

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA
GESTIÓN OPERATIVA DE LOS TELETRABAJADORES EN EL
ECUADOR**

LUPE LILIANA TITO TITO

**DIRECTOR: MBA JUAN CARLOS PIÑUELA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRODUCTIVIDAD Y
LIDERAZGO**

QUITO, MAYO 2022

DIRECTOR:

MBA Juan Carlos Piñuela

INFORMANTES:

Mgtr. Pablo Hernández

Mgtr. Maritza Figueroa

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por guiar mi camino, a mi madre Avelina, mis hermanos David, Byron y Sebas por su apoyo incondicional, por preocuparse por mi bienestar y por haberme brindado algo muy valioso como la educación. A mis abuelitos Lucia y Juan por ser como mis segundos padres.

Liliana Tito

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por enseñarme a ser un mejor ser humano, por ayudarme a cumplir mis sueños y cada uno de mis planes.

A mi madre Avelina quien siempre me ha apoyado, sin importar las circunstancias, estoy segura que con su amor, confianza y palabras de aliento me ha impulsado a llegar lejos.

A mis hermanos David, Byron y Sebas quienes han estado ahí cuando más los he necesitado, por ser mis consejeros y brindarme su amor infinito.

Gracias infinitas a mi tutor Juan Carlos Piñuela por su direccionamiento, tiempo, paciencia, exigencia y cada uno de sus conocimientos que permitieron la realización del presente trabajo de titulación

Liliana Tito

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: TELETRABAJO	2
1.1. Línea de tiempo del teletrabajo	2
1.2. El teletrabajo y sus características.....	3
1.3. Cambio en el trabajo antes y durante la pandemia en el Ecuador	5
1.3.1. Trabajo antes de la pandemia	6
1.3.2. El teletrabajo durante la pandemia	8
1.4. Teleempleador.....	13
1.5. Teletrabajador	15
1.6. Análisis PESTEL	16
1.7. Análisis FODA.....	18
2. CAPÍTULO II: MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA	21
2.1. Gestión operativa	21
2.2. Ejes fundamentales de la gestión operativa.....	21
2.3. Modelo de gestión operativa	24
2.4. Relación de la gestión operativa con el teletrabajo	30
2.5. Objetivos de la gestión operativa	31
2.6. Metodología usada para la investigación	32
2.7. Resultados de la investigación	38
3. CAPÍTULO III: PROPUESTAS DE BUENAS PRÁCTICAS DE TELETRABAJO	68
3.1. Fundamentación teórica de buenas prácticas laborales.....	68
3.2. Descripción de la propuesta	70
3.3. Tendencias del teletrabajo.....	90
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
4.1. Conclusiones	93
4.2. Recomendaciones.....	95
5. Bibliografía	96
6. Anexos	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del teletrabajo.....	2
Figura 2: Teletrabajo en el Ecuador.....	3
Figura 3: Comunicación del trabajo presencial frente al teletrabajo	13
Figura 4: Ejes de la Gestión operativa	21
Figura 5: Pregunta 1.....	38
Figura 6: Pregunta 2.....	39
Figura 7: Pregunta 3.....	40
Figura 8: Pregunta 4.....	41
Figura 9: Pregunta 5.....	42
Figura 10: Pregunta 6.....	44
Figura 11: Pregunta 7.....	45
Figura 12: Pregunta 8.....	46
Figura 13: Pregunta 9.....	47
Figura 14: Pregunta 10.....	48
Figura 15: Pregunta 11.....	49
Figura 16: Pregunta 12.....	50
Figura 17: Pregunta 13.....	51
Figura 18: Pregunta 14.....	52
Figura 19: Pregunta 15.....	53
Figura 20: Pregunta 16.....	54
Figura 21: Pregunta 17.....	55
Figura 22: Pregunta 18.....	56
Figura 23: Pregunta 19.....	57
Figura 24: Pregunta 20.....	58
Figura 25: Pregunta 21.....	60
Figura 26: Pregunta 22.....	61
Figura 27: Pregunta 23.....	62
Figura 28: Pregunta 24.....	63
Figura 29: Pregunta 25.....	64
Figura 30: Resumen de resultados	65
Figura 31: Falencias en el teletrabajo	70

Figura 32: Software de trabajo Visual Cron	72
Figura 33: Organización de actividades en base a prioridades	73
Figura 34: Importancia de los breaks	76
Figura 35: Problemática del teletrabajo	79
Figura 36: Comunicación organizada	81
Figura 37: Falencia del teletrabajo.....	81
Figura 38: Falencia del teletrabajo.....	82
Figura 39: Identificación de importancia o no de una reunión	84
Figura 40: Falencias del teletrabajo	85

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Tabla comparativa del teletrabajo	3
Cuadro 2: Cuadro comparativo del trabajo antes y durante la pandemia	12
Cuadro 3: Análisis PESTEL	17
Cuadro 4: Análisis FODA.....	19
Cuadro 5: Estrategias	19
Cuadro 6: Empresas entrevistados	34
Cuadro 7: Pregunta 1	38
Cuadro 8: Pregunta 2	39
Cuadro 9: Pregunta 3	40
Cuadro 10: Pregunta 4	41
Cuadro 11: Pregunta 5	42
Cuadro 12: Pregunta 6	43
Cuadro 13: Pregunta 7	44
Cuadro 14: Pregunta 8	45
Cuadro 15: Pregunta 9	47
Cuadro 16: Pregunta 10	48
Cuadro 17: Pregunta 11	49
Cuadro 18: Pregunta 12	50
Cuadro 19: Pregunta 13	51
Cuadro 20: Pregunta 14	52
Cuadro 21: Pregunta 15	53
Cuadro 22: Pregunta 16	54
Cuadro 23: Pregunta 17	55
Cuadro 24: Pregunta 18	55
Cuadro 25: Pregunta 19	57
Cuadro 26: Pregunta 20	58
Cuadro 27: Pregunta 21	59
Cuadro 28: Pregunta 22	60
Cuadro 29: Pregunta 23	61
Cuadro 30: Pregunta 24	62
Cuadro 31: Pregunta 25	63
Cuadro 32: Cuadro cualitativo de los resultados de entrevistas	66
Cuadro 33: Visual Cron	71
Cuadro 34: Matriz de Eisenhower	74
Cuadro 35: Capacitación.....	85
Cuadro 36: Evaluación de la capacitación	89

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Teletrabajo: “El teletrabajo es 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 la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control.” (Ministerio de Trabajo, 2016)

PESTEL: “Herramienta de planeación que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto de forma ordenada y esquemática.” (Torres G. , 2019)

FODA: “consiste en un proceso donde se estudia debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades de una empresa, Se trata de una herramienta muy importante antes de realizar cualquier estrategia comercial” (Kiziryan, 2020)

Asíncrono: “Un modelo asíncrono es trabajar hacia un mismo objetivo, en sintonía, sin tener que estar limitados a un espacio o tiempo en particular.” (Gonzales, 2020)

TIC: “Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transformación de información como: voz, datos, texto, video e imagen” (Tecnologías, 2020)

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo de titulación es plantear buenas prácticas laborales para aquellos empleados que se encuentren en teletrabajo, mismos que ayudarán a un mejor desempeño dentro de la gestión operativa.

La presente investigación tomo como punto de partida los orígenes del teletrabajo, donde se indago desde sus inicios, las etapas que ha tenido, ya que esta modalidad de trabajo solo se conocía en otros países, mientras que en Ecuador se dio a conocer a principios del 2016, pero cabe señalar que esta modalidad tomo más fuerza no solo en Ecuador sino a nivel mundial con la llegada de la pandemia COVID-19. Se ha realizado una tabla comparativa donde refleja las diferencias entre un trabajo presencial y el remoto. Se puede decir que, en el primer capítulo se recolecto toda la información posible en cuanto a tele empleadores, teletrabajadores, se realizó un análisis PESTEL, FODA, referente a teletrabajo.

