentemente capacitados para el uso de las TIC's, porque prácticamente son las herramientas que les permite la gestión diaria de sus funciones.

En este punto es importante analizar los medios y herramientas tecnológicas con los que contó la empresa durante el plan piloto.

- Telecomunicaciones:

Telefonica Movistar pertenece a este sector y los esfuerzos han sido notables por ampliar su cobertura con la **red móvil de cuarta generación (4G LTE)** que brinda una mayor velocidad de conexión, mejor experiencia en internet y mejor rendimiento de las aplicaciones; este tipo de red permite circular información de datos, voz y video, necesarias para que el teletrabajo pueda ser realizado sin ningún contratiempo desde cualquier lugar.

- Infraestructura Informática:

La infraestructura informática esta adecuada de acuerdo con las necesidades y restricciones de Telefonica Movistar en lo que respecta a confidencialidad, seguridad, acceso a información, programas, aplicativos, etc., que le permite a todos los colaboradores conforme al rol de las funciones que desempeñan, disponer de la información en cualquier lugar que se encuentren, accediendo a ella mediante una “Red Privada Virtual (RPV), o en inglés Virtual Private Network (VPN)”. Esta red además de permitir el acceso y comunicación directa entre el lugar de teletrabajo y la empresa ofrece un alto nivel de seguridad.

La empresa utiliza dos tipos de infraestructura informática para respaldar la información que se genera a diario: *1) Centro de datos compartido*: Es un equipo (servidor) establecido por la Vicepresidencia de Tecnología de la Información que tiene la capacidad de almacenar diferentes tipos de archivos informáticos entre los usuarios de una red de computadoras, cuya función es permitir el acceso a través de la red o a través de acceso remoto a los archivos que almacena de las distintas áreas, siempre y cuando haya la previa autorización del jefe de área

correspondiente. 2) *Servicios en la nube*: Telefonica Movistar respalda su información de forma sincronizada utilizando Microsoft Office365, que les permite a sus colaboradores almacenar y compartir archivos online, así como también tener acceso a mensajería instantánea y reuniones virtuales. Este servicio se encarga de mover los datos o información a cualquier lugar, manteniéndolos disponibles en todo momento a través de la virtualización y otras tecnologías aplicables a la replicación de datos, lo único que se necesita es contar con un acceso a Internet desde cualquier dispositivo (Computador, Laptop, Tablet, celular).

- **Dispositivos:**

Telefonica Movistar, al iniciar su plan piloto “eWork”, puso a disposición de sus colaboradores partícipes los equipos informáticos y de comunicación necesarios para la ejecución del trabajo desde los domicilios, y en concreto fueron los siguientes:

Ordenador Portátil: Cuando se inició el plan piloto, la empresa autorizó para que los colaboradores partícipes puedan llevar sus ordenadores portátiles a sus domicilios, los cuales tienen las configuraciones de seguridad y sistema operativo implementado por la empresa. Los colaboradores que participaron del plan piloto no disponían de permisos de administración sobre su equipo para instalar software, administrar controladores, acceder a los ficheros del sistema operativo, entre otros.

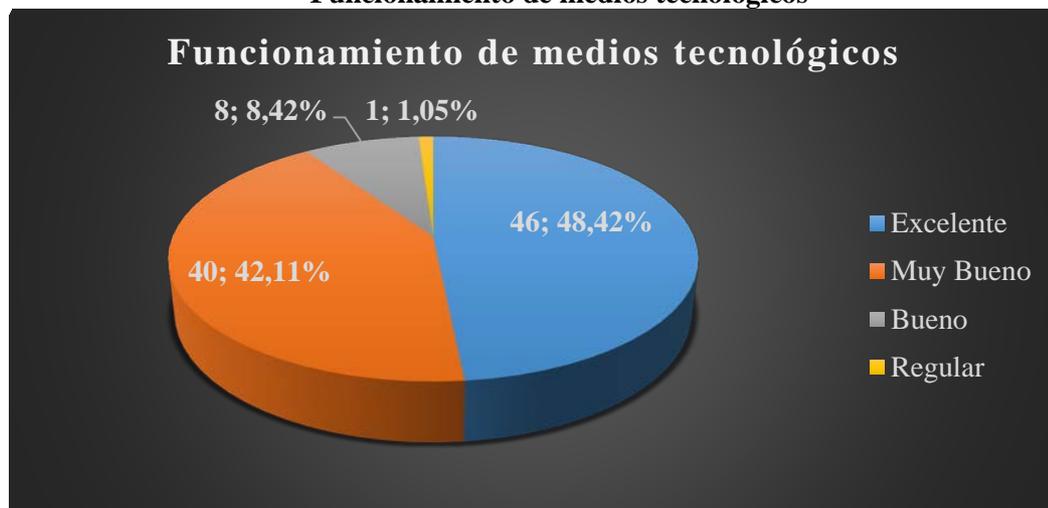
Plan de datos móviles: Todos los colaboradores independientemente de sus funciones tienen internet y minutos ilimitados sin costo a todas las operadoras a nivel nacional. A quienes participaron del proyecto utilizaron los datos de sus planes para conectarlos a sus ordenadores portátiles y poder trabajar desde sus domicilios.

Software de mensajería instantánea: La empresa hace uso de las aplicaciones Skype Empresarial o Cisco Jabber, que fueron herramientas de gran utilidad para los colaboradores que trabajaron desde sus domicilios, porque les permitió comunicarse con sus compañeros o varios a la vez en tiempo real; estas

aplicaciones permiten realizar video llamadas, compartir archivos y además advierte de la presencia y disponibilidad en la red del colaborador.

Es necesario complementar el análisis realizado con los resultados obtenidos en la encuesta, particularmente en la pregunta 1, cuyo objetivo fue obtener información del funcionamiento de los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la ejecución del trabajo desde los domicilios de los colaboradores participes del plan piloto; en el grafico que se indica a continuación se resume los resultados obtenidos:

Gráfico 6
Funcionamiento de medios tecnológicos



Fuente y Elaboración: Propia

Como se puede apreciar, el 90.53% de respuestas que se obtuvieron tienen una valoración de Excelente (48,42%) y Muy Bueno (42,11%), lo que indica que los medios tecnológicos proporcionados por Telefonica Movistar funcionaron sin inconvenientes y el trabajo pudo ser realizado desde cualquier lugar remoto a la organización, por lo que queda comprobado que la empresa cuenta con la combinación entre telecomunicaciones, infraestructura informática, y, dispositivos, que bien utilizados y gestionados contribuyen a la implementación del teletrabajo y al logro de las metas organizacionales, según el análisis realizado en este punto y de acuerdo a las condiciones determinadas en el marco teórico descritas en el punto tres: “El teletrabajo y las TIC’s”.

Con respecto a las valoraciones de Bueno (8,42%) y Regular (1,05%), que tienen una respuesta baja del 9,47%, se consultó a los empleados y sus jefaturas, las causas por las que su valoración fue calificada dentro de ese rango, e indicaron que el mayor problema que se les presentó, fue en las reuniones virtuales, que inicialmente pensaron que fue por problemas de cobertura, cuando lo fue por configuración de usuarios y que los problemas suscitados fueron resueltos oportunamente.

2. Análisis de la Modalidad Implementada

La implementación del plan piloto bautizado como proyecto “eWork”, se dio inicio el 5 de febrero 2018 y concluyó el 20 de junio del mismo año; fueron seleccionados 150 colaboradores de los cuales 9 decidieron no acogerse y prefirieron trabajar en la empresa; durante el periodo mencionado el Comité encargado indicó que el proyecto fue exitoso y les permitió recabar información para definir los procedimientos en cuanto a políticas, seguridad ocupacional, utilización de dispositivos y aplicaciones; todo esto enfocado a que los colaboradores puedan conseguir un equilibrio entre la vida familiar y personal una vez que el proyecto sea extensivo para todo el personal elegible de la empresa.

El Comité encargado de liderar este proyecto estaba integrado por:

Gerencia de Gestión y Proyectos de Recursos Humanos: Fueron los que lideraron el proyecto y los encargados de la elaboración de las políticas e instructivos de acuerdo con el marco legal vigente.

Administrador de Proyectos y Productividad: Estuvo a cargo de un colaborador delegado de la Gerencia de Recursos Humanos, quien fue el encargado de realizar la validación y control permanente de la población elegible, en lo que respecta al cumplimiento de los colaboradores bajo la modalidad de teletrabajo.

Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Fue el área encargada de asesorar, promover y divulgar las normas relacionadas a higiene y seguridad en el trabajo de acuerdo con las características propias del teletrabajo.

Área de Tecnología de la Información: Esta área fue la encargada de poner a disposición las herramientas necesarias para que los colaboradores participes realicen conexiones seguras hacia las aplicaciones de la empresa, así como también de controlar los

dispositivos que accedieron a la información o sistemas de la empresa (equipos portátiles, teléfonos, tabletas, entre otros).

Seguridad Digital: Esta área se encargó de gestionar los roles de usuarios y acceso a las aplicaciones de la empresa y de analizar las vulnerabilidades y amenazas a los dispositivos de la empresa, así como el entorno en el que el colaborador se desenvolvía durante el teletrabajo.

Las funciones de este Comité consistieron en diseñar, coordinar y acompañar el proceso de implementación del plan piloto y de informar los avances al Comité Ejecutivo. Para apoyarse, este comité designó como supervisores a los jefes de área quienes eran los responsables por el cumplimiento de las funciones de sus empleados participes y de valorar los siguientes aspectos: funcionamiento de los medios tecnológicos, comunicación e interacción, control de objetivos pactados y adaptación al teletrabajo.

El tipo de modalidad implementada durante el periodo del plan piloto fue a tiempo parcial de un día a la semana, donde se le permitió al colaborador organizar y gestionar su tiempo, cuyo objetivo fue satisfacer las diferentes necesidades de conciliación de los colaboradores participes.

De acuerdo a la información recogida a través de entrevistas y grupos focales, los principales escenarios que se presentaron fue en cuanto al acuerdo de horarios para trabajar desde casa, algunos colaboradores preferían empezar su jornada laboral desde las 04:00 a.m., y otros desde las 14:00 p.m., para ambos escenarios hubo el acuerdo y compromiso con sus respectivas jefaturas, de tal manera que se brindó la posibilidad de escoger un horario que se acomode a las necesidades del colaborador, pero a la vez cumpla con las tareas requeridas para cada puesto y su horario habitual de trabajo de ocho horas.

Antes de iniciar con el plan piloto, a cada colaborador se les hizo firmar un “Adendum Modificadorio al Contrato de Trabajo” y se les dio la posibilidad para que escojan un día fijo e inamovible a la semana para que trabajen desde sus domicilios mientras dure el plan piloto. Adicional se les compartió información relacionada a políticas e instructivos sobre el teletrabajo, así como también se les proporcionó capacitación e información relacionada a Seguridad y Salud Ocupacional con el fin de que cumplan con las normas y procedimientos relativos a controles operacionales y practicas preventivas en el teletrabajo, de acuerdo con su Política de Seguridad Ocupacional.

3. A nivel legal

En el Código de Trabajo vigente, se contempla en su artículo 271 el “Trabajo a domicilio” en el que indica, que es el que se ejecuta habitual o profesionalmente por cuenta de establecimientos o empresas comerciales en el lugar de residencia del trabajador. El artículo mencionado, es de carácter general y meramente enunciativo que no contempla situaciones específicas que se derivan de la naturaleza misma del teletrabajo, por lo que el Ministerio de Trabajo expidió el 04 de agosto de 2016 el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190 que regula el teletrabajo en el sector privado.

Analizando desde el punto de vista jurídico y de manera general, la expedición de este Acuerdo Ministerial no es el adecuado, porque la modalidad de teletrabajo debe estar regulada en una norma con rango de ley, esto es, debió ser incluida dentro del Código de Trabajo o una ley orgánica que regule específicamente esta modalidad, en la cual se recojan todos aquellos aspectos posibles relacionados a la misma, que incluso permitirían establecer soluciones a situaciones que pudiesen presentarse y que un Acuerdo no logra resolverlas, sino mediante la expedición de otro acuerdo o de un instructivo.

Sin embargo, el análisis que amerita este estudio se basará en la expedición del acuerdo vigente, que contempla las normas que regulan el teletrabajo en el sector privado y que fueron cumplidas por parte de Telefonica Movistar durante la implementación de su plan piloto y cuyos aspectos se analizan a continuación:

1. Voluntariedad: En el artículo 4 del acuerdo expedido indica que la aplicación del teletrabajo es voluntaria y para su implementación deberá existir el acuerdo entre las partes por medio de un contrato escrito. La implementación del plan piloto cumplió con el aspecto de voluntariedad, que sin duda es un elemento indispensable y un principio básico para que el teletrabajo funcione y así se observó cuando los líderes del proyecto indicaron que nueve personas seleccionadas desde el principio no quisieron ser parte de este plan piloto, argumentando que prefieren seguir trabajando desde las instalaciones de la empresa.
2. Igualdad de derechos: En el artículo 8 del acuerdo expedido se menciona que la personas que hagan uso de la modalidad del teletrabajo gozarán de los mismos

derechos y tendrán las mismas obligaciones de aquellos trabajadores que desempeñan sus funciones dentro de las instalaciones de la empresa. Los colaboradores que participaron de la implementación del plan piloto gozaron de los mismos derechos, y por medio de las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa se mantuvieron conectados e interactivos con sus compañeros de trabajo y áreas involucradas en el desempeño de sus funciones, de tal manera que se evitó el aislamiento y se creó un ambiente de pertenencia a la empresa.