En el segundo capítulo se abordó acerca de la gestión operativa a partir de la definición y los ejes fundamentales que son, la planeación y la administración de operaciones, dentro de la misma se explica sobre las M's, que ayuda a clasificar por partes el estado interno de una empresa, ayuda a detectar las falencias que puede presentar dentro de cada elemento. Por otra parte el ciclo de Deming, es una herramienta que se enfoca en la optimización de actividades, que es de ayuda para el teletrabajo. Dentro de este mismo capítulo se explica la incidencia positiva que tiene la gestión operativa dentro del teletrabajo, ya que los beneficios que brinda son diversos.

Para este estudio se tomó como herramienta complementaria, la metodología Desing Thinking, misma que focaliza a las personas y sus relaciones como centro del análisis y la propuesta, para ello se utilizó la entrevista profunda como la principal herramienta de investigación. En este capítulo se presenta el resultado de las entrevistas a un grupo de personas, de distintas empresas ya sean estas del sector público o privado.

Después de haber realizado la entrevista se conoció que las principales problemáticas se encontraban situadas en torno a mano de obra y métodos, por no tener experiencia en teletrabajo.

En el capítulo tres se generó las propuestas para las distintas problemáticas que fueron arrojadas por el capítulo dos, en este sentido se propuso más de una buena práctica laboral, donde se consideró los beneficios que tendrían los teletrabajadores al poner en práctica dichas buenas practicas, dentro de este capítulo también se planteó capacitaciones orientadas a líderes y colaboradores.

Finalmente, el último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones, mismas que se puso en relación a objetivos previamente establecidos, que permitió conocer más de cerca el teletrabajo y la importancia de conocer buenas prácticas laborales.

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo se derivó a raíz de la pandemia global COVID-19, es relevante mencionar que en Ecuador esta modalidad de trabajo no era reconocida ya que pocas empresas lo practicaban y con la llegada de la pandemia fue una alternativa de trabajo ya que las empresas optaron por salvaguardar la salud de los empleados y decidieron optar por el trabajo remoto como medio de protección y para mantener la continuidad de los negocios, esta alternativa tomaron empresas públicas y privadas, siempre y cuando el cargo pueda ser desarrollado desde otro lugar que no sean las instalaciones de la empresa, para ello las TIC han sido el mejor aliado para que todo esto sea posible.

El teletrabajo ha desatado un sinnúmero de controversias mismas que afectan al cumplimiento de los objetivos como empresa, para ello se determinó el conjunto de buenas prácticas laborales para teletrabajo mismas que ayudan a mejorar la gestión operativa, sirven de apoyo debido a que hace referencia a los procedimientos y pautas por las cuales se direccionan las personas, motivo por el cual se considera aplicable en diferentes puestos de trabajo de varias industrias.

Para determinar las falencias que presenta el modelo de teletrabajo adoptado a raíz de la pandemia se realizaron entrevistas profundas, se analizó la gestión operativa de algunos teletrabajadores y sus prácticas de gestión, donde los resultados fueron diversos y reflejó que las falencias se encontraban tanto en la mano de obra, ya que no tenían experiencia, capacitaciones, entre otras, por otra parte los métodos de trabajo, es otra problemática, ya que los empleados supieron adoptar sus propias formas de trabajo, mismas que no han sido las más óptimas para teletrabajo.

Por medio del uso de las buenas prácticas laborables aplicable en la gestión operativa en teletrabajo, se pretende beneficiar tanto a la empresa como empleados, ya que facilita alcanzar metas u objetivos.

1. CAPÍTULO I: TELETRABAJO

1.1. Línea de tiempo del teletrabajo

Inicios del teletrabajo, esta modalidad da sus inicios en Estados Unidos en los años 1973, debido a la problemática económica del petróleo, lo que llevó a la reestructuración del personal operativo, por lo que surgió la iniciativa por parte del físico Jack Nilles que consistía en llevar el trabajo al trabajador, de esta manera el teletrabajo ha ido evolucionando y ha sido una alternativa muy importante que es de gran ayuda hasta la fecha.

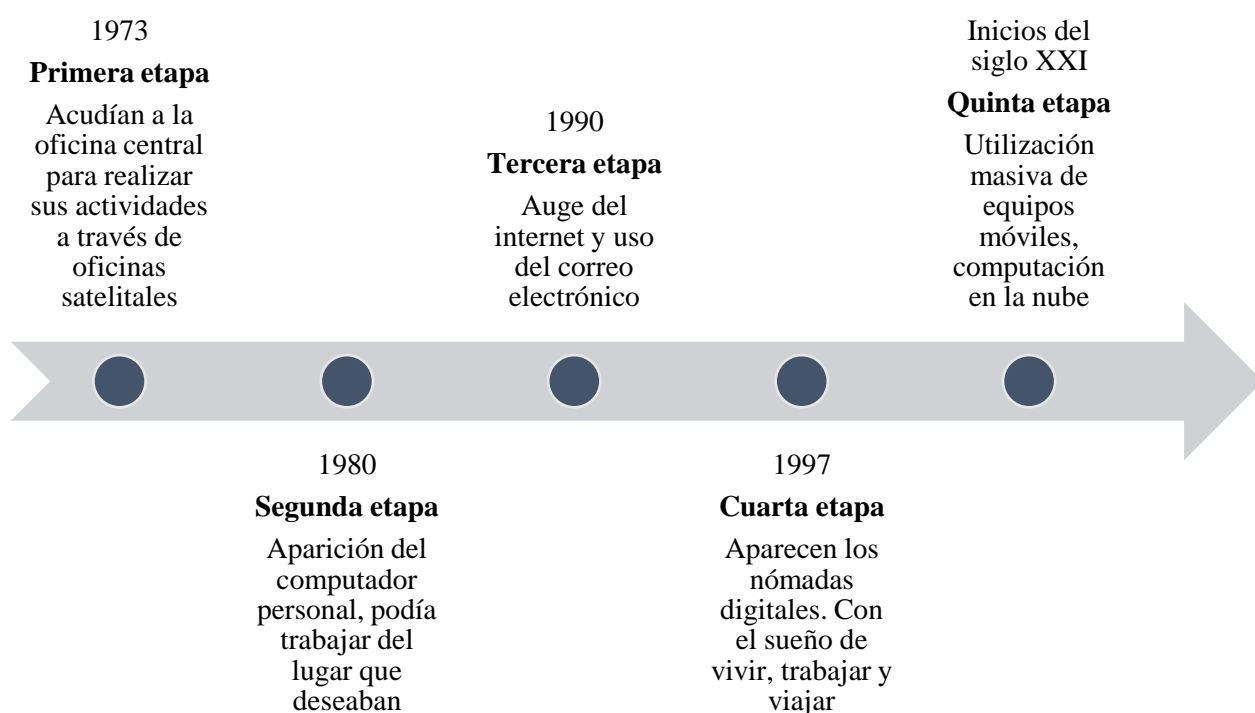


Figura 1: Evolución del teletrabajo

Fuente: Investigación de la autora

Teletrabajo en Ecuador, esta modalidad no es nueva, debido a que desde el 2016 entro una ley de teletrabajo, desde dicho año hasta el 2019 se registraba un total de 14.500 empleados en esta modalidad, pero con la presencia de la pandemia viralizó su aplicación, debido a que las empresas optaron por un nuevo modelo, donde llegó a registrarse 361.361 personas en trabajo remoto. Como se puede ver el teletrabajo ha evolucionado, la pandemia hizo que diera un giro inesperado.

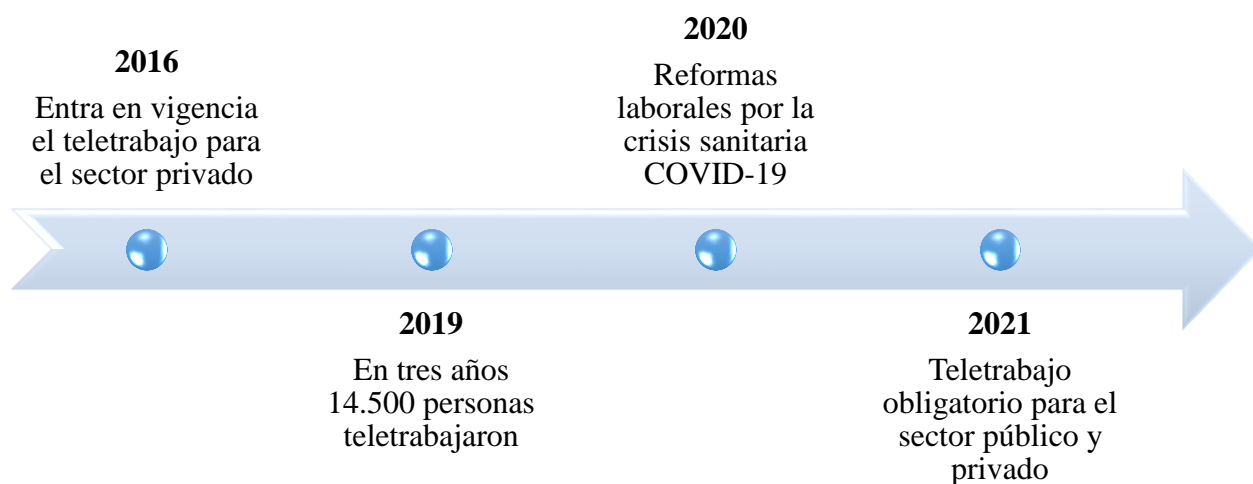


Figura 2: Teletrabajo en el Ecuador
Fuente: Investigación de la autora

1.2. El teletrabajo y sus características

El teletrabajo es una modalidad que existía previa la pandemia COVID-19. Esta modalidad ha evolucionado, permitiendo a los empleados tener un control sobre su tiempo y sus objetivos. A continuación, se realiza un cuadro donde muestra los cambios que han experimentado al pasar del trabajo presencial al teletrabajo.

Cuadro 1: Tabla comparativa del teletrabajo

ANTES	AHORA
Horarios exactos (8am-5pm)	Horario flexible
Trabajo únicamente en las instalaciones de la organización	Trabajo desde cualquier lugar
Uso de equipos de computación principalmente en el trabajo	Dispositivos propios (Laptops)
Sistema de monitoreo y controles físicos	Evaluación por resultados
Reuniones físicas limitadas en salas de la empresa	Reuniones virtuales con tiempo ilimitado

Fuente: https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

Algunas de las características que posee el teletrabajo son las siguientes:

- Se necesita un previo acuerdo entre el empleador y el empleado
- No es considerado trabajo independiente ni eventual

- Una actividad que se realiza fuera de la organización, en la cual se encuentran agrupados los procesos
- El uso de las tecnologías de la información facilita la comunicación entre empresas y empleado.

El teletrabajo ha cambiado significativamente la vida cotidiana de las personas, pero también a causa de ello se puede nombrar algunas ventajas:

- Dentro del ámbito empresa, aumenta la productividad y reduce los costos fijos, tales como servicios básicos, uniformes, transporte.
- Reduce el absentismo laboral, horarios flexibles
- Promueve la inclusión social
- Reduce los índices de contaminación debido al mejoramiento de la movilidad en las ciudades.
- Impulsa el uso de nuevas tecnologías de la información.

El teletrabajo tiene varias modalidades, así lo explica la ley de apoyo humanitario en su art. 35. (Nacional, 2020)

- Autónomo: son aquellos que utilizan su propio domicilio o lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y solo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
- Móviles: son aquellos teletrabajadores que no tiene un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las tecnologías de la información y la comunicación, en dispositivos móviles.

- Parciales: son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.
- Ocasionales: son aquellos teletrabajadores que realizan sus actividades en ocasiones o circunstancias convenidas.

1.3. Cambio en el trabajo antes y durante la pandemia en el Ecuador

El teletrabajo en el Ecuador se realizaba en un bajo número, desde que entró en vigencia en 2016 y hasta febrero del 2020 el INEC registraba 14 500 teletrabajadores, sin embargo, con el inicio del confinamiento esta cifra se disparó y registro un total de 361.361 personas en teletrabajo, cabe señalar que este dato es entre marzo y abril del 2020.

Según los datos encontrados Ecuador refleja un notable incremento del trabajo remoto, debido a que 1238 empresas tanto públicas como privadas se acogieron a esta modalidad.

En la Constitución de la República del Ecuador el art 325 nos menciona qué: “El estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores” (Nacional, 2020)

El 22 de junio del 2020 se publicó en el Registro Oficial suplemento 229, la ley de apoyo “El teletrabajo según la ley orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada de la COVID-19. Acuerdo ministerial MDT-2020-181” (Alarcon, 2020)

En la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario publicada en junio del 2020 dentro del art 35 hace referencia al teletrabajo en el cual menciona que" El teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. En esta modalidad el empleador ejercerá labores de control y dirección de forma remota y el trabajador reportará de la misma manera. Las partes podrán pactar, al inicio o durante la vigencia de la relación

laboral, en el contrato de trabajo o en documento anexo al mismo, la modalidad de teletrabajo, la que se sujetará a las normas del presente artículo.” (Nacional, 2020) El teletrabajo ayuda a muchos empleados a ejercer sus labores desde el lugar que se encuentren por medio de las tecnologías de la información, que les permite mantener el contacto directo con la empresa, como también mantendrán sus mismos derechos tanto individuales como colectivos.

1.3.1. Trabajo antes de la pandemia

El teletrabajo en el Ecuador esta descrito desde agosto del 2016 según el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190 donde señala lo siguiente: “El teletrabajo es 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 la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control.” (Ministerio de Trabajo, 2016)

Antes de la llegada del virus, el teletrabajo era poco conocido por las diferentes empresas, y su gestión operativa estaba enfocada únicamente en el trabajo tradicional donde se desarrollaba todas las actividades de manera síncrona o presencial, sin embargo algunas empresas, sobre todo privadas practicaban esta modalidad de trabajo, pero en un bajo porcentaje, es decir este método de trabajo era aplicado por algunos empleados tales como, mujeres embarazadas, empleados con cierto grado de discapacidad, jefes de área o era usado como un incentivo.

Actividades de oficina tales como, ventas, interactuar con clientes, asistir a reuniones, coordinación entre equipos se desarrollaban en las instalaciones de la empresa y limitaban al empleado acorde a la disponibilidad de salas de reuniones físicas, el tiempo de ocupación, la disponibilidad de los asistentes, y además el horario laboral que, una vez que el empleado haya salido de las instalaciones de la empresa, continuaba su trabajo al siguiente día hábil. Empleados que desarrollaban actividades fuera de la empresa como reuniones con clientes, debían considerar desplazamientos lo cual limitaba el número de reuniones que podían atender en una jornada laboral.

Procesos de back office, tales como recursos humanos, contabilidad, gestión documental, facturación, entre otros, también requería la presencia física del personal. Otro caso como las capacitaciones por ejemplo se realizaba en entornos presenciales y además requerían una logística para la ejecución de los eventos con grupos acotados.

Las reuniones son una herramienta de gestión importante y sobre utilizada en las organizaciones. En el trabajo presencial las personas se reunían para solventar dudas, medir el avance de trabajos asignados, determinar objetivos o tomar decisiones, y la frecuencia dependía de múltiples factores, sin embargo, se mantenían reuniones semanales o quincenales para control de gestión.

Los talleres de trabajo en la oficina eran un espacio donde los participantes interactuaban, dependiendo del objetivo en algunos casos como los talleres para innovación requerían desarrollar dinámicas, promover conexiones emocionales en entornos lúdicos, incluso se requería que los participantes se olviden por un momento del trabajo.

El trabajo síncrono: “Significa que todos los involucrados en una actividad deben realizar su parte al mismo tiempo. Tales eventos a veces se llaman eventos en tiempo real o en vivo. Dichos eventos incluyen sesiones de chat, sesiones de pantalla compartida y pizarra, y videoconferencias” (Vlasica, 2020).