3. Acuerdo o Contrato de teletrabajo: Antes de dar inicio a la implementación del plan piloto del teletrabajo se les hizo firmar a los colaboradores participantes un “Adendum Modificatorio al Contrato de Trabajo”, el cual cumplió con la información dispuesta en el numeral 7 del artículo 42² del Código de Trabajo, así como también con los requisitos señalados en el “artículo 3 del Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190.” (EC Ministerio del Trabajo, art. 3)
4. Forma de teletrabajo: La forma en que se llevó a cabo el trabajo en casa durante la implementación del plan piloto fue a tiempo parcial de un día (8 horas) a la semana, cumpliendo con lo que establece el acuerdo vigente en su artículo 2, literal a), punto 2., en el que se indica que la forma de trabajo a tiempo parcial debe realizarse hasta un máximo de 24 horas a la semana y el resto de horas en las instalaciones del empleador.
5. Salud y Seguridad ocupacional: La empresa contó con una Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que fue el área encargada de capacitar a los colaboradores participantes en lo que se refiere a políticas y normas relacionadas a higiene y seguridad en el trabajo de acuerdo a las características propias del teletrabajo, de tal manera que el desempeño de las tareas que se realizaron fuera de las instalaciones de la empresa se llevaron a cabo de manera segura y sin ningún peligro para la salud de los teletrabajadores, cumpliendo así con lo

2 Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador: 7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneración, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan.

dispuesto en el artículo 13 del Acuerdo Ministerial sobre Salud y Seguridad ocupacional.

6. Equipamiento para el teletrabajo: Telefonica Movistar puso a disposición de los colaboradores partícipes los equipos, programas informáticos y de comunicación necesarios, para el correcto desempeño de las actividades profesionales fuera de sus instalaciones; el mantenimiento de los equipos entregados estuvo a cargo de la empresa, mientras que su cuidado y correcto uso a cargo del teletrabajador; lo mencionado se estipula en el “Adendum Modificatorio al Contrato de Trabajo” que fue firmado por los colaboradores partícipes, y, que cumple con lo establecido en el artículo 10 del Acuerdo Ministerial, el mencionado artículo hace referencia a los equipos de trabajo, responsabilidad y costos que deben ser definidos claramente en el contrato o adendum antes de iniciar el teletrabajo.

Del análisis legal realizado a la implementación del plan piloto, se pudo evidenciar que esta modalidad fue aplicada en concordancia con el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190 y con lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 42 del Código de Trabajo; es decir se cumplió con los siguientes aspectos: Igualdad de derechos con el trabajador común, el carácter de voluntario para ambas partes, protección de salud y de la seguridad profesional en el desarrollo del trabajo en el domicilio, etc., aspectos que constaron en el adendum firmado entre el colaborador y la empresa y que garantizaron los derechos del teletrabajador durante la implementación del plan piloto.

1.2 Variable dependiente: Conciliación del trabajo y la vida familiar

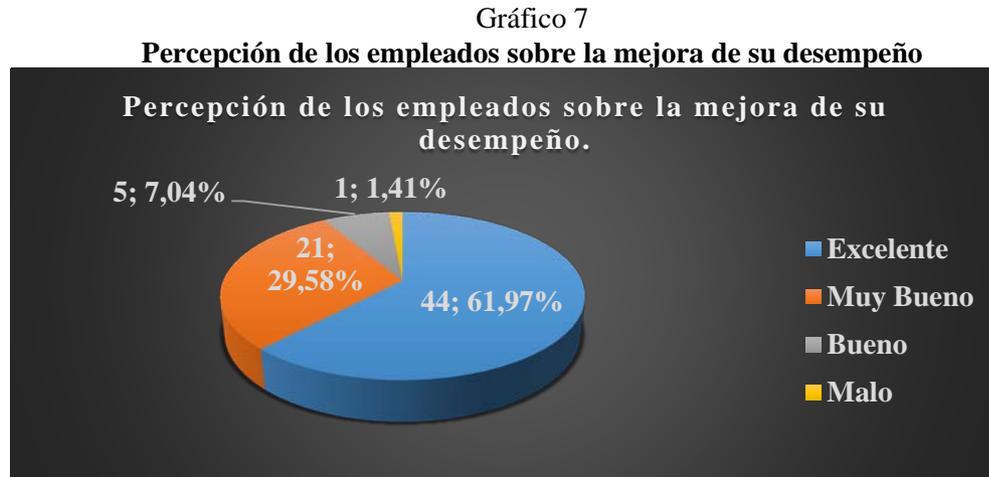
Para analizar esta variable se consideró tres dimensiones: Desempeño, Clima Laboral y Satisfacción.

1. Desempeño

La implementación del teletrabajo del plan piloto en Telefónica Movistar logró ventajas para todas las partes y una de ellas sin duda alguna fue la mejora del desempeño de sus colaboradores partícipes, según los resultados que se obtuvieron en la encuesta y se analizaron desde la percepción de los empleados y la percepción de sus jefes:

Percepción Empleados:

La pregunta realizada, fue la siguiente: ¿Considera que mejoró su desempeño, trabajando desde su domicilio?

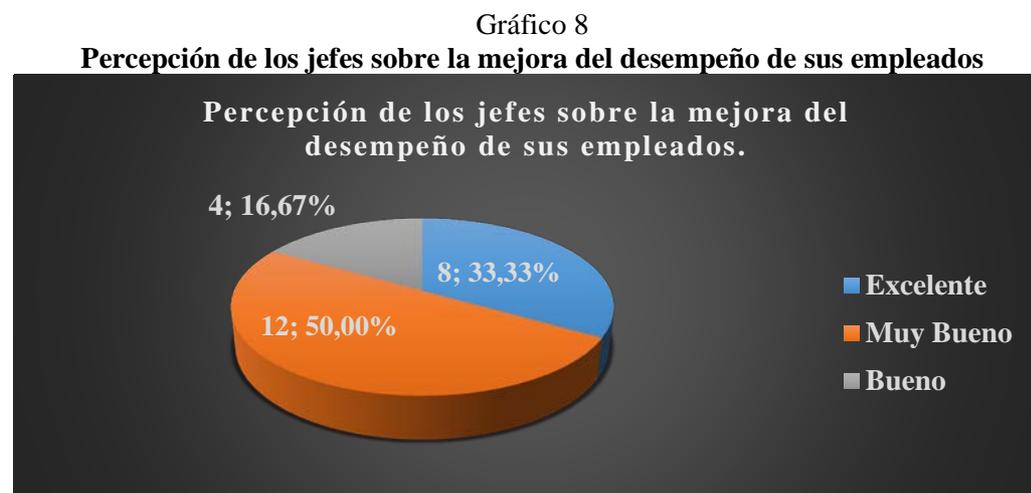


Fuente y Elaboración: Propia

El 91,55% de empleados valoro como Excelente (61,97%) y Muy Bueno (29,58%) la mejora de su desempeño trabajando desde sus domicilios; mientras que el 8,45% valoro como Bueno (7,04%) y Malo (1,41%) su desempeño.

Percepción de los jefes sobre la mejora del desempeño de sus empleados:

La pregunta realizada fue la siguiente: ¿Considera que mejoró el desempeño de su/s colaborador/es, que participaron en el Proyecto “eWork”?



Fuente y Elaboración: Propia

El 83,33% de jefes valoro como Excelente (33,33%) y Muy Bueno (50%) la mejora del desempeño de sus empleados trabajando desde los domicilios; mientras que el 16,67% valoro como Bueno.

Considerando que el plan piloto integró la participación de empleados con distintos perfiles y puestos que abarcó todas las áreas de la empresa y bajo un modelo de cumplimiento de compromisos para la realización del trabajo en el domicilio, la percepción en la mejora del desempeño se lo realizó bajo una valoración de carácter cualitativo en la cual influyeron aspectos que los empleados como sus jefes consideraron claves, tales como:

- ✓ La nueva modalidad de trabajar apoyados en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) les permitió disponer de canales de comunicación, accesibilidad a la información, contacto con sus compañeros de trabajo, etc., aspectos que se percibieron como importantes en la medida que les ayudo a superar los obstáculos que se presentaron durante el teletrabajo.
- ✓ La autoeficacia que derivó de esta nueva modalidad de trabajo les permitió a los colaboradores participes sentirse capaces de teletrabajar con un buen desempeño, cumpliendo cabalmente con las tareas encomendadas y sus aspectos relacionados con las mismas; desarrollando así competencias mentales como: mejor concentración, resolución de problemas, adaptación al cambio, toma de decisiones, planificación, etc.
- ✓ La formación necesaria y capacitación permanente en cuanto al uso y funcionamiento de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) fue un aspecto relevante que influyó en la mejora del desempeño, porque prácticamente las TIC's han sido las herramientas con las que los colaboradores han venido ejecutando sus tareas desde antes de la implementación del plan piloto, lo que facilitó la adaptación con mayor facilidad y siempre acompañado de un soporte tecnológico para incidencias que les brindó una experiencia positiva. Lo mencionado contribuyó para que la empresa pueda tener éxito en su implementación, y además promovió una fuente de compromiso en los colaboradores participes que se vio reflejado en una mejor percepción de su desempeño.

- ✓ La flexibilidad que les brindó esta modalidad de trabajo les permitió a los colaboradores participes enfocarse en una mejor gestión de su tiempo para lograr un control sobre su entorno de trabajo y agenda, de tal manera que pudieron organizar sus actividades y priorizar el cumplimiento de los objetivos acordados con su inmediato superior; así los jefes supieron tener una percepción de la mejora del desempeño de sus subordinados.

Con lo anteriormente analizado y los resultados obtenidos, se demuestra que la implementación del teletrabajo del plan piloto promovió una fuente de compromiso en los colaboradores participes que se vio reflejado en la mejora de su desempeño, según su propia percepción y la de sus jefes.

2. Clima Laboral

De lo implementado del plan piloto “eWork”, se consideró importante conocer su aporte en la mejora del clima laboral a través de la percepción de los colaboradores participes, porque un ambiente de trabajo favorable incide directamente en su compromiso y desempeño; a continuación, se detalla los resultados obtenidos desde la percepción de los empleados y sus jefaturas:

Percepción Empleados:

La pregunta realizada, fue la siguiente: ¿Considera que el Proyecto “eWork” (teletrabajo), aportó a mejorar el clima laboral?

Gráfico 9
Resultados clima laboral: Empleados



Fuente y Elaboración: Propia

El 78,87% de empleados consideraron como excelente (36,62%) y Muy Bueno (42,25%) el aporte del plan piloto “eWork” en la mejora del clima laboral; mientras que el 21,13% lo valoró como Bueno (18,31%) y Malo (2,82%).

Percepción jefes:

La pregunta realizada, fue la siguiente: ¿Considera que el Proyecto “eWork” (teletrabajo) aportó a mejorar el clima laboral?

Gráfico 10
Resultados clima laboral: jefes



Fuente y Elaboración: Propia

El 95,83% de jefes consideraron como Excelente (50%) y Muy Bueno (45,83%) el aporte del plan piloto “eWork” en la mejora del clima laboral; mientras que el 4,17% lo valoró como Bueno.

Los líderes del proyecto propiciaron un ambiente de trabajo positivo y agradable que no solo contribuyó al éxito del plan piloto, sino también influyó en el bienestar de los colaboradores participes al sentirse motivados con la flexibilidad brindada por parte de la empresa, y así se demostró con los resultados positivos que se obtuvieron de la encuesta. El aporte que brindó el plan piloto del teletrabajo a la mejora del clima laboral obtuvo una mejor valoración (95,83%) de las jefaturas y con un menor porcentaje, pero altamente positivo de los empleados participes del 78,87%, lo que demostró que la modalidad de teletrabajo influyó en la mejora del clima laboral.

3. Satisfacción

La empresa apunta a un proceso de transformación que le motivó a implementar su plan piloto de teletrabajo que ha sido bien planteado desde su inicio porque brindó beneficios, tales como: - la flexibilidad de poder acomodarse a un horario según las necesidades de los empleados, - las herramientas necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz, y, - el soporte tecnológico oportuno para la resolución de incidentes; aspectos que garantizaron la satisfacción plena de sus colaboradores participes y que quedó demostrado a través de los resultados obtenidos en la pregunta 10 de la encuesta, los cuales se detallan a continuación:

Gráfico 11
Nivel de satisfacción “eWork”



Fuente y Elaboración: Propia

La satisfacción con la modalidad implementada durante el plan piloto demostró que la experiencia fue positiva, porque el 93,69% lo valoró como Excelente (62,11%) y Muy Bueno (31,58%). Los resultados obtenidos también demostraron el liderazgo y la participación del Comité encargado, quienes supieron trabajar de manera coordinada para que este proyecto sea exitoso y pueda ser implementado a futuro a toda la población elegible de Telefonica Movistar.

Capítulo tercero: Propuesta para la implementación del teletrabajo

1. Tipo de teletrabajo

El servicio prestado en un lugar externo a la empresa es sin lugar a duda la característica principal del teletrabajo, sin embargo, se debe considerar que el puesto es el que permite o no teletrabajar más que la persona que lo ocupa.

En Telefonica Movistar por ser una empresa de Telecomunicaciones se invierte más en el desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), utilizan un mayor número de equipos y de aplicaciones informáticas para todos sus colaboradores en el desempeño y gestión de sus funciones, tienen un mayor nivel de comunicación electrónica, acceso externo a los sistemas informáticos de la empresa y un mayor nivel de formación en TIC's, gracias a los programas de capacitación que se encuentran disponibles y actualizados en la intranet de la empresa; las características mencionadas convierten a todos los puestos en idóneos para la aplicación del teletrabajo, a excepción de su personal de ventas y secretarías que obligatoriamente es necesaria su presencia para la atención al cliente y quienes no participaron en el plan piloto.

Con los resultados obtenidos y expuestos en el capítulo anterior se comprobó que la mayoría de los colaboradores ve como favorable el teletrabajo, cuyo resultado de manera general se refleja en los datos obtenidos en la pregunta 10, donde el 93,69% del total de encuestados estuvo satisfecho con el aporte del plan piloto y lo valoró como Excelente (62,11%) y Muy Bueno (31,58%), mientras tanto el 6,32% restante lo valoro como Bueno.

En el punto tres del marco teórico de este estudio se mencionó tres tipos de teletrabajo (autónomo, suplementario y móvil); complementando la parte teórica con los resultados y análisis descritos en el capítulo anterior, el tipo de teletrabajo que se propone su aplicación es el *suplementario*, porque se ajusta a la realidad actual de Telefonica Movistar, permitiendo que el trabajo se lo realice al menos una vez en el domicilio del colaborador y el resto en las instalaciones de la empresa.

Considerando también que el tipo de teletrabajo propuesto se ajusta a la normativa vigente y cumple con lo establecido en el artículo 13 del Acuerdo Ministerial No. MDT-

2016-190 que contiene la norma que regula el teletrabajo, en el mencionado artículo hace referencia a la Salud y Seguridad ocupacional y considera que el lugar donde se realice el teletrabajo debe cumplir las condiciones de higiene y seguridad, brindando las garantías legales y de seguridad tanto al trabajador como para la empresa.

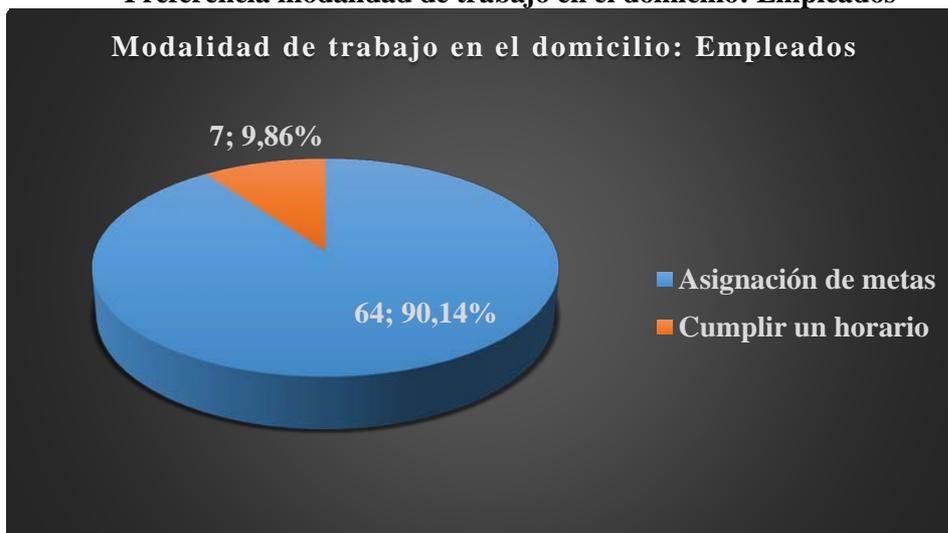
2. Modalidad de trabajo en el domicilio

La flexibilidad asociada al concepto de teletrabajo deriva en la existencia de distintas modalidades para su práctica; el trabajo realizado en el domicilio permitirá a la empresa utilizar practicas más flexibles de trabajo que se ajusten a sus necesidades y a lo que la norma lo permita. La propuesta es lograr satisfacer plenamente las diferentes necesidades de conciliación que tiene una plantilla tan diversa como la de Telefonica Movistar.

Los resultados altamente positivos que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta, demostraron que la implementación del plan piloto brindó la flexibilidad para que los colaboradores puedan equilibrar su trabajo con sus actividades personales y familiares, sin embargo, se considera que la flexibilidad para realizar el trabajo en casa estuvo condicionada a cumplir con el horario habitual (8 horas), y, no permitió la satisfacción plena de sus colaboradores participes, debido a la incertidumbre que se derivó de esta nueva modalidad de trabajar sobre todo con el cumplimiento del horario, que obligo inconscientemente a los colaboradores a cumplirlo, independientemente de que hayan finalizado su trabajo con anticipación según se pudo constatar y consultar en algunos casos. Es importante mencionar que el horario habitual (8 horas) estaba contemplado en la cláusula segunda del adendum suscrito entre el colaborador y la empresa y también se estableció en su política interna de teletrabajo según consta en su literal f) del punto 2.4, como puede verificarse en los anexos de este estudio.

Es por ello y con base a los resultados obtenidos en la pregunta siete en donde el 100% de jefes y el 90,14% de empleados encuestados indicaron su preferencia de que la modalidad de trabajo debe ser bajo la *asignación de metas* y es la que se propone su aplicación, cuando la empresa considere hacer extensivo la implementación del teletrabajo.

Gráfico 12
Preferencia modalidad de trabajo en el domicilio: Empleados



Fuente y Elaboración: Propia

Gráfico 13
Preferencia modalidad de trabajo en el domicilio: jefes



Fuente y Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos por medio de la encuesta corresponden a los empleados y jefaturas pertenecientes a todas las áreas que conforman la empresa, por cuanto la propuesta de la modalidad de trabajo bajo la asignación de metas es factible su aplicación para todas las áreas, exceptuando al personal de ventas y secretarias. Esta modalidad de trabajo no se propone con el fin de que el empleado pueda realizar una gestión de su trabajo de manera

autónoma, sino que se convierta en el gestor fundamental de su labor, característica indispensable en el teletrabajo donde la supervisión continua resulta difícil e ineficiente, de tal manera que los colaboradores logren sentirse propietarios de su trabajo y el cumplimiento de metas.

Una gran ventaja que facilita y contribuye a cumplir con la modalidad de trabajo propuesta es la existencia de un sistema de gestión y evaluación de desempeño con el que cuenta la empresa, que permite alinear sus objetivos estratégicos con los objetivos específicos de cada colaborador; este sistema es un método útil que asegura que los empleados orienten sus actividades a conseguir los resultados esperados, desarrollando así las competencias necesarias para realizar eficazmente sus tareas; esto contribuye a que estén enfocados en la evaluación del cumplimiento de objetivos y a su vez revertirá en un mejor desempeño, plena satisfacción laboral y compromiso espontáneo con la organización.

Complementando lo mencionado en los párrafos anteriores y basado en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190, en su artículo segundo, literal “a”, en donde se indica que el teletrabajo podrá prestarse de forma permanente o parcial (hasta un máximo de 24 horas semanales); se propone también que el trabajo en casa debe *realizarse de forma parcial hasta un máximo de ocho horas semanales*, pues se considera suficiente para una empresa como Telefonía Movistar debido a la flexibilidad que brinda a sus colaboradores para trabajar de manera rotativa dentro de sus instalaciones, con una diversidad de alternativas como elegir donde sentarse de acuerdo a la actividad que se realice en determinados momentos (reuniones formales, informales, espontáneas, trabajo de baja concentración, de alta concentración, capacitaciones, descanso, llamadas telefónicas, etc.).

La propuesta de trabajar un día a la semana desde casa combinada con la metodología de trabajo rotativo dentro de las instalaciones de la empresa, la libre elección de escoger el horario de entrada y salida de lunes a jueves, y, el trabajo a jornada parcial los días viernes en horario 08h30 hasta las 13h30, aspectos que fueron descritos en el capítulo 2 de este estudio, ayuda a evitar la desvinculación del empleado de la empresa, garantizando así: la sensación de pertenencia, mejor calidad de vida, conciliación del trabajo y vida familiar, plena satisfacción y un mejor desempeño laboral; porque el método de flexibilidad implementado por la empresa y el trabajo de un día a la semana en casa, permite a los colaboradores minimizar el tiempo muerto y organizar de una manera distinta su semana

laboral sin descuidar sus principales responsabilidades y objetivos, manteniendo así un enfoque al logro de resultados, que les permita disfrutar plenamente su tiempo libre.

3. Perfil de las personas teletrabajadoras

Exceptuando a los puestos de secretarías y vendedores se verificó que todos los puestos son susceptibles de ser teletrabajados a tiempo parcial. Con los resultados obtenidos y analizados en el capítulo anterior, la propuesta del tipo de teletrabajo y su modalidad descritas en los puntos anteriores, y, considerando que Telefonía es una empresa que pertenece al sector de las Telecomunicaciones; se propone partir de un perfil básico que debe considerar lo siguiente:

- *Conocimiento sobre el trabajo:* Especialmente para los colaboradores que recién se integran a la empresa o para quienes se cambian de área, es importante que tengan una buena inducción en el uso de herramientas tecnológicas que proporciona la empresa y un soporte adecuado durante los tres primeros meses para que puedan resolver sus inquietudes o dificultades y les permita obtener un conocimiento sólido de sus funciones y las metas que deban cumplir, previo a realizar el trabajo desde sus domicilios.
- *Autogestión:* Es importante que los colaboradores tengan la capacidad y posibilidad de tomar las decisiones de su propio trabajo siempre y cuando las mismas estén alineadas a las metas establecidas y objetivos de la empresa, y, para lograrlo es necesario que mientras se trabaje en casa haya disciplina para enfocarse y priorizar el trabajo, realizando pausas de descanso responsables que ayuden a mejorar el desempeño y conciliar la vida familiar y laboral.
- *Historial de desempeño:* Para los colaboradores que tienen más de un año en la empresa es necesario que se considere su calificación de desempeño obtenida en sus actuales o anteriores funciones, porque es un buen indicador de que el colaborador podría adaptarse y tener un buen desempeño también cuando trabaja desde su domicilio.

- *Habilidades de comunicación:* La ausencia del colaborador en las instalaciones de la empresa genera mayor comunicación a través de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) y para quien trabaja desde casa debe estar en capacidad no solo de tomar decisiones de su propio trabajo, sino también de poner la tecnología a su favor cuando se trata de transmitir información que es útil para otras áreas o clientes; por lo que es importante comunicarse e interactuar desde una perspectiva colaborativa, proactiva y efectiva, que garantice una mayor accesibilidad y comprensión de quienes necesitan la información y soporte de los colaboradores que trabajan desde sus domicilios.
- *Condiciones excepcionales:* La empresa debe dar prioridad para hacer uso del teletrabajo, a: personas con discapacidad, mujeres embarazadas, mujeres en estado de lactancia o personas que temporal o permanentemente tengan dificultades para trasladarse.

4. Fases para la implementación del teletrabajo.

Telefonica Movistar se ha caracterizado por su constante innovación y la capacidad de anticiparse al futuro y muestra de ello se ha reflejado en sus nuevos hábitos y formas de trabajar dentro de un ambiente vanguardista y tecnológico, que ha consolidado un equipo con un alto grado de compromiso y confianza según se ha descrito en el capítulo anterior de este estudio, cuyos aspectos son claves y de gran ayuda para que la implementación y desarrollo del teletrabajo sea más eficiente, satisfactoria y sostenible.