Hasta antes de la pandemia, el trabajo que se realizaba fue síncrono debido a que las diferentes áreas de trabajo se encontraban bajo una misma red de comunicación en tiempo real, en la cual podían intercambiar ideas, discutir opiniones y existía una retroalimentación inmediata, a continuación, se presentan categorías de comunicación síncrono:

- Comunicación síncrona entre múltiples usuarios: se trata de conversaciones con varias personas, como un teams grupal
- Comunicación síncrona de usuario a usuario: esta comunicación es física, personalizada.

Para el trabajo síncrono existen herramientas que ayudan a desarrollar charlas, discusiones, debates, interacción, son medios por los cuales el empleado puede mantener cualquier tipo de comunicación, y son las siguientes:

- Video conferencia, consiste en la comunicación con audio y video en tiempo real.
- Audio conferencia, reunión grupal misma que puede ser por teléfono o por alguna otra herramienta, donde participan dos personas desde diferentes sitios.
- Chat, un grupo de personas puede comunicarse por medio de esta herramienta a través de mensajes de texto, chat grupales.

Los teletrabajadores eran personas que habían tenido previa capacitación y sobre todo tenían conocimientos para llevar un teletrabajo exitoso.

Los teletrabajadores que resaltaban eran los freelancer, personas que prestan sus servicios de manera independiente.

1.3.2. El teletrabajo durante la pandemia

La OMS en uno de sus boletines indica que: “La actual brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre del 2019.” (OMS, 2019)

En Ecuador el primer caso que se presentó de COVID-19 fue en la ciudad de Guayaquil, un sábado 29 de febrero del 2020, ante esto las autoridades tomaron las debidas precauciones y se promovió el teletrabajo, por lo tanto, a partir del 12 de marzo del mismo año se declaró estado de emergencia sanitaria en todos los establecimientos.

Con la presencia de la pandemia muchas empresas cambiaron la modalidad de trabajo, donde tuvieron que cambiar su régimen no solo por seguridad de sus empleados sino por ley impuesta por las autoridades, como lo indica el acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-076, de 12 de marzo del 2020, el Ministerio del Trabajo expidió las: “Directrices para la

aplicación de Teletrabajo Emergente Durante la declaratoria de Emergencia Sanitaria.”
(Ministerio del Trabajo, 2020)

La presencia del virus llevó a que las empresas tomen un modelo de trabajo diferente al que se encontraban acostumbrados, en contraposición a lo expuesto en 1.3.1, a continuación, se muestran los principales cambios.

Los trabajadores tuvieron que acomodarse a este nuevo modelo a través de varios cambios:

- Las empresas debieron asignar equipos móviles, otros trasladaron los equipos a sus hogares, mientras que otros empleados tuvieron que adquirir los equipos en el mercado, a pesar que este se encontraba saturado por la alta demanda ya que muchos se trasladaban al trabajo remoto.
- Coordinar actividades tanto del hogar como la oficina fueron barreras que tuvo que enfrentarse más de un empleado. Adecuar espacios físicos donde va teletrabajar en un inicio fue una problemática ya que los empleados no estaban preparados para este cambio inesperado.
- Se potenció el uso de ciertas herramientas digitales como, Zoom, Microsoft Teams, a la que los empleados no estaban familiarizados.

Antes del teletrabajo tenían talleres, reuniones, logística, planificación, entre otras actividades que se desarrollaban dentro de las instalaciones, pero ahora los empleados realizan las actividades a través de herramientas digitales. Otros cambios que han tenido que atravesar son los siguientes:

- La oficina, en líneas anteriores se comentó que los trabajos de la oficina se realizaban dentro de las instalaciones de la empresa, pero esto ha cambiado, ya que ahora el trabajo se realiza desde el lugar que se encuentre y esto en parte tiene algunas ventajas una de ellas es, las reuniones que solían ser limitadas por el espacio físico, ahora son ilimitadas porque todos se encuentran conectados en una

misma herramienta digital y pueden participar desde cualquier lugar. Las reuniones en teletrabajo se han disparado, debido a que no puede irse a la oficina del compañero o jefe a reunirse informalmente (cara a cara) como lo hacían antes, esto ha hecho que aumente drásticamente las videoconferencias.

Un estudio que confirma este aumento de las reuniones es el titulado “Colaboración durante el coronavirus, impacto de COVID-19 en la naturaleza del teletrabajo de la Harvard Business School. Donde examinaron los correos electrónicos de más de tres millones de empleados en más de 21.000 empresas en todo el mundo, repartidas por 16 países. Del análisis de estos datos se constata que, efectivamente, los confinamientos conllevaron a un aumento de los correos electrónicos y las reuniones realizadas, los incrementos más llamativos se dieron porque las reuniones han aumentado en un 12,9% más de lo que se realizaban antes.” (Herranz, 2021)

- Back office, los procesos internos han tenido que adaptarse al nuevo cambio, donde las herramientas digitales son su principal aliado. Los Recursos Humanos por su parte agendar entrevistas, capacitaciones lo hacía con una o un grupo de personas físicas, donde interactuaban y solventaban inconvenientes, pero coordinar todo esto requería un trabajo arduo, hoy en día con la ayuda de las tecnologías de la información se encuentra a un clic de reunirse con todas las personas y realizar las actividades como si estuvieran en la oficina.
- Los talleres de oficina, hoy en día se lo realizan por medio de herramientas digitales que le permiten al empleado mantenerse comunicado y puede interactuar con sus compañeros de trabajo, por medio de actividades en línea.
- El teletrabajo obliga al empleado a tomar decisiones propias, ya que no va haber un consenso con los compañeros de trabajo, mucho menos una retroalimentación al respecto.

- Las llamadas telefónicas, al parecer era un trabajo sencillo al desempeñar desde las instalaciones de la empresa, pero hoy en día realizar esta actividad requiere contar con un espacio donde no haya ruidos que interfieran las llamadas.
- Los horarios de trabajo ahora son más flexibles, hasta antes de la pandemia la jornada laboral constaba de 8 horas laborables y con 1 hora de almuerzo principalmente, pero el teletrabajo ha cambiado este horario limitado, ya que al evitar trasladarse del trabajo a la casa motiva al empleado a seguir haciendo sus actividades, o también puede extender la jornada laboral porque está con sobrecarga laboral, los niveles de supervisión inclusive convocan a actividades fuera de los horarios preestablecidos.

El Comercio señala el caso de una teletrabajadora, Sara quien labora en el área de compras públicas de una empresa proveedora de insumos médicos desde hace ocho años y comenta lo siguiente: “Mi jornada normalmente empieza a las 10:00, pero empiezo a trabajar desde las 08:00. Intento no comunicarme con la oficina hasta la hora de entrada, ya que esas son mis horas más productivas. Sin embargo, ese tiempo extra no es remunerado y la final del día mi horario se extiende hasta la noche, a veces hasta las 22:00” (Alvarado P. , 2020)

Cuadro 2: Cuadro comparativo del trabajo antes y durante la pandemia

Antes	Durante
Desconocimiento de herramientas digitales	Auto aprendizaje, promueve el uso de herramientas tecnológicas para un teletrabajo exitoso
Trabajo síncrono	Trabajo asíncrono
El teletrabajo era desconocido y pocos empleados trabajaban bajo esta modalidad. Hasta antes de la pandemia se registraba 14 500 teletrabajadores	El número de teletrabajadores aumento y se registró un total de 361 361.
Comunicación cara a cara	Nuevos canales de comunicación, chat, video llamada, video conferencia, Skype, etc.

Fuente: Investigación de la autora

Trabajo asíncrono: “Un modelo asíncrono es trabajar hacia un mismo objetivo, en sintonía, sin tener que estar limitados a un espacio o tiempo en particular.” (Gonzales, 2020)

Trabajar desde cualquier lugar requiere adaptarse a nuevos modelos de trabajo, los mismos que nos dan mayor flexibilidad de trabajo, y la colaboración es un punto clave para que el trabajo asíncrono tenga éxito, una de las herramientas que se puede usar en este modo de trabajo son las pizarras virtuales, archivos compartidos en línea. Todo esto hace que los empleados sean proactivos al momento de teletrabajar. Con la presencia de la pandemia, el teletrabajo llego de una forma inesperada donde se puede decir que se adelantó el trabajo del futuro.