A continuación, se propone tres fases que son relevantes y ajustadas a la situación actual de Telefonica Movistar y que deberán ser considerados al momento de implementar el proyecto de teletrabajo:

Fase I – Adopción:

El siguiente paso debe ser la adopción definitiva del teletrabajo donde la empresa actualice sus procedimientos probados y ajustados de acuerdo con los resultados obtenidos de la implementación de su plan piloto; que incluya, además el cumplimiento con aspectos

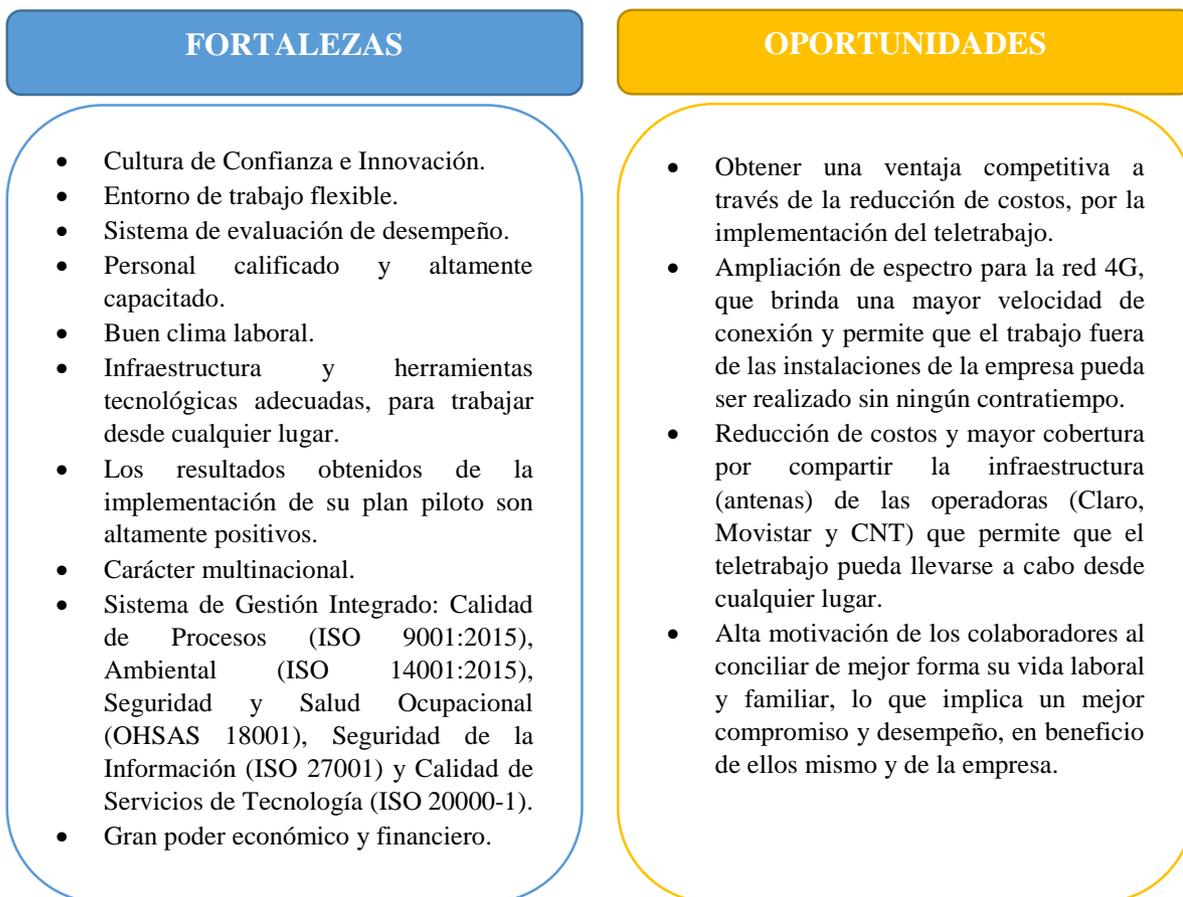
legales, relacionados a: ajustes a su reglamento interno, la definición de una política general de teletrabajo, y un manual de funciones y competencias.

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, es necesario que la empresa realice un rápido diagnóstico de sus aspectos positivos y negativos previo a la adopción definitiva del teletrabajo, con el fin de que se pueda replantear el alcance de esta nueva forma de trabajar y determinar los diferentes escenarios en los cuales el trabajo pueda llevarse a cabo fuera de sus instalaciones.

A continuación, se presenta un análisis FODA con el cual se pretende dar una visión genérica de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que brinda la incorporación de esta nueva forma de trabajar:

Gráfico 14

Análisis FODA para la implementación definitiva del teletrabajo en Telefónica Movistar



DEBILIDADES

- Continuas reestructuraciones de personal, que influyen en el clima laboral y la motivación de los empleados.

Fuente: Telefonica Movistar
Elaboración: Propia

AMENAZAS

- Riesgos laborales que puedan presentarse al momento de trabajar en el domicilio.
- El teletrabajo se lo regula a través de un Acuerdo y no en una norma con rango de ley, que permita contemplar y asegurar todos los aspectos relacionados a esta modalidad.
- Incertidumbre por propuesta de nuevas reformas laborales.

El análisis FODA, será de gran ayuda al momento de que la empresa decida adoptar el teletrabajo, porque le permitirá profundizar y examinar el desempeño de todas las actividades de valor relacionadas a esta nueva forma de trabajar y preparar el entorno y los recursos necesarios para adoptar definitivamente este proyecto.

Fase II – Conformación de un Equipo Gestor

Una vez adoptada la puesta en marcha del teletrabajo se propone la conformación de un Equipo Gestor que integre a las siguientes áreas: Recursos Humanos, Seguridad y Salud en el Trabajo, Gerencias y Jefaturas de las áreas elegibles; este equipo será el encargado de sentar las bases y monitorear la adopción definitiva del teletrabajo, y sus principales funciones deberán ser:

Área de Recursos Humanos:

- Diseñar las políticas de aplicación y extensión del teletrabajo para toda la población elegible.
- Realizar los ajustes al reglamento interno en donde se incluya el teletrabajo.
- Definir y dar seguimiento a los indicadores que permitan conocer el desempeño y cumplimiento de los colaboradores que hacen uso del teletrabajo.
- Gestionar y legalizar los adéndums de la nueva forma de trabajo para toda la población elegible.

- Crear en coordinación con las gerencias y áreas elegibles una cultura de presencia virtual por medio de la tecnología, en la que los teletrabajadores informen de su estado y el resto de equipo sepa cuando y como puede colaborar con ellos, minimizando así la sensación de aislamiento.
- Desarrollar y establecer un plan de formación y sensibilización relacionado al teletrabajo.

Área de Seguridad y Salud en el Trabajo:

- Establecer las normas de Seguridad y Salud alineadas al marco jurídico vigente con respecto a higiene y seguridad en el trabajo de acuerdo a las características propias del teletrabajo.
- Concientizar a los colaboradores elegibles sobre la obligación de cumplir con la normativa, manteniendo siempre una cultura de prevención.
- Asegurar el cumplimiento por parte de los colaboradores elegibles, la correcta utilización de los equipos, herramientas y materiales apropiados para cada actividad que pueda involucrar riesgo en la ejecución del teletrabajo.

Gerencias:

- Definir en cada área bajo su responsabilidad las posiciones que podrán optar por esta modalidad de trabajo, considerando la naturaleza de cada función.
- Habilitar un proceso de decisión sobre el colaborador que quiera acceder al teletrabajo, considerando: puesto, perfil profesional, desempeño y sus competencias (disciplina, colaboración, autogestión, etc.).
- Suspender o limitar el teletrabajo a los colaboradores de sus respectivas áreas que incumplan de manera reiterada con la asignación de sus tareas mientras trabajan desde sus domicilios.

Jefaturas de Área:

- Promover el ambiente necesario para incentivar la búsqueda de equilibrio entre el trabajo ejecutado en casa y la vida personal de sus colaboradores a cargo.

- Asegurar una distribución equitativa de los colaboradores elegibles para teletrabajar, de tal manera que haya un 20% de colaboradores trabajando desde sus domicilios en cada uno de los cinco días laborables de la semana.
- Detectar y reportar las carencias de conocimientos (administrativos, legales, sistema de evaluación, etc.), que permitan adaptar los programas de formación a las necesidades reales.
- Realizar el seguimiento y adecuada distribución del trabajo de tal manera que no se afecte las actividades ni metas del área ni la organización.
- Recopilar información con los integrantes de su equipo relacionadas al buen uso y prácticas del teletrabajo, organizando feedback sobre posibles mejoras que contribuyan a su funcionamiento y al buen desempeño de sus colaboradores.

El equipo gestor conformado por las áreas propuestas hará que cada una de ellas apoye para que la adopción del teletrabajo funcione correctamente y sea sostenible, porque además de realizar las funciones descritas, también les permite participar y aportar con criterios y comentarios para propuestas de mejora continua; por lo que es importante que desde los directivos, gerentes, jefes y empleados se comprenda y apoye el cambio cultural que conlleva esta nueva forma de trabajar y que implica una medida de conciliación entre la vida laboral y personal, dando prioridad a los objetivos y la eficiencia sobre las horas que se trabaje en casa, bajo la modalidad de asignación de metas propuesta en el punto dos de este capítulo.

Fase III – Definición de estrategias de comunicación y seguimiento

Por último, la definición de estrategias de comunicación y seguimiento deben ser planteadas desde un posicionamiento estratégico, que surja desde el comité ejecutivo e integre y alinee a todas las áreas de la empresa, con el objetivo de que permita reforzar el esfuerzo que hace Telefonica Movistar por adoptar el teletrabajo, pues el entorno virtual que se deriva de esta forma de trabajar requiere del compromiso, transparencia y apoyo de todos los niveles de la organización, y, definir estratégicamente la comunicación es imprescindible para garantizar la sostenibilidad del teletrabajo.

Como se había mencionado en el primer punto del segundo capítulo de este estudio, la empresa cuenta con un sistema de comunicación interna innovador llamado Workplace, que es una red social de tipo empresarial similar a Facebook, que ofrece múltiples posibilidades de comunicación y cuya aplicación puede ser descargada desde cualquier dispositivo móvil, con lo que los colaboradores pueden tener una fácil comprensión de su sistema e integrarse desde cualquier lugar a todas las conversaciones de trabajo en una sola plataforma de forma fácil, rápida y sincronizada, utilizando las mismas credenciales que ya utilizan en otros sistemas.

Este sistema de comunicación además de brindar una comunicación más cercana, bidireccional y transversal permite la integración virtual de sus colaboradores desde cualquier parte en que se encuentren; es por ello, que para aprovechar sus ventajas y hacer que la adopción del teletrabajo sea sostenible en el tiempo, se propone implementar estrategias que contribuyan a:

- Reforzar e incentivar el uso de la red social corporativa Workplace, eliminando el boletín de noticias que se envía diariamente por correo electrónico, de tal manera que las noticias relacionadas a cumpleaños, eventos, oportunidades de desarrollo, etc., sean publicadas únicamente en Workplace.
- Fomentar la participación y opinión de todos los colaboradores a través de la red social corporativa Workplace, con el objetivo de controlar y minimizar el ejercicio de la comunicación informal relacionada con la gestión y ejecución de las actividades laborales dentro y fuera de la empresa.
- Considerando el cambio generacional que se aproxima en seis años, en donde los millennials serán la mayor fuerza laboral y que actualmente comprenden alrededor del 78% de la plantilla de Telefonica Movistar según datos obtenidos (Tabla No. 2) de la encuesta que se realizó y que coinciden con los proporcionados por el Área de Recursos Humanos; la comunicación interna debe ser adaptada para esta generación, porque muchos de ellos son nativos digitales que interactúan frecuentemente en las redes sociales y la empresa debe aprovechar este comportamiento para diseñar una comunicación enfocada a comprender sus deseos, preocupaciones o inquietudes, elementos que serán claves para retenerlos,

convencerlos, persuadirlos y comprometerlos para los fines y proyectos de la organización y dentro de ellos el teletrabajo.

- La red social corporativa Workplace además de permitir la interacción y opiniones de los colaboradores, también debe ser usada en conjunto con otros canales de comunicación interna (Intranet, correo electrónico), para promover los valores de la organización como un medio para aumentar la participación y compromiso de todos los colaboradores.
- Definir parámetros de medición de compromiso mediante la aplicación de encuestas relacionadas con la comunicación interna y cultura, que permita a través de la combinación de preguntas de carácter cualitativo y cuantitativo obtener información relevante que ayude a identificar posibles mejoras y a diseñar o rediseñar las experiencias en el lugar de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa y fuera de ella (teletrabajo), a partir de un patrón general de satisfacción.
- Fomentar y mantener la motivación de los colaboradores a través de encuentros físicos y virtuales que permitan la participación y generación de opiniones e ideas con respecto al teletrabajo.
- Mantener la evaluación y seguimiento del proceso tanto para la organización como para los colaboradores, desarrollando nuevos materiales de comunicación que permitan fortalecer sus competencias en relación al teletrabajo.

El uso de la red social Workplace con lo que cuenta la empresa, digitaliza aún más su comunicación interna, por lo que esta herramienta le obliga a cambiar su cultura comunicacional y los puntos propuestos deben considerarse para implementar una política sólida, continua y dinámica de la gestión de la información que involucre a todos los colaboradores, como una respuesta estratégica a los cambios que surgen en las nuevas formas de trabajar debido al avance constante de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), y a los desafíos que supone manejar una empresa como Telefonica Movistar, por ello la comunicación es un factor clave para garantizar la sostenibilidad del teletrabajo y a la vez despertar en los teletrabajadores el sentido de pertenencia, compromiso e interés por permanecer en la organización y también permita a la empresa retener y contar con los mejores talentos.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El teletrabajo genera beneficios para la empresa, empleados y sociedad; su tendencia en las organizaciones se presenta como un efecto imparable debido al avance vertiginoso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), su aporte en la reducción de costos para la empresa, las necesidades de los empleados en materia de conciliación del trabajo y la vida familiar, y para el medio ambiente contribuye a su preservación.

El funcionamiento de las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa para la ejecución del trabajo desde los domicilios tuvo una alta valoración de 90.53%, según los resultados obtenidos en la pregunta 1 de la encuesta y que se analizó detalladamente en la dimensión tecnológica de la variable independiente, por lo que se comprobó que la empresa cuenta con la combinación entre telecomunicaciones, infraestructura informática, y, dispositivos, que fueron bien utilizados y gestionados para la obtención de resultados altamente positivos y que cumplió también con las condiciones determinadas en el marco teórico de este estudio, según se describe en el punto tres: “El teletrabajo y las TIC's”.

Dentro de las principales herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa y que permitió el éxito del plan piloto, así como facilitó la interacción y colaboración se lo hizo a través de una plataforma paralela llamada Microsoft Office365, que ayudó a almacenar, respaldar, editar y compartir la información en tiempo real y con total seguridad, accediendo a ella desde cualquier ubicación y dispositivo que tenga instalado la aplicación OneDrive cuya capacidad de almacenamiento es de 1 Terabyte (1024 gigas).

La implementación del plan piloto de teletrabajo fue aplicada en concordancia con el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190 y con lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 42 del Código de Trabajo, es decir cumplió con los siguientes aspectos: Igualdad de derechos con el trabajador común, el carácter de voluntario para ambas partes, protección de salud y

de la seguridad profesional en el desarrollo del trabajo en el domicilio, etc., según se describió en el adendum firmado entre los colaboradores participes y la empresa que garantizaron sus derechos mientras trabajaron desde sus domicilios.

Con la implementación del plan piloto se comprobó que el desempeño de los colaboradores participes mejoro, según los resultados que se obtuvieron en la pregunta 2, en donde el 91,55% de empleados consideró que su desempeño fue Excelente (61,97%) y Muy Bueno (29,58%); mientras que sus jefes evaluaron el desempeño de sus empleados con el 83,33%, considerándolo como Excelente (33,33%) y Muy bueno (50%). La percepción en la mejora del desempeño se lo realizo bajo una valoración de carácter cualitativo en la que se consideraron los siguientes aspectos: la nueva forma de trabajar apoyados en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), la autoeficacia, la formación necesaria y capacitación permanente en cuanto al uso y funcionamiento de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) y la flexibilidad que brindó esta forma de trabajar.

La mejora del clima laboral también se vio favorecida con la implementación del plan piloto de teletrabajo según los resultados que se obtuvieron en la pregunta 5 de la encuesta, en donde el 95,83% de jefes valoró como Excelente (50%) y Muy Bueno (45,83%), mientras que el 78,87% de empleados consideraron como excelente (36,62%) y Muy Bueno (42,25%); estos resultados reflejan la creación de un ambiente de trabajo positivo y agradable que no solo contribuyo al éxito del plan piloto, sino también influyó en el bienestar de los colaboradores participes al sentirse motivados con la flexibilidad brindada por parte de la empresa.

Aspectos como: la flexibilidad de escoger horarios para trabajar en los domicilios, las herramientas proporcionadas por la empresa para realizar el trabajo de manera eficaz y el soporte tecnológico oportuno para la resolución de incidentes garantizaron la satisfacción plena de los colaboradores participes con la implementación del plan piloto de teletrabajo, según los resultados obtenidos en la pregunta 10 de la encuesta, en donde el 93,69% lo valoró como Excelente (62,11%) y Muy Bueno (31,58%).

De acuerdo a lo que se observó en el estudio realizado, el trabajo en casa estuvo sujeto al cumplimiento del horario habitual (8 horas) según consta en el adendum suscrito entre el empleado y la empresa, y en su política interna, lo que generó dudas con respecto a su cumplimiento, porque paralelamente la empresa por medio de comunicados internos promovía esta nueva modalidad como una nueva forma de trabajar bajo la autogestión y organización del tiempo por parte del colaborador; estas inconsistencias obligaron inconscientemente a los colaboradores a permanecer conectados hasta cumplir las 8 horas, a pesar de haber terminado su trabajo con anticipación, según se pudo validar en la mayoría de casos; si bien es cierto estas inconsistencias no afectaron a la conciliación laboral y personal, pero si generaron reacciones con respecto al tiempo improductivo de permanecer conectados hasta cumplir con el horario habitual y la incertidumbre de ser monitoreados o sujetos a futuras auditorias.

Finalmente, es importante destacar el estilo de liderazgo proactivo, vanguardista y dinámico con el que cuenta Telefonica Movistar, porque además de promover la innovación tecnológica que se ha venido implementando desde el año 2015 y que sin duda su uso es imperativo para adoptar nuevas formas de trabajar, también ha demostrado el compromiso de dejar atrás sus arraigos de control y vigilancia sobre el colaborador, abriéndose a una cultura de confianza para que el colaborador desarrolle de forma efectiva sus tareas asignadas dentro de un ambiente flexible y colaborativo que se adapta no solo a las necesidades profesionales sino también a entender las necesidades personales de una plantilla tan diversa. Tales acciones han contribuido a desarrollar en sus colaboradores competencias como la autogestión, compromiso, proactividad, organización, disciplina, etc., elementos claves que en conjunto con lo descrito en este estudio y sus resultados altamente positivos preparan el escenario adecuado para que la implementación del teletrabajo pueda ser extensivo a toda la población elegible y convertir a Telefonica en un ejemplo de innovación en el mercado laboral y sea referente para que las demás empresas del sector privado consideren a la modalidad de teletrabajo como una opción para mejorar la productividad y la calidad de vida de sus empleados, en especial dentro del sector de provisión de servicios.

Recomendaciones:

El plan piloto del teletrabajo tuvo una duración aproximada de cinco meses, considerando sus resultados altamente positivos y las conclusiones a las que se llegó, se recomienda la implementación y adopción definitiva del teletrabajo, acogiendo las propuestas de mejoramiento que se describen en el capítulo tres de este estudio para garantizar su sostenibilidad.

Se recomienda continuar invirtiendo en la innovación de herramientas tecnológicas, infraestructura informática, aplicaciones y dispositivos que permitan obtener una ventaja competitiva que genere beneficios en todos los procesos que se lleven a cabo en la organización, con el objetivo de reducir sus costos y seguir brindado a sus colaboradores un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

Una vez que Telefonica Movistar adopte de manera definitiva el teletrabajo para toda su población elegible, otro aspecto que se recomienda para garantizar su sostenibilidad es la masificación de la comunicación interna a través de la red social corporativa Workplace, de tal manera que se vaya preparando y adaptando el escenario para satisfacer plenamente las necesidades, preferencias y expectativas cambiantes de las nuevas generaciones de profesionales, quienes buscan la habilitación de espacios de trabajo con mayor libertad que les permita elegir cómo, cuándo y dónde trabajar; sin duda que fomentar este entorno de trabajo será un ventaja competitiva para la empresa y brindará una verdadera conciliación del trabajo y la vida familiar para los colaboradores, en donde la comunicación digital será un factor clave para interactuar y evitar el aislamiento mientras se trabaje en casa.

El buen desempeño de los colaboradores que tuvieron durante la implementación del plan piloto del teletrabajo se debió a aspectos que propicio la empresa, como: la flexibilidad, la nueva forma de trabajar, la autoeficacia, y, la formación necesaria y capacitación permanente en cuanto al uso y funcionamiento de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's); sin embargo, este desempeño se vio limitado por el cumplimiento de un horario habitual (8 horas), por lo que se recomienda que el trabajo en casa debe

realizarse con base a la asignación de metas y que esta modalidad sea descrita en una cláusula específica del adendum que se suscriba entre la empresa y el colaborador, y también sea incorporada en la política de teletrabajo, a fin de evitar que se genere dudas e incertidumbres que podrían perjudicar la satisfacción plena de los teletrabajadores y repercutir en el clima laboral.

Bajo la modalidad de asignación de metas propuesta, se recomienda que las jefaturas coordinen con sus teletrabajadores la asignación equilibrada de cargas laborales, para evitar la tendencia de aumentar responsabilidades, debido a la mejora del desempeño que pueda lograrse de los teletrabajadores.

Para mantener e incluso mejorar el ambiente laboral con la implementación definitiva del teletrabajo a toda su población elegible y considerando los beneficios que brinda la empresa como el trabajo a media jornada los viernes, la elección de horario de entrada y salida de lunes a jueves según sus propias necesidades, bajo un entorno laboral flexible y dinámico, se ha propuesto y se recomienda que el teletrabajo debe realizarse una vez por semana, con el objetivo de promover el encuentro y la comunicación cara a cara por medio de reuniones de equipo que ayuden a generar interacciones donde se compartan experiencias o surjan nuevas ideas que permitan fortalecer la unión y la percepción de los teletrabajadores de saber que están acompañados y forman parte de un equipo de trabajo; de esta manera se evitara a futuro que la empresa de marcha atrás con el teletrabajo.

Telefonica Movistar cuenta con un Sistema de Gestión Integrado dentro del cual, tiene una certificación internacional de gestión de la calidad ISO 9001:2015, que requiere que todas sus actividades y proyectos se lleven a cabo por medio de una gestión organizacional enfocada en los procesos, por lo que se recomienda que los puestos que sean elegibles para ser teletrabajados sean documentados sus procedimientos, recogiendo la experiencia y conocimiento de los teletrabajadores y que sus mejores prácticas sean alineadas a los objetivos de cada área, a fin de que puedan respaldar sus decisiones basados en evidencias, lo que conduce a una mejora de la satisfacción laboral.

Bibliografía

- Ander-Egg, Ezequiel. 1995. *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas Editorial.
- Arpi Pillalazo, Paola Estefanía. 2018. “Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad”. Tesis maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6237/1/T2668-MAE-Arpi-Estrategias.pdf>
- Babbie, Earl. 2000. *Fundamentos de la investigación social*. México DF: International Thomson Editorial
- Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.
- Cataño, Sara Liliana. “El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo”. Salud Pública 5, n.º 1 (2014): 82-91. http://revistas.ces.edu.co/index.php/ces_salud_publica/article/view/2772/2180
- Contreras & Rozo. 2015. “Comunicación organizacional en torno al teletrabajo”. *Revista Luciérnaga* 18: 61-71. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6563532>
- EC Ministerio del Trabajo. 2016 Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190, 4 de octubre de 2016.
- EC. 2012. Código del Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167, 26 de septiembre.
- El País. 2019. “Telefónica implanta Workplace, el sistema de comunicación interna de Facebook”. *El País*. 13 de febrero.

El Universo. 2016. “Teletrabajo atrae por productividad y tiempo”. *El Universo*. 14 de marzo. ----- . 2019. “Teletrabajo se reforzará en reformas laborales, dice ministro Andrés Madero. *El Universo*. 24 de septiembre.

Eraso, Ángel Belzunegui. “Teletrabajo en España, acuerdo marco y administración pública”. *Revista Internacional de Organización*, nº1 (2008): 129-148. http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/18/17

España Departamento de Empleo y Políticas Sociales. “¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?”. *Departamento de Empleo y Políticas Sociales*. Accedido 6 de enero de 2019. <http://www.euskadi.eus/que-es-la-conciliacion-personal-familiar-y-laboral/web01-a2concil/es/>

Espinosa, César. 1989. *Metodología de la investigación*. Quito: Publicaciones ESPE.

Festinger, Leon y Katz, Daniel. 1993. *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. México: Paidós Editorial.