Categoría de comunicación asíncrona:

- Comunicación asíncrona de usuario a usuario: realiza cuando hay un emisor y un receptor, tal es el caso de un SMS.

- Comunicación asíncrona entre múltiples usuarios: se trata de una comunicación dirigido a un grupo de personas, como el caso de un foro.

Herramienta de comunicación asíncrona

- Email, herramienta de comunicación más usada, el destinatario podrá revisar el mensaje en cuanto lo abra.
- Documentos compartidos, archivos cargados en páginas web, donde pueden acceder a diferentes documentos en línea, mismos que pueden ser editados por miembros del grupo.

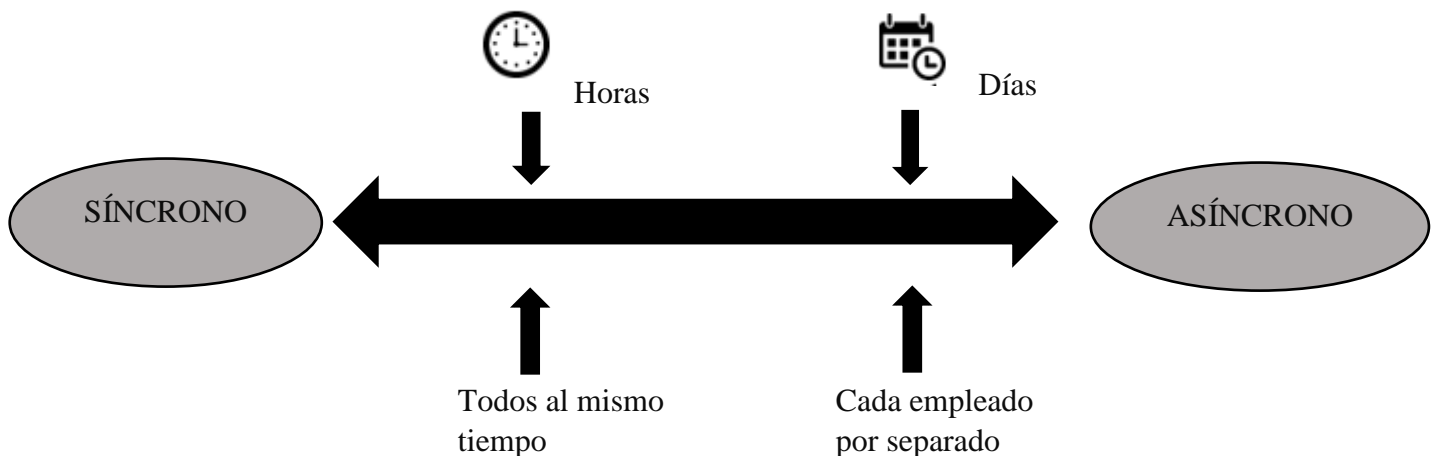


Figura 3: Comunicación del trabajo presencial frente al teletrabajo

Fuente: Investigación de la autora

1.4. Teleempleador

En la tesis realizada por la autora María Palacio define al tele empleador como: “Toda persona física nacional o extranjera, solicitante de los servicios de un tele trabajador para realizar en su favor actividades lucrativas, haciendo uso de medios informáticos, satelitales, telefonía celular, así como tecnológicos presentes y futuros”. (Palacios, Hacia una regulación garantista en el Ecuador, 2017)

Los teleempleadores deben cumplir con ciertas condiciones tales como:

- Competencia técnica, la empresa debe tener conocimientos de hardware y software de los equipos avanzados para que ayude a mejorar los resultados de la actividad laboral.
- Proveer al teletrabajador los implementos necesarios para que pueda ejecutar a cabalidad las actividades delegadas, en lo referente a la tecnología y equipos.
- La comunicación activa, para alentar a los teletrabajadores en sus actividades cuando sientan que el sentido de pertenencia a la empresa ha ido disminuyendo incluyendo los lazos que les unían con sus actividades.

En relación con lo mencionado se dice que, tanto el teletrabajador como el teleempleado tienen que cumplir con las características adecuadas para desarrollar sus actividades laborales.

El teleempleado debe caracterizarse por la capacidad de liderazgo, consiste en dirigir las actividades laborales de los miembros de la organización, esto a través de la comunicación y escucha activa, respeto, establecimiento de expectativas alcanzables.

Dirigir la organización a distancia es un reto arduo, y un líder remoto debe contar con ciertas características:

- Establecer canales de comunicación
- Proponer reglas que se encontraran vigentes durante el teletrabajo
- Promover la responsabilidad e independencia en cada colaborador
- Ser conciso sobre métodos de evaluación de resultados.

El trabajo remoto trae consigo algunos beneficios que se apegan al teleempleado, tales como:

- Incrementa el compromiso laboral
- Ahorro de costos en mobiliario, servicios básicos, uniformes, transporte, entre otros.
- Impulsa el crecimiento laboral
- Retener la mano obra

1.5. Teletrabajador

El libro titulado “El Teletrabajo” define al teletrabajador como: “Persona que desempeña actividades a través de las tecnologías de la información y comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios” (GLOPRI, 2017)

Los colaboradores de una organización al tener el privilegio de laborar desde el lugar donde se encuentren tienen la oportunidad de mejorar la calidad de vida, aumentar su rendimiento, estos beneficios son los siguientes:

- Ahorra tiempo de desplazamiento entre la oficina y la casa.
- Ahorro de dinero por desplazamiento como gasolina, pasajes.
- Ahorro y mejoras significativas en la alimentación y salud de los empleados, al consumir alimentos preparados en sus hogares.
- Mejora los lazos familiares y vecinales al pasar más tiempo en el hogar.

Durante la pandemia el teletrabajo se ha convertido en una alternativa para desempeñar las labores de cada empleado, en un artículo publicado por el grupo El Comercio nos indica la experiencia de Mirian una empleada de Equifax que realiza teletrabajo: “Mirian Riera es analista de operaciones en el buró de crédito Equifax, lleva un año trabajando

dos días en casa y tres en la oficina. Por su experiencia, comenta que ahorra tiempo porque deja de trasladarse a la oficina, y comparte con su familia. Ante la actualidad contingencia se siente más protegida en su hogar y no ha dejado de tener contacto constante con su jefe inmediato”. (Silva, Trabajadores laboran desde las casas en Ecuador, 2020)

El teletrabajador tiene un perfil que debe asegurar que el trabajo que realice sea excelente y que esta persona sea capaz de solventar los inconvenientes que se le presente a la hora de teletrabajar. Algunos de las cualidades que debe tener son las siguientes:

El factor clave para un adecuado teletrabajo es que el colaborador debe ser una persona disciplinada que maneje tanto responsabilidades de la oficina como responsabilidades propias.

El teletrabajador debe tener autonomía frente a los problemas que se le presente, la capacidad de solución, son las cualidades que debe tener el colaborador. Junto a este mismo el compromiso es otro factor que debe presentar cada persona.

Cabe señalar que el perfil más exigente es la del teletrabajador, debido a que tiene a cargo la ejecución de sus actividades laborales requiriendo para ello no sólo la destreza propia, sino también tener conocimientos especializados en el manejo de las tecnologías de la información, debido a que su manejo es de vital importancia para teletrabajar.

1.6. Análisis PESTEL

La autora Guadalupe Torres define al análisis PESTEL como: “Herramienta de planeación que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto de forma ordenada y esquemática.” (Torres G. , 2019)

Este análisis ayudará a crear estrategias, ante los riesgos que acarrea el teletrabajo.

Cuadro 3: Análisis PESTEL

Político	<ul style="list-style-type: none">• Decreto estado de emergencia sanitaria• Reducir la tasa de contagios
Económico	<ul style="list-style-type: none">• Aumento del desempleo• Incremento de la pobreza• Ahorro de dinero en viaticos, alimentación, costos de reubicación
Socio-cultural	<ul style="list-style-type: none">• Cambio del estilo de vida• Distanciamiento social• Jornada laboral que promueve el sedentarismo
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Transformación digital• Aparición de nuevas herramientas que promueven la innovación• Nuevas formas de producción y distribución
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de la huella de carbono porque las personas ya no se movilizan a las oficinas.
Legales	<ul style="list-style-type: none">• Teletrabajo a todas las instituciones• Promoción de leyes que respalden el teletrabajo, decreto 2020 que menciona sobre el teletrabajo.