Friedman, Perry Christensen y Jessica, Degroot. 2002. *Equilibrando trabajo y vida*. Harvard Business Review

Fundación Europea 2002. “Trabajar en cualquier y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral”. *Fundación Europea*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544226.pdf

Gómez, Jesús. “Evaluación del teletrabajo”. International Business School, 19 de febrero de 2018. <https://www.cerem.ec/blog/evaluacion-de-teletrabajo>

IESA. 2011. “Teletrabajo del lugar al que voy a las tareas que realizo”. *Instituto de Estudios Superiores de Administración*. 18 de diciembre. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/abr-jun-2011-XVI-2-4-tambien.pdf>

- Libro Blanco. 2013. El ABC del Teletrabajo en Colombia. Colombia.
https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- Malone, T y Laubacher, R. 1998. The dawn of the e-lance economy. Harvard Business Review.
- Ortiz, Francisco. 1996. *El Teletrabajo: Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw-Hill Editorial.
- Osio, Havriluk Lubiza. 2010. “El Teletrabajo: Una opción en la era digital”. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 93-109.
- Pérez Porto , J., & Gardey, A. 2016. “Definición de Teletrabajo”. Accedido 29 de diciembre 2018. <https://definicion.de/teletrabajo/>
- Pinel, Fátima. 2012. “Teletrabajador”. Accedido 26 de diciembre 2018.
<http://www.teletrabalhador.com/conceituacao.html>
- Plus, Rosario. “Un estudio demuestra que trabajar en casa es más productivo”. 27 de noviembre de 2018. <https://www.rosarioplus.com/enlareposera/Un-estudio-demuestra-que-trabajar-en-casa-es-mas-productivo-20181127-0013.html>
- Repsol. 2008. “El libro blanco del Teletrabajo en Repsol”. *Repsol, España*.
http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/05/libro_blanco_repsol.pdf
- Telefónica Movistar. “Dónde estamos”. Telefónica Movistar. Accedido el 22 de marzo de marzo de 2019.
https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/donde_estamos/ecuador
- . “Magnitudes”. Telefónica Movistar. Accedido el 22 de marzo de marzo de 2019.
https://www.telefonica.com.ec/at_2.php
- Telefónica Movistar. Manual de Convivencia. Quito: Telefónica Movistar, 2017.

Thibault, X. 2009. "El Teletrabajo Concepto y Características". *Revista Ministerio de Trabajo*. 15 de enero. <http://www.informatica-juridica.com/trabajos/el-teletrabajo/>

Ucha, Florencia. 2015. "Definición de Teletrabajo". Definición ABC, septiembre 2015. <https://www.definicionabc.com/tecnologia/teletrabajo.php>

Anexo 1

Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190

- Que, el artículo 326 de la Constitución de la República establece que el derecho al trabajo se sustenta en varios principios, entre ellos que los derechos laborales son irrenunciables e intangibles, siendo nula toda estipulación en contrario, disposición que guarda concordancia con lo dispuesto en el artículo 4 del Código del Trabajo;
- Que, el artículo 328 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que la remuneración de la persona trabajadora será justa, con un salario digno que cubra al menos sus necesidades básicas y las de su familia; que su pago se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado;
- Que, el artículo 413 de la Constitución de la República dispone "El Estado promoverá la eficiencia energética, el desarrollo y uso de prácticas y tecnologías ambientalmente limpias y sanas, así como de energías renovables, diversificadas, de bajo impacto y que no pongan en riesgo la soberanía alimentaria, el equilibrio tecnológico de los ecosistemas ni el derecho al agua;
- Que, el artículo 539 del Código del Trabajo señala que corresponde al Ministerio de Trabajo y Empleo la reglamentación, organización y protección del trabajo y las demás atribuciones establecidas en este Código y en la Ley de Régimen Administrativo en materia laboral;
- Que, en este sentido, el Código del Trabajo en su artículo 23.1, agregado por la disposición reformativa quinta, numeral 4 del Código Orgánico de la Producción, señala que el Ministerio del ramo podrá regular aquellas relaciones de trabajo especiales que no se encuentren reguladas en ese Código, de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador;

En uso de las atribuciones conferidas por la Constitución de la República del Ecuador, y lo dispuesto en el artículo 23.1 del Código del Trabajo,

ACUERDA:

EXPEDIR LAS NORMAS QUE REGULAN EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO

Art.1.- Objeto y Ámbito.- El objeto del presente acuerdo es regular el teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la aplicación del presente acuerdo se observarán las siguientes definiciones:

a) **Teletrabajo.-** El teletrabajo es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cual el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de



la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control. El teletrabajo podrá prestarse de las siguientes formas:

1. **Permanente:** Se realiza siempre fuera de las instalaciones donde el empleador realiza sus actividades, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación; el teletrabajador/a podrá asistir a las instalaciones de la empresa para quien presta sus servicios, cuando sea requerido por el empleador.
2. **Parcial:** Se realiza fuera del lugar habitual del empleador hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto de horas se prestan los servicios en las instalaciones del empleador.

b) **Teletrabajador.-** Toda persona que tiene calidad de trabajador/a de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, y que efectúe sus labores mediante teletrabajo fuera de las instalaciones en las que mantiene su actividad el empleador, sea de manera parcial o permanente.

c) **Lugar habitual del empleador.-** Espacio físico donde la parte empleadora ejecuta sus actividades, sea en su matriz o en cualquiera de sus dependencias.

Art. 3.- Contenido del contrato de teletrabajo.- El contrato de teletrabajo deberá celebrarse por escrito y contener, a más de los requisitos establecidos en el Código del Trabajo, los siguientes:

- a) La descripción clara de las labores a realizarse, condiciones de ejecución, remuneración y otros beneficios e información relevante relacionada a esta forma de trabajo;
- b) Identificación de los instrumentos que utilizará el empleador para la supervisión y control del trabajo;
- c) Identificación de los instrumentos de trabajo que utilizará el teletrabajador/a y determinación de la parte responsable de la provisión, instalación y mantenimiento de los equipos de trabajo;
- d) La unidad organizacional o departamento al cual pertenece el teletrabajador/a -de ser el caso- así como el señalamiento del nombre y cargo de su inmediato superior u otras personas a las que puede dirigirse para informarse sobre temas profesionales o personales;
- e) En el caso de los teletrabajadores/as parciales, los días en los que se ejecutará el trabajo a través de esta forma o la forma de determinarlos;
- f) Modalidades de entrega de informes de trabajo; y,
- g) Demás particularidades del teletrabajo dependiendo de la labor que



9

Art. 4. - Naturaleza.- La aplicación de esta forma de prestación de servicios es voluntaria, y para su implementación deberá existir el acuerdo entre las partes, el cual deberá constar por escrito en el contrato que se suscriba para este efecto. El teletrabajo puede acordarse como parte de la descripción inicial de la modalidad de trabajo o puede incorporarse posteriormente.

Art. 5.- Reversibilidad.- Cuando un trabajador/a hubiese pasado a ser teletrabajador/a, podrá volver a prestar sus servicios en la forma y lugar en que se acordó inicialmente, por acuerdo de las partes o a pedido de una de ellas, en este caso, salvo disposición contractual en contrario, al menos se debe respetar 90 días del compromiso de teletrabajo, y la comunicación de reversión de la forma de prestar los servicios deberá ser notificada en un plazo de al menos 15 días de anticipación a la otra parte.

Art. 6.- Causales de reversibilidad del teletrabajo.- En casos de falta de acuerdo entre las partes, o por fuera de los términos señalados en el contrato o el artículo anterior, se podrá exigir la reversibilidad de la modalidad de teletrabajo ante la autoridad del trabajo, por las siguientes causas:

- a) Imposibilidad comprobada para que el trabajador/a pueda continuar realizando sus labores mediante teletrabajo;
- b) Desobediencia reiterada o falta de cumplimiento de objetivos por parte del teletrabajador/a;
- c) Uso inadecuado del teletrabajador/a o de terceros no autorizados de los bienes y/o servicios tecnológicos que le fueron entregados para la ejecución de sus labores;
- d) Imposibilidad de continuar proveyendo las tecnologías de información y comunicación necesarias para realizar el teletrabajo por parte del teletrabajador/a o del empleador;
- e) Incumplimiento del acuerdo de confidencialidad por parte del teletrabajador/a;

El procedimiento se sustanciará con petición al inspector, notificación contraria, diligencia de investigación y resolución en el plazo máximo de 30 días y respetando los principios y normas del debido proceso y la sana crítica.

Art. 7.- Aplicación al teletrabajo.- Corresponde a la parte empleadora, realizar el análisis para la aplicación del teletrabajo, de acuerdo a las necesidades de ésta y al tipo de trabajo que se ejecute.

Art. 8.- Condiciones del teletrabajo.- La personas teletrabajadoras gozarán de los mismos derechos y tendrán las mismas obligaciones de aquellos trabajadores/ras que realizan labores en las instalaciones donde la parte empleadora realiza sus actividades.

La parte empleadora está obligada a tomar medidas necesarias para evitar el aislamiento de la persona teletrabajadora en relación con los otros trabajadores/as que laboran dentro de las instalaciones de la empresa, así como también propiciará oportunidades de interacción regular con sus compañeros de trabajo y le informará sobre las directrices que ésta imparta y; le permitirá el libre acceso a las instalaciones y oficinas de la empresa, en las mismas condiciones que el resto de las personas trabajadoras.



en la normativa vigente. El empleador deberá informar al teletrabajador/a de los reglamentos que sobre la materia disponga la empresa. El teletrabajador/a deberá acatar y aplicar correctamente estas políticas de seguridad, de tal manera que la prestación de servicios se realice de manera segura y sin peligros para su salud.

Art. 14.- Control.- Para verificar la correcta aplicación de la normativa laboral, incluida la materia de seguridad y prevención de riesgos laborales, la parte empleadora y/o las autoridades competentes tendrán acceso al lugar del teletrabajo, dentro de los límites de la ley y de conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- El cambio a teletrabajo en relaciones contractuales existentes, modifica únicamente la manera en que se efectúa el trabajo, sin afectar ni cambiar las condiciones esenciales de la relación laboral, por tanto no altera derechos y no constituye causal de terminación de la relación de trabajo.

Segunda.- Las personas teletrabajadoras tienen los mismos derechos colectivos que el resto de trabajadores/ras de la empresa, de conformidad con la ley. Se considerarán teletrabajadores/as únicamente aquellos que hubieren sido contratados o cambiados a esta modalidad mediante acuerdo escrito entre las partes.

Tercera.- En todo lo no previsto en el presente Acuerdo se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo, así como en los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ratificados por el Ecuador.

Cuarta.- Los contratos o adendas a contratos de trabajo celebrados para la contratación de esta modalidad, deberán celebrarse por escrito. La parte empleadora, una vez suscrito cada uno de estos contratos o adendas, deberán cumplir con lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 42 del Código de Trabajo.

DISPOSICIÓN FINAL.- El presente Acuerdo Ministerial entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito Distrito Metropolitano, a

04 AGO. 2016


Leonardo Berrezueta Carrion
MINISTRO DEL TRABAJO



Anexo 2

Política de teletrabajo “eWork”

	ESPECIFICACIÓN	Código: ES.DH.DO.03.01
	eWork	Versión: 00
		Página: 3 de 8

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETO

Establecer la política de teletrabajo para colaboradores de OTECEL S.A. y Fundación Telefónica Ecuador.

1.2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Aplica para todos los colaboradores directos de OTECEL S.A. y Fundación Telefónica Ecuador, que cumplan con los requisitos establecidos en este documento y formen parte de la población elegible aprobada por su vicepresidente y realicen teletrabajo en su domicilio particular, informado a la compañía.

Las posiciones que están exceptuadas son aquellas que por naturaleza de sus funciones deben realizar sus labores de manera presencial en las instalaciones de la compañía. Es decir, todas aquellas posiciones operativas, administrativas y comerciales que por su relación e interacción no puedan realizar sus funciones fuera del lugar habitual de trabajo.

1.3. DEFINICIONES

- a) **Teletrabajo o Ework:** Es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cuales el trabajador realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las TICs, tanto para su gestión como para su administración y control. El teletrabajo podrá prestarse de forma permanente o temporal; total o parcial.
- b) **Teletrabajador o Eworker:** Toda persona que tiene calidad de trabajador/a de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, y que efectúe sus labores mediante teletrabajo fuera de las instalaciones en las que mantiene su actividad el empleador, sea de manera parcial o total; temporal o permanente.
- c) **Adéndum:** La implementación de esta modalidad requiere la firma de un adéndum al contrato de trabajo en el que se especifique esta nueva forma de trabajo, así como las obligaciones y derechos de las partes.
- d) **Población elegible:** colaboradores que el patrono o empleador ha definido que pueden acogerse a la modalidad de teletrabajo, ya que la naturaleza de sus funciones se lo permite.

	ESPECIFICACIÓN	Código: ES.DH.DO.03.01
	eWork	Versión: 00
		Página: 4 de 8

2. RESPONSABILIDADES

2.1. De la empresa:

- a) Proporcionar los recursos tecnológicos necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades durante el teletrabajo.
- b) Informar y capacitar a los colaboradores sobre la correcta aplicación de esta modalidad, sus políticas y recomendaciones asociadas.

2.2. Del Vicepresidente funcional de cada área

- a) Definir en cada departamento a su cargo las posiciones que podrán optar por esta modalidad de trabajo considerando la naturaleza de su función.
- b) Suspender o limitar esta modalidad de trabajo a los colaboradores de su vicepresidencia que incumplan con esta política u otras normativas relacionadas, o por necesidades de la compañía, en acuerdo con la Vicepresidencia de Desarrollo Humano y Organizacional

2.3. De los gerentes de área o jefes inmediatos

- a) Asegurar que todos los colaboradores a su cargo cumplan con la política establecida en el presente documento según aplique.
- b) Promover el ambiente necesario para incentivar la búsqueda de equilibrio y desarrollo de sus colaboradores mediante esta modalidad de trabajo.
- c) Establecer los objetivos, proyectos y actividades que serán asignadas a los colaboradores a su cargo bajo esta modalidad, así como los plazos, calidad y resultados esperados, todo ello de acuerdo al modelo de cumplimiento de objetivos vigente en la compañía.
- d) Es responsabilidad del Gerente, junto con los jefes inmediatos de las áreas, asegurar una distribución equitativa de colaboradores con modalidad de teletrabajo, de manera que haya aproximadamente un 20% de colaboradores tele-trabajando en cada uno de los cinco días laborables de la semana.
- e) Asegurar seguimiento y coordinación adecuada del trabajo, asegurando que no se afecten las actividades ni metas del área ni la organización.

2.4. De los colaboradores elegibles en general

- a) Acordar con el jefe inmediato la aplicación de esta modalidad de trabajo de acuerdo a los lineamientos establecidos en este documento.

	ESPECIFICACIÓN	Código: ES.DH.LDO.03.01
		Versión: 00
	eWork	Página: 5 de 8

- b) Firmar el adéndum respectivo y el acuse de recibo de las políticas relacionadas: Documento para la protección de personas y activos durante el Teletrabajo (ES.SI.SI.01.02), Instructivo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) (IN.SI.ST.01.25).
- c) Informar y mantener actualizado en Success Factors el domicilio destinado para teletrabajo (domicilio 2 de información personal en Success Factors). Cualquier cambio en el domicilio permanente deberá ser registrado con por lo menos 5 días de antelación y requerirá la firma de un nuevo adendum al contrato de Trabajo.
- d) Realizar su jornada de teletrabajo en el domicilio particular, en función de las necesidades del trabajo y de OTECEL en cada momento.
- e) Estar plenamente disponible y localizable para la compañía durante el tiempo en el que él se encuentre prestando servicios fuera de las instalaciones.
- f) Cumplir con el horario habitual o de referencia durante la jornada de teletrabajo.
- g) Disponer de un espacio adecuado, que cumpla con el Instructivo de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- h) Mantener una imagen apropiada en caso de participar en tele-presencias.
- i) Dar el uso correcto y mantenimiento adecuado a los equipos y herramientas entregadas por la compañía, utilizando las áreas de soporte definidas por la compañía, comunicando inmediatamente cualquier tipo de avería, inconveniente o problema que pueda surgir en relación a estos y que pudiesen impedir el cumplimiento de su trabajo.
- j) Interrumpir su jornada de teletrabajo en los días en los que su presencia física sea estrictamente necesaria en las oficinas.
- k) Garantizar la seguridad de toda la información a la que tiene acceso en razón de su trabajo, así como la seguridad física de los equipos y herramientas de trabajo que haya recibido, dando cumplimiento a las recomendaciones de Seguridad Física y de la Información de Otecel.

2.5. Del Gerente de Gestión y Proyectos, DHO

- a) Aprobar y ser custodio del presente documento, así como solicitar los ajustes de acuerdo a las necesidades del negocio y/o mejores prácticas del mercado laboral.
- b) Definir y dar seguimiento a los indicadores que permitan conocer la productividad y

	ESPECIFICACIÓN	Código: ES.DH.D.O.03.01
	eWork	Versión: 00
		Página: 8 de 8

cumplimiento de los colaboradores que prestan sus servicios bajo esta modalidad.

2.6. Del Administrador de Proyectos y Productividad

- a) Realizar una validación y control permanente de la población elegible, número de colaboradores bajo esta modalidad, legalización del adendum de trabajo, y demás información necesaria para la ejecución de esta política.

2.7. Consultor de Recursos Humanos - HRBP

- a) Asesorar a las distintas áreas sobre la aplicación de esta modalidad de trabajo.
- b) Velar por la aplicación correcta de esta modalidad de acuerdo a la presente política.

3. POLÍTICAS

3.1. Aspectos Generales

El Teletrabajo consiste en la prestación de servicios fuera del lugar habitual de trabajo en que los colaboradores que son parte de la población elegible puedan acogerse de forma voluntaria a realizar su jornada laboral desde su domicilio particular, sin afectar su desempeño, la dinámica del negocio y el nivel de servicio a nuestros clientes internos y externos.

- a) Se establece un sistema mixto de trabajo presencial y teletrabajo.
- b) El colaborador tendrá la opción de teletrabajar 1 día por semana fijo, mismo que será coordinado con su jefe inmediato. La frecuencia podrá ser revisada a futuro, siempre con aprobación del Comité Ejecutivo de la compañía.
- c) El lugar de teletrabajo será exclusivamente en el domicilio particular declarado por el colaborador a la compañía,
- d) En caso de incumplimiento del punto anterior la responsabilidad en temas de Seguridad Integral; física, de información y de salud ocupacional será exclusivamente del colaborador.
- e) Se formalizará de manera escrita el interés del colaborador en acogerse a esta modalidad a través de la firma de un adendum a su contrato de trabajo.
- f) Deberá cumplir con Documento para la protección de personas y activos durante el Teletrabajo (ES.SI.SI.01.02), e Instructivo de Seguridad y Salud en el Trabajo (IN.SI.ST.01.25).

	ESPECIFICACIÓN	Código: ES.DH.DC.03.01
		Versión: 00
	eWork	Página: 7 de 8

- f) El colaborador deberá estar conectado por los medios disponibles (durante su jornada de teletrabajo). En caso existan problemas de conectividad en el lugar elegido por el colaborador, debe comunicar esta novedad a su jefe inmediato y dirigirse inmediatamente a su lugar habitual de trabajo.
- g) La Compañía se compromete a poner a disposición del Trabajador los equipos, programas y software informáticos y de comunicación que sean necesarios para la prestación de sus servicios (ordenador, plan de datos móviles, office 365, Cisco Jabber, correo electrónico, teléfono, Skype empresarial, etc). Cualquier gasto adicional por la realización del teletrabajo, serán de cuenta del teletrabajador.
- h) El colaborador deberá acudir a todas aquellas actividades de carácter presencial excepcionales, como capacitaciones, despliegue de objetivos, reuniones de comunicación, etc., celebradas en las instalaciones de trabajo, a las cuales sea convocado por la compañía. Así como aquellas actividades que por sus funciones deba cumplir en otras instituciones públicas, privadas, empresas, clientes, entre otras.
- i) En los casos en los que ocurra un cambio de posición el colaborador deberá acogerse a la elegibilidad de su nuevo cargo en esta modalidad, por lo que de ser el caso el teletrabajo podría ser suspendido.

3.2. Requisitos

El colaborador deberá cumplir con los siguientes requisitos para aplicar al teletrabajo:

- a) Tener modalidad de contrato indefinido y más de 3 meses en la compañía.
- b) Nota mínima de 3 en su última evaluación de desempeño y/o que, al momento de solicitar esta modalidad, no existan problemas de desempeño.
- c) Contar con un espacio físico adecuado siguiendo los lineamientos indicados por el departamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el lugar destinado para estos efectos, a través del instructivo de SST para Teletrabajo (IN.SI.ST.01.25).

3.3. Reversibilidad

El ejercicio del derecho de reversibilidad estará sujeto a las siguientes condiciones:

- a) La Compañía podrá comunicar al Trabajador, con una comunicación con un mes de anticipación, la necesidad de que vuelva a su puesto de trabajo físico en las instalaciones de la Compañía cuando éste ya no se adecuó a la nueva política de trabajo, debido a

	ESPECIFICACIÓN	Código: ES.DH.DPO.03.01
		Versión: 00
	eWork	Página: 8 de 8

razones organizativas, productivas, tecnológicas o a cambios de puesto de trabajo del trabajador, o en caso de incumplimiento por parte del trabajador de las condiciones fijadas en este Adendum, en cuyo caso la reversibilidad tendrá carácter inmediato.

- b) El colaborador también podrá ejercer su derecho de reversión, siempre y cuando se lo comunique a la Compañía con una comunicación con un mes de anticipación.
- c) El Trabajador se compromete a no ejercer su derecho a la reversibilidad durante los 6 primeros meses a contar desde la firma del presente Adendum.

4. REFERENCIAS

1. Reglamento Interno de Trabajo
2. Reglamento interno de Higiene y Seguridad en el Trabajo
3. Especificación protección de personas y activos durante el Teletrabajo (ES.SI.SI.01.02)
4. Instructivo de Seguridad y Salud en el Trabajo en Teletrabajo (IN.SI.ST.01.25)
5. Procedimiento de prevención de pérdida de Activos (PR.SI.SF.03.01)

Anexo 3

Adendum al Contrato de Trabajo

ADENDUM MODIFICATORIO AL CONTRATO DE TRABAJO SUSCRITO ENTRE OTECEL S.A. Y EL SEÑOR/A _____

Conste por el presente instrumento el ADENDUM al Contrato de Trabajo que suscriben por una parte la compañía OTECEL S.A. debidamente representada por la señora Sahira Herrera O., en su calidad de Apoderada Especial, parte a la que en adelante podemos denominar simplemente OTECEL; y por otra parte el Señor/a _____ con cédula de ciudadanía No. _____, por sus propios y personales derechos, parte a la que en adelante podemos denominar simplemente EL EMPLEADO o EL TRABAJADOR. Las partes declaran que es su voluntad suscribir el presente ADENDUM de acuerdo a los siguientes términos y condiciones:

PRIMERA: ANTECEDENTES:

- 1) Con fecha _____ las partes suscribieron un Contrato de Trabajo para que EL EMPLEADO preste sus servicios lícitos y personales a OTECEL, cumpliendo las funciones de _____, conforme quedó estipulado en la cláusula segunda del referido contrato.
- 2) Las partes acuerdan ampliar del contrato de trabajo suscrito entre las partes para incluir el Teletrabajo Parcial como nueva modalidad de gestionar las actividades laborales en los términos previstos en la cláusula siguiente.
- 3) EL EMPLEADO informa a OTECEL que el domicilio particular para el Teletrabajo es _____.

SEGUNDA: AMPLIACION:

Con los antecedentes expuestos las partes acuerdan que el Trabajador, de forma voluntaria, comenzará a prestar sus servicios en régimen de Teletrabajo a partir del día 5 febrero del 2018

La descripción de las labores a realizarse y las condiciones de ejecución, son las siguientes:

2.1 Sistema de Teletrabajo:

Se establece un sistema mixto de trabajo en las instalaciones de OTECEL S.A. y en el domicilio particular del Trabajador informado, en función de las necesidades del trabajo y de OTECEL en cada momento.

En consecuencia, se acuerda que la distribución de la jornada semanal consistirá (i) en un tiempo de trabajo presencial en las instalaciones de OTECEL y, asimismo, (ii) en un tiempo de trabajo desde el domicilio particular del Trabajador (o lugar que éste designe). Debido a la naturaleza de la actividad a desarrollar, la proporción del tiempo de trabajo en uno u otro

lugar se determinará de mutuo acuerdo entre el Trabajador y sus responsables directos sobre la base de las necesidades de OTECEL en cada momento.

En relación con lo anterior, el Trabajador entiende y acepta que el sistema de Teletrabajo, así como la proporción de jornada en la que trabajará desde su domicilio particular (o lugar que éste designe) que inicialmente se pacte será, en todo caso, flexible y variable, comprometiéndose a modificarla, en aquellas situaciones en las que así lo requiera el adecuado cumplimiento de sus funciones o sea necesario para la consecución de los objetivos de OTECEL S.A.

Por otra parte, durante el tiempo en el que el Trabajador se encuentre prestando servicios fuera de las instalaciones de OTECEL, se compromete a estar plenamente disponible y localizable para la Compañía dentro del horario habitual o de referencia establecido para el Trabajador.

2.2 Otro lugar de prestación del servicio durante el Teletrabajo:

Además de las instalaciones de OTECEL S.A., como se ha indicado anteriormente, el otro lugar de trabajo será el domicilio particular que el Trabajador ha comunicado a RR. HH en el momento de su contratación o el que el Trabajador designe a estos efectos.

El Trabajador se compromete a comunicar a la Compañía en el plazo de 10 días, cualquier cambio de dirección de su domicilio particular o del lugar desinado a estos efectos, así como cualquier cambio de las condiciones de trabajo en su domicilio particular donde desarrolla su trabajo en régimen de Teletrabajo.

La Compañía no se responsabiliza por la prestación de servicios por parte del Trabajador desde un lugar diferente al domicilio comunicado a los efectos del presente Adendum.

El Trabajador expresamente manifiesta que dispone de un espacio adecuado para desarrollar su trabajo en el domicilio particular que ha comunicado a RR.HH.