Fuente: La autora

Análisis PESTEL

El teletrabajo llegó para quedarse debido a que la pandemia permanece y las probabilidades de regresar a las oficinas de forma permanente se analizan, tras haber pasado más de año y medio laborando desde casa o cualquier otro lugar, los empleados se acostumbraron, sin embargo los mandatarios del país dicen que el teletrabajo es el medio por el cual se puede salvaguardar la salud de los empleados, si bien es cierto esta modalidad provocó el ahorro en diferentes aspectos como es el transporte, tiempo, alimentos fuera de casa, la pandemia también fue el causante del desempleo ya que 719 520 actas de finiquito se registraron en el Ministerio del Trabajo, este dato corresponde entre marzo del 2020 y marzo del 2021.

Los cambios a los que han tenido que enfrentarse son algunos, empezando por el estilo de vida, sin embargo, la misma pandemia fue quien ha promovido el uso de las tecnologías de la información. Si bien los aspectos legales favorecen la adopción de este modelo de trabajo, se debe tener en cuenta que las leyes son cambiantes y puede haber posibles cambios que impacten al teletrabajador. Por otro lado, la huella de carbono se ha reducido en un 17% a nivel mundial según el boletín emitido por la OMM (Organización Meteorológica Mundial), sin embargo, el teletrabajo ha provocado el auge en la compra de ordenadores lo cual ha causado una involuntaria contaminación digital. La acelerada transformación digital ha reflejado que las personas no estaban preparadas para dicho cambio, no habido un equilibrio entre las dos variantes, ante esto se puede decir que hay una gran oportunidad para que los empleados crezcan y desarrollen sus capacidades.

1.7. Análisis FODA

Es una herramienta que ayuda a entender aspectos tanto internos y externos del teletrabajo, donde señala puntos fuertes y débiles que acarrea esta modalidad de trabajo.

Cuadro 4: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilidad para trabajar desde diferentes lugares • Reduce el absentismo laboral • Horarios flexibles • Autonomía y autocontrol de gestión • Crecimiento de la organización sin inversión en la infraestructura • Compartir roles profesionales y propios del hogar 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajar en países con mejores beneficios • Mejores herramientas tecnológicas para teletrabajar • Mejorar la calidad de vida, conciliación entre la vida personal y familiar • Contratar el mejor talento independientemente de la localización
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir el ambiente laboral con el doméstico • Dificultad para trabajar en equipo y ser parte de la cultura organizacional • Riesgos a la seguridad de la información • Falta de formación e información 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal • Reducción de la productividad • Inestabilidad de conexión a internet • Leyes que perjudiquen al teletrabajador

Fuente: La autora

Cuadro 5: Estrategias

Planificación estratégica	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <p>(F3, O2)</p> <p>Desarrollar competencias tecnológicas del personal aprovechando la flexibilidad de horarios.</p> <p>(F1, O1)</p> <p>Movilizarse a países cuyos costos de vida son más bajos y buscar teletrabajo</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <p>(D1, O2)</p> <p>Las empresas pueden desarrollar modelos de gestión centrados en objetivos y transferir a los empleados hábitos de trabajo donde equilibren la vida tanto laboral como personal.</p> <p>(D4, O2)</p>

	en países con mejores beneficios.	Integrar herramientas tecnológicas adecuadas que incrementen la productividad, equilibrando con la seguridad de la información.
Amenazas (A)	<p>Estrategia FA</p> <p>(F2; A1) Mejorar el proceso de selección para contratar al personal idóneo, mismo que sea eficiente y eficaz en teletrabajo.</p> <p>(F5; A2) Invertir en capacitación, enfocándose en las buenas prácticas laborales, ayudando a que tanto la empresa como los empleados crezcan dentro del ámbito teletrabajo.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>(D2; A2) Desarrollar las competencias del personal con las mejores prácticas laborales de teletrabajo.</p> <p>(D3; A3) Dotar a los empleados una red privada VPN, para protegerse ante posibles amenazas cibernéticas.</p>

Fuente: La autora

Si bien es cierto existen varios frentes para abordar el teletrabajo y como esta modalidad ha llegado para quedarse, se plantea que una estrategia para la supervivencia es el uso de las buenas prácticas en teletrabajo, mismo que ayudarán a que tanto la empresa como el empleado crezcan dentro del ámbito teletrabajo y a la vez serán más competitivos en el mercado.

2. CAPÍTULO II: MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA

2.1. Gestión operativa

La gestión operativa hace referencia a las acciones que realizan las empresas en su día a día, con la finalidad de sobrevivir, para ello usan los recursos que dispongan y así cumplir con los objetivos establecidos.

La gestión operativa según el autor Santiago Espinoza menciona que: “La gestión operativa abarca los cambios en la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estrategias.” (Espinoza, 2011)

2.2. Ejes fundamentales de la gestión operativa

Los ejes de la gestión operativa son:



Figura 4: Ejes de la Gestión operativa

Fuente: (Espinoza, 2011)

Según el autor Remberto López la planeación: “Consiste en fijar el curso concreto de acciones que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (López R. , 2018)

Motivos por los cuales se debe realizar la planeación:

- Definir objetivos
- Alinear decisiones
- Optimización de recursos
- Reducción de incertidumbre
- Alcanzar objetivos

Existen algunos tipos de planeaciones, útiles para proyectar y priorizar las actividades donde gestione el tiempo de forma efectiva

- Misiones: finalidad de las funciones, tareas que debe cumplir la empresa
- Metas: acciones que se dirigen para cumplir una actividad
- Estrategias: determinar el camino que va recorrer la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Reglas: establecer acciones necesarias para evitar controversias

Presupuestos: consolidar planes presupuestarios expresados en términos numéricos.

Administración de operaciones: “Estudia y gestiona a las organizaciones sobre la manera en que estas producen sus bienes y servicios según corresponda su actividad dentro de la industria, comercio y servicios ya sea en una ciudad, país, continente o a nivel mundial. Todas y cada una de las cosas que adquirimos para alimentarnos, jugar, movilizarnos, trabajamos, etc., es producto de un trabajo planificado de la administración de operaciones. (Aguirre, 2018)

La administración de operaciones abarca algunos campos tales como:

Organización: permite planificar, supone establecer una adecuada sistematización de los recursos existentes.

Dirección: gestiona los recursos para desarrollar y producir bienes o servicios.

Calidad: hace referencia a la eficiencia y eficacia, misma que determina el liderazgo de una compañía.

Control: observaciones que realiza la empresa con el fin de asegurarse que su producto final sea de calidad.

Tecnologías de la información y comunicación: consiste en el uso y aplicación de software y hardware que solventen las necesidades tecnológicas, como también el uso de sus distintos medios para la comunicación.

Innovación: buscar nuevas formas de trabajo

Otra forma de evaluar la gestión operativa es por sus funciones fundamentales:

- Planeación de productos: elegir y plantear los productos que la empresa ofrezca en el mercado.
- Planeación de la capacidad: saber cuándo y cuánto va usar los recursos, mano de obra disponible, equipos y maquinaria.
- Programación: planificar y conocer cuándo debe realizar cada tarea, en transformar la materia prima en producto final.
- Administración de inventarios: disponer las cantidades que puedan conservarse de materia prima y si los productos en proceso pueden ser o no almacenados.
- Control de calidad: controlar y conservar los estándares de calidad que espera el cliente final.
- Procesos: conjunto de tareas enfocadas a la mejora de las organizaciones con el propósito de alcanzar metas, propósitos y objetivos.

En sí, el trabajo principal de la gestión operativa es el uso de recursos y capacidades con la intención de obtener resultados concretos.

2.3. Modelo de gestión operativa

“La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acorde a los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se requiere conseguir”. (Espinosa, 2011)

El modelo de gestión operativa se encuentra compuesto por un conjunto de elementos, enfocados en la producción y la mejora de las operaciones. Los principales factores que impactan en la producción de bienes y servicios son los siguientes:

Mano de obra: considera los aspectos relacionados con el capital humano, saber si la gente conoce su trabajo y si está en condiciones de realizarlo. Tras haber sido parte de un giro inesperado, las personas desconocían la temática de teletrabajo, por lo que, los conocimientos que poseían acerca de métodos de teletrabajo no eran los suficientes para un eficiente desempeño, este cambio de modalidad requiere que los empleados crezcan en términos de autocontrol, disciplina, organización, responsabilidad. Independientemente del campo en el que se encuentre la persona necesita tener competencias, conocimientos y habilidades que solventen las demandas que se presenten aparte del rol como teletrabajador, ya que esta acelerada transformación digital requiere de personas capaces que miren el lado positivo de la situación y que las ganas de innovar y crecer no se detengan.

Se ha comentado que el trabajo presencial y el remoto han tenido un giro inesperado, por lo tanto, los empleados han tenido no solo que adaptarse a este cambio sino también crecer por cuenta propia y ser empleados autónomos, para ello el orden y la organización son ejes fundamentales para un efectivo desarrollo, las competencias que debe dominar son el conocimiento y uso de las herramientas informáticas en general, ya sea en plataformas de comunicación, organización, archivos en la nube, paquete de ofimática, entre otros. La comunicación también ha sido otra variante relevante dentro de este tema, ya que no es lo mismo la comunicación informal donde el empleado verbalmente satisfacía sus dudas, mientras que ahora los canales digitales ayudan a ser efectivo este hecho, por lo tanto, saber comunicarse es una habilidad que desarrolla cada empleado. Organizarse en el trabajo remoto es fundamental para optimizar tiempos y ser eficiente, la forma de organización por

la cual puede regirse es limitarse a las distracciones, establecer una rutina, dedicar tiempo no solo para el teletrabajo sino también para las actividades propias de cada persona.

Maquinaria: herramientas que van a usarse para realizar un producto o servicio, son consideradas como bienes tangibles que se enfocan en la producción de una actividad o utilidad por lo tanto estos equipos se espera que sea de larga durabilidad. El uso de las herramientas colaborativas impulsa un rápido trabajo en conjunto, facilita a las personas trabajar desde cualquier lugar. Para contribuir a la productividad es necesario contar con software y hardware que permita automatizar las tareas, de esta manera ser más ágil, reduce la interacción humana y tendrá mayor rendimiento. Los elementos importantes de teletrabajo aparte de los mencionados anteriormente son las TICS, debido a la importancia que es mantenerse comunicado, la adopción de una adecuada herramienta ya sea para video, audio conferencias, reuniones, telefonía, potencia un fácil vínculo entre las personas, ya que las TICS permiten el rápido acceso a la información y desde cualquier dispositivo. Las telecomunicaciones son un aliado clave para el teletrabajo, por lo tanto, la adopción de un excelente proveedor de este servicio, es ideal para evitar inconvenientes a la hora de teletrabajar.

Entre las principales maquinarias que necesita un teletrabajador son: laptop, Tablet, mouse, headset, cámara web, celular, conexión a internet, contar con equipos en buen estado para el teletrabajo tiene ventajas positivas, debido a que el riesgo de presentar inconvenientes por problemas tecnológicos será menor.

Métodos: evalúa la forma en la que realiza las actividades, consiste en valorar si los métodos que se está usando en la empresa están dando resultados, se puede decir que métodos es similar a la mano de obra, pero la diferencia se encuentra en que los métodos es la forma de cómo se desarrolla un producto o servicio independientemente de las personas implicadas. Es la secuencia de acciones que se va dando a través de procesos, mismos que vienen de instrucciones previamente establecidas por la empresa. El teletrabajador también desarrolla sus propios métodos de trabajo, siempre y cuando busque la obtención de mejores resultados. Establecer adecuados métodos de trabajo garantiza optimizar el tiempo ya sea en reuniones, jornada laboral, actividades personales. El principal método de trabajo han sido las reuniones, dentro de este ámbito, lo ideal es que la persona encargada establezca el número de personas que asistirán, temas que se tratará,

como se llevará a cabo la reunión y al momento de iniciar fijar parámetros como, entrar apagados los micrófonos, cámaras encendidas, chats bloqueados, es importante considerar el tiempo que tomara en realizarse dicha reunión. Planificar las actividades que va a realizar en el día ayuda a mantener un equilibrio entre las actividades tanto del trabajo como del hogar.

Los empleados han adoptado métodos de trabajo por cuenta propia independientemente del rol que realicen, por otra parte, la interacción entre compañeros, la organización interna es un tema que debe ser considerado importante, ya que a nivel empresarial tiende a ser complejo, para ello las empresas deben hacer un análisis de los resultados que obtengan y si estos son los esperados, para lo cual el ciclo de Deming será una herramienta que orientará a los teletrabajadores.

El Ciclo de Deming es una herramienta que se enfoca en la optimización de actividades empresariales, todo ello lo hace a través de las cuatro etapas que son:

Planificar: trazar un plan de trabajo ya sea semanal, mensual o anual, requiere asegurar el cumplimiento con los objetivos previamente establecidos, para lo cual clasificar el trabajo dando prioridad a lo urgente de lo importante, es un método por el cual cumplirá con las demandas que haya tenido. En este aspecto lo que trata es saber cuándo dónde y cómo responder, ante distintas situaciones que demanda el puesto de trabajo.

Hacer: comprende la implementación de lo planificado, por medio de la priorización de actividades se pretende cumplir con todas las demandas del mercado, satisfaciendo cada una de ellas.

Verificar: la empresa debe realizar el seguimiento con respecto a lo planteado, para conocer si el trabajo está dando resultados e informar los resultados obtenidos.

Actuar: tomar acciones correctivas ante lo expuesto, busca conocer si el método es el adecuado, necesita un ajuste o un cambio, para un correcto desempeño laboral en teletrabajo

Medición: comprobación, determinar métricas para evaluar el comportamiento de los procesos, busca asegurarse que el producto o servicio sea de calidad. En teletrabajo esta

métrica ha sido tomada en cuenta en función a las horas de trabajo, horas que permanece conectado, sin embargo, esta medida es irreal ya que no refleja si el empleado es productivo o no, por lo que afecta a los procesos ya que uno depende del otro. Ante esto es importante explorar otros medios fiables de medición, tales como los indicadores, mismos que permitan fomentar el aprendizaje, permitan medir objetivos alcanzados.

Como se mencionó anteriormente la métrica que se está usando regularmente es la medición por horas de trabajo, ante ello cabe señalar que existen otros medios, cómo, indicadores por calidad, rentabilidad, productividad. De los indicadores señalados anteriormente, el ideal es la productividad porque permite optimizar el uso de los recursos, para ello la fórmula de la productividad se expresa de la siguiente manera:

Materiales: abarca componentes y recursos para dar origen a un producto o servicio, gestión de materia prima, en teletrabajo los materiales que usa son las firmas digitales, procesamiento de información recibida por reuniones, llamadas telefónicas, mails, charlas. La comunicación es un elemento importante dentro del teletrabajo porque permite conocer el uso que tendrá la información.

Se ha dicho que la información es el principal recurso para el teletrabajo, por lo que, homologar información entre personas y equipos es una barrera, ya que no es lo mismo intercambiar información físicamente que por medio de equipos electrónicos, por lo tanto la dificultad de compartir archivos, documentos y colaborar pueden ser obstáculos que deben superar los teletrabajadores, otra de las problemáticas es la información no estructurada, debido a que no tiene formatos, organización, lo que dificulta la comprensión y un análisis. Cuando la información fluye continuamente y la información es estructurada facilita una rápida comprensión. La ausencia de la información tiende a provocar pérdida de tiempo y eficacia, misma que podría afectar directamente a los resultados.