2.3 Fijación de objetivos:

La Compañía establecerá cuáles serán los objetivos que deben ser alcanzados por el Trabajador, así como los estándares de calidad y resultados exigidos para un óptimo desarrollo de su trabajo, para ello el responsable comunicará con el Trabajador los proyectos que serán asignados, así como los plazos y resultados esperados todo ello de acuerdo al modelo de cumplimiento de objetivos vigente en cada momento en OTECEL.

Finalmente, el Trabajador, recibirá información, al igual que el resto de trabajadores de la Compañía, para su adecuada actualización y desarrollo profesional.

2.4 Equipamiento para el Teletrabajo:

La Compañía se compromete a poner a disposición del Trabajador los equipos informáticos y de comunicación que sean necesarios para la prestación de sus servicios, y en concreto:

- Ordenador personal
- Plan de datos móviles

Asimismo, se facilitará al Trabajador todos aquellos programas informáticos y software que sean necesarios para el correcto desempeño de su actividad profesional. Igualmente, el mantenimiento del equipo entregado al Trabajador correrá a cargo de la Compañía.

Por su parte, el Trabajador se comprometerá al correcto uso y adecuado mantenimiento de los equipos y herramientas entregadas, pudiendo la Compañía exigirle responsabilidades en caso de uso inadecuado imputándole así los gastos por los desperfectos ocasionados.

El Trabajador se compromete a comunicar inmediatamente a la Compañía cualquier tipo de avería, inconveniente o problema que pueda surgirle en relación con los equipos en su domicilio que pudiesen impedir el cumplimiento de su trabajo.

2.5 Seguimiento de la actividad profesional:

El Trabajador se compromete a llevar a cabo las acciones, funciones y obligaciones que sean necesarias para el correcto desempeño de su puesto de trabajo, con la diligencia acorde a sus funciones, las políticas, procedimientos y Reglamentos de la compañía.

El Trabajador entiende y aprueba que el nuevo sistema de trabajo requiere que la Empresa realice un seguimiento del correcto cumplimiento por su parte de sus obligaciones laborales, así como del debido uso de los equipos que pone a su disposición.

2.5 Prevención de riesgos laborales

Con el fin de dar cumplimiento a la normativa legal ecuatoriana, se deberán cumplir las obligaciones de esta materia y a tal efecto la Compañía hará entrega a los trabajadores de la documentación e información necesaria, relativa a la seguridad y salud en el trabajo, en relación con la actividad de Teletrabajo.

En este sentido, el Trabajador acatará las disposiciones de la Compañía para asegurar el debido cumplimiento de las exigencias legales relativas a la protección de su salud y de la seguridad profesional en el desarrollo del trabajo en su domicilio o en el lugar designado para ello dentro del sistema de Teletrabajo.

Será condición necesaria para acceder a la modalidad de Teletrabajo que el trabajador cumpla con las recomendaciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo especificadas en el manual respectivo.

Particularmente, queda expresamente autorizada OTECEL S.A. para, a través del Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional pueda acceder al domicilio antes señalado para las comprobaciones que estime oportunas, previa notificación al interesado con 48 horas de antelación al menos.

TERCERA. - CONDICIONES:

El resto de condiciones laborales que no hayan sido expresamente reguladas en este Adendum seguirán vigentes y se mantendrán inalterables, siempre y cuando, no resulten contrarias con lo aquí pactado.

En todo lo no previsto en el presente Adendum y el correspondiente contrato de trabajo, se aplicará la normativa laboral ecuatoriana y la normativa laboral interna vigente en cada momento.

La posibilidad de acogerse al régimen de trabajo denominado Teletrabajo es actualmente posible debido a las especiales características del desarrollo del trabajo en estos momentos. Por tanto, esta posibilidad estará condicionada a que no se produzca ningún cambio en las circunstancias actuales de la relación laboral que une al Trabajador y a la Compañía o en el modo de prestar el trabajo.

Si el Trabajador tuviera algún cambio en cuanto a su división o departamento deberá acogerse a la elegibilidad de su nueva área para esta modalidad o a su vez coordinar con su nuevo jefe inmediato la continuidad de la misma.

En consecuencia, salvo pacto en contrario, el Trabajador no podrá continuar acogido a este régimen de trabajo, por ejemplo, (i) si se produce una movilidad geográfica dentro del territorio nacional del Trabajador, (ii) si éste es desplazado a otro país. Las circunstancias anteriormente citadas tienen carácter enunciativo, pero no limitativo, pudiendo darse otras situaciones que imposibiliten que el Trabajador pueda continuar trabajando en régimen de Teletrabajo.

CUARTA. - LOCALIZACION:

En cualquier caso, el Trabajador se compromete a mantenerse localizable y disponible para cualquier tipo de comunicación y contacto con la Compañía, y en concreto con su superior jerárquico y el resto de miembros de su departamento, dentro de su horario de referencia.

Igualmente, el Trabajador se compromete a acudir a todas aquellas actividades de carácter presencial excepcionales celebradas en las instalaciones de trabajo de OTECEL y a las cuales sea convocado por la compañía.

QUINTA. - REGIMEN:

Ambas partes acuerdan que la suscripción del presente Adendum, por el cual el Trabajador se adscribe al régimen de Teletrabajo Parcial, tiene carácter voluntario, y, en cualquier caso, será reversible.

El ejercicio del derecho de reversibilidad estará sujeto a las siguientes condiciones:

- a) Por un lado, la Compañía podrá comunicar al Trabajador, con una comunicación con un mes de anticipación, la necesidad de que vuelva a su puesto de trabajo físico en las instalaciones de la Compañía cuando éste ya no se adecuó a la nueva política de trabajo, debido a razones organizativas, productivas, tecnológicas o a cambios de puesto de trabajo del Trabajador, o en caso de incumplimiento por parte del trabajador de las condiciones fijadas en este Adendum, en cuyo caso la reversibilidad tendrá carácter inmediato.
- b) Por su parte, el Trabajador también podrá ejercer su derecho de reversión, siempre y cuando se lo comunique a la Compañía con una comunicación con un mes de anticipación.
- c) El Trabajador se compromete a no ejercer su derecho a la reversibilidad durante los 6 primeros meses a contar desde la firma del presente Adendum.

- d) Así bien, la vigencia del presente régimen de Teletrabajo tiene carácter indefinido, puede ser requerida su reversibilidad por parte de OTECEL en cualquier momento.

SEXTA. - RIESGOS LABORALES Y SEGURIDAD DE LA INFORMACION:

El Trabajador manifiesta conocer y tener acceso a través de la Intranet u otros medios facilitados por la Compañía, la política de OTECEL en materia de Prevención de Riesgos Laborales, así como Seguridad de la Información, incluido el cuestionario a cumplimentar acerca de las condiciones del lugar donde prestará sus servicios en régimen de Teletrabajo.

Así bien, el Trabajador se obligará a respetar las condiciones mínimas requeridas en materia de prevención de riesgos laborales en su domicilio o lugar de trabajo designado.

Así también, el Trabajador se compromete a mantener la confidencialidad de la información en los términos y condiciones del Contrato de Trabajo, del Reglamento Interno de Trabajo y de las políticas y procedimientos que regulan esta materia, de manera que en la ejecución del Teletrabajo se mantengan las mismas condiciones de confidencialidad y reserva que aplican a la gestión habitual.

Todas las demás condiciones del Contrato de Trabajo se mantienen iguales sin modificación alguna a parte de la estipulada en este Adendum.

SEPTIMA: DECLARACIÓN:

EL EMPLEADO de manera voluntaria declara que acepta esta nueva modalidad de trabajo, en forma parcial, ya que el mismo no contraviene ninguna disposición legal, y menos aún significa renuncia a sus derechos.

OCTAVA: RATIFICACION Y SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todos los demás términos y condiciones del Contrato de Trabajo a excepción de lo que se modifica con este Adendum, con el que expresan su acuerdo y conformidad.

Las partes en pleno conocimiento del contenido y alcance de este ADENDUM, firman en señal de aceptación y conformidad en tres ejemplares de igual contenido y valor en Quito, a los ____ días del mes de ____ de 2018.

OTECEL S.A.

C.C. _____

Anexo 4

Formato de encuesta a empleados

Encuesta académica de percepción sobre el Plan Piloto "eWork"

Estimados Compañeros reciban un cordial saludo, mi nombre es Oscar Ortiz, trabajo para Telefónica Movistar en el área de Administración de Ventas. Mucho les agradeceré me brinden cinco minutos de su tiempo, contestando cada una de las preguntas de la siguiente encuesta, cuyo fin es obtener información acerca de su participación en el Proyecto Piloto "eWork", que se llevó a cabo desde el 5 de febrero hasta el 20 de junio del 2018. La información que ustedes suministren tiene fines académicos y se manejará con total confidencialidad. La encuesta es anónima y cuenta con la autorización del área de Recursos Humanos.

Primera sección:

Datos:

Cargo: _____

Área: _____

Sexo: _____

Ciudad: _____

Vicepresidencia: _____

Edad: _____

Segunda sección:

Por favor, marque con una "x" a cada una de las preguntas de la encuesta, que se detalla a continuación:

- ¿Cómo valora el funcionamiento de los medios tecnológicos entregados por la empresa para la ejecución de su trabajo desde su domicilio?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

- ¿Considera que mejoró su desempeño trabajando desde su domicilio?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

3. ¿Considera que “eWork” (teletrabajo) aportó a su bienestar personal y familiar?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

4. ¿Cómo valora la comunicación sobre el trabajo en su domicilio con sus compañeros?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

5. ¿Considera que el Proyecto “eWork” (teletrabajo) aportó a mejorar el clima laboral?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

6. ¿Qué competencias personales cree usted que se requiere tener para teletrabajar? (Puede seleccionar más de una opción)

Responsabilidad	
Disciplina	
Planificación de tareas	
Organización de tiempo	

Otras: _____

7. ¿Considera usted que el trabajo en casa debe realizarse en función a?:

Cumplir un horario	
Asignación de metas	

8. ¿Qué dificultades encontró para trabajar desde su domicilio? (Puede seleccionar más de una opción)

Conectividad	
Incomodidad	
Desconcentración	
Ninguna	

Otras: _____

9. ¿Considera usted que sus directivos estuvieron satisfechos con el desempeño?

Si	
No	

10. ¿En términos generales señale su nivel de satisfacción que le aportó “eWork” (teletrabajo)?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

11. ¿Desea aportar alguna opinión o sugerencia?

Anexo 5
Formato de encuesta a jefes

Encuesta académica de percepción sobre el Plan Piloto "eWork"

Estimados jefes, reciban un cordial saludo, mi nombre es Oscar Ortiz, trabajo para Telefónica Movistar en el área de Administración de Ventas. Mucho les agradeceré me brinden tres minutos de su tiempo, contestando cada una de las preguntas de la siguiente encuesta, cuyo fin es obtener información acerca de su participación en el Proyecto Piloto de "eWork", que se llevó a cabo desde el 5 de febrero hasta el 20 de junio del 2018. La información que ustedes suministren tiene fines académicos y se manejará con total confidencialidad. La encuesta es anónima y cuenta con la autorización del área de Recursos Humanos.

Primera sección:

Datos:

Cargo: _____
 Área: _____ Vicepresidencia: _____
 Sexo: _____ Edad: _____
 Ciudad: _____

Segunda sección:

Por favor, marque con una "x" a cada una de las preguntas de la encuesta, que se detalla a continuación:

1. ¿Cómo valora el funcionamiento de los medios tecnológicos entregados por la empresa para la ejecución de su trabajo desde su domicilio?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

2. ¿Considera que mejoró el desempeño de su/s empleado/s que participaron en el Proyecto "eWork"?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

3. ¿Considera que “eWork” (teletrabajo) aportó a su bienestar personal y familiar?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

4. ¿Cómo valora la comunicación con el/los empleado/s que participaron en el proyecto “eWork”?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

5. ¿Considera que el Proyecto “eWork” (teletrabajo) aportó a mejorar el clima laboral?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

6. ¿Qué competencias personales cree usted que se requiere tener para teletrabajar? (Puede seleccionar más de una opción)

Responsabilidad	
Disciplina	
Planificación de tareas	
Organización de tiempo	

Otras: _____

7. ¿Considera usted que el trabajo en casa debe realizarse en función a?:

Cumplir un horario	
Asignación de metas	

8. ¿Qué dificultades reporto su equipo de trabajo al momento de trabajar en el domicilio? (Puede seleccionar más de una opción)

Conectividad	
Incomodidad	
Desconcentración	
Ninguna	

Otras: _____

9. ¿Considera usted que sus directivos estuvieron satisfechos con el desempeño?

Si	
No	

10. ¿En términos generales señale su nivel de satisfacción, que le aportó “eWork” (teletrabajo)?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
Regular	

11. ¿Desea aportar alguna opinión o sugerencia?