Se considera relevante comentar que la información es delicada de uso del personal de la empresa, por lo tanto, es importante disponer de un plan de seguridad y confidencialidad de los datos, el uso de los materiales para el teletrabajo, son importantes, por lo que cuidar la información es responsabilidad de cada persona.

Medio ambiente: son condiciones en las que teletrabaja el empleado, engloba al medio ambiente que se refiere al orden, limpieza, el clima y los fenómenos naturales que son

producidos por la naturaleza que pueden o no ser manejables. El ambiente depende del tipo de empleado, ya que no es lo mismo un empleado del back office que un empleado del Font office, u otra persona que se dedique al diseño ya que el espacio que elijan para teletrabajar entre estos serán diferentes, por una parte, el empleado de back office necesitará un espacio alejado de los distractores, donde no haya mucho ruido, iluminación natural, el lugar no sea húmedo, el empleado del Font office necesitara un espacio libre de ruido, libre de distractores, ya que esta persona constantemente permanece en contacto con clientes, por otra parte el diseñador preferirá por un lugar que tenga vistas ya sean de campo o ciudad, música, luz natural, espacio físico amplio. En otro aspecto los nómadas digitales teletrabajan desde diferentes lugares como, la playa, cafeterías, aldeas, departamentos alquilados, por lo que se puede decir que el ambiente no será tan exigente para teletrabajar, sin embargo, lo importante para el teletrabajo es la conectividad y las TICs.

Las **M** descritas anteriormente ayudan a evaluar a las empresas sin importar el sector en el que se encuentren, ya que permite analizar desde grande a pequeña escala, por lo cual será la herramienta que servirá de apoyo para analizar el teletrabajo. Evaluar el trabajo remoto implica identificar que esta modalidad no se encuentra disponible para todas las empresas ni todas las áreas, tal es el caso de producción, fabricación, donde requiere la presencia del personal para dar origen a un producto. Sin embargo, algunas áreas que pueden teletrabajar son, sector de la información y comunicación, asesoría, gestión administrativa, créditos y finanzas, organismos públicos, comercio enfocado en servicio al cliente, servicios públicos, entre otros, áreas donde su principal aliado son las tecnologías de la información. El trabajo a distancia debe incentivar a realizar capacitaciones para que los empleados conozcan sobre el amplio uso de las tecnologías de la información, las buenas prácticas laborales y ser eficientes en teletrabajo, la acertada adopción de un sistema de trabajo sirve para no retrasarse en tiempos de entrega y evitar la pérdida de tiempo, por lo cual la planeación y la adopción de las buenas prácticas laborales son medios para un efectivo rendimiento, cabe señalar también que la elección de un sitio adecuado para teletrabajar es importante, un lugar donde esté libre de distractores y el empleado se encuentre a gusto.

Así como los factores productivos impactan en el teletrabajo hay otros elementos de la gestión operativa que son elementales para el análisis:

Coordinación: hace referencia a la relación entre las áreas de trabajo de la empresa, la función de esta es proponer esquemas organizacionales donde por medio de la planificación y una adecuada sincronización entre las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, se puedan solucionar y satisfacer las necesidades que se presentan en teletrabajo.

“La coordinación se refiere a la persona responsable de administrar, dirigir, coordinar y evaluar el programa de teletrabajo, coordinar los procesos que requieran para la ejecución del programa” (Arias W. , 2020)

Profesionalización: la situación del teletrabajo puso al descubierto falencias que tienen las empresas y empleados, ya que no todos están capacitados para conllevar el trabajo a distancia debido a distintos factores, la capacitación fue algo secundario al momento de optar por el teletrabajo, sin embargo, la responsabilidad y el profesionalismo recae sobre cada empleado. Ante esto los profesionales aseguran que no debería haber una disminución en la productividad, ya que las actividades que desarrolla en la oficina o casa son las mismas, es más dice que se debería aumentar el compromiso por parte de los empleados. El teletrabajo ha proporcionado horarios flexibles, donde el empleado es quien impone sus horas de trabajo y sus actividades personales, lo ideal del teletrabajo es que el empleado desde casa refleje el sentido de responsabilidad, aprovechando el tiempo y equilibrando el horario acorde a sus necesidades.

“La profesionalización en una sociedad se expresa en la división social del trabajo, circunstancia que referencia al hecho que cada individuo se enfoca en la realización de tareas para las cuales está mejor capacitado.” (Ramos, 2014)

Pertenencia: el teletrabajo presenta barreras que genera una controversia, la más notoria es el hecho de trabajar a distancia y no compartir un mismo espacio físico, ante ello sentirse aislado o excluido del grupo es muy probable, porque reduce los canales de comunicación a los que estaba acostumbrado. La integración es un aspecto muy importante a ser tomado en cuenta a la hora de teletrabajar, para no perder la esencia del trabajo en equipo y fomentar el sentimiento de pertenencia en los empleados.

“El sentido de pertenencia es saber que uno es parte de un círculo laboral. Este se ve enriquecido al trabajar en equipo, pues permite construir mejores relaciones con los

compañeros, además, el trabajador se debe de sentir identificado con los valores y objetivos de donde labora.” (Victor Chávez, 2021)

2.4. Relación de la gestión operativa con el teletrabajo

Con la actual acogida al trabajo remoto las empresas se encuentran improvisando con el modelo de gestión laboral, donde su principal enfoque es continuar operado, sin importar los problemas que podría ocasionar la falta de acciones correctivas al modelo de trabajo, ya que no es lo mismo trabajar en las instalaciones de la empresa, que laborar desde cualquier otro lugar. Se ha comentado que la gestión operativa ayuda a tener un eficiente sistema de gestión, a continuación, se expondrá algunos beneficios de ello.

- Mayor ventaja competitiva, proporciona a la empresa conocer mejor sus componentes ya sean estos internos o externos.
Internos: mano de obra, tecnología apta para teletrabajo, trabajo eficiente.
Externos: ser más competentes en el mercado. El teletrabajo ha permitido el reclutamiento de empleados competitivos, capaces y sobre todo conocedores de la tecnología, misma que complementa a la obtención de resultados positivos.
- Reducción de costos: el teletrabajo ha permitido reducir costos en las empresas, ahorros tales como, alquileres de oficinas o departamentos, equipamiento de oficinas, remodelaciones, sin embargo, estos recursos deberían ser destinados a invertir en capacitaciones, adopción de software y hardware actualizados, herramientas que ayuden al teletrabajador.
- Satisfacción del cliente: el teletrabajo no es una excusa para que se altere o cambie este servicio, ya que para la sobrevivencia de la empresa es importante conservar clientes satisfechos. La acelerada transformación digital llevó a que tanto empleados como clientes migren a canales digitales que ofrecen las empresas con el objetivo de brindar el mismo servicio, para lo cual las empresas deben adoptar nuevas formas de trabajo, empezando por la adopción de un sistema de gestión y procesos necesarios que permitan un teletrabajo eficiente. La mejora de la calidad de servicio al cliente, hace referencia en clasificar las necesidades por prioridades, en si consiste en resolver primero las necesidades urgentes, desviando a llamadas

las necesidades menos críticas, siempre y cuando se satisfaga las distintas necesidades de los clientes.

- Mejora la calidad del servicio: que el trabajo a distancia no sea un obstáculo para perder la calidad del servicio, por medio del uso de las TICs debe garantizar a los clientes, socios, proveedores y colaboradores que el teletrabajo ha ayudado a enfocarse en los propósitos que tiene la empresa.
- Impulsa el uso de las TICs: el teletrabajo ha promovido la acogida inmediata de las empresas, las herramientas informáticas han sido la clave para hacer posible el trabajo a distancia, por lo tanto

2.5. Objetivos de la gestión operativa

Los objetivos de la gestión operativa para el teletrabajo son los que se describen a continuación:

- Proponer planes de buenas prácticas en teletrabajo, que se consideren necesarias y adecuadas.
- Presentar herramientas para gestionar eficazmente los incidentes presentados en teletrabajo.

2.6. Metodología usada para la investigación

Tipo de estudio

La presente investigación tiene un enfoque investigativo descriptivo, donde predomina lo explicativo debido a que la investigación se realizará por medio de la recolección de información donde buscamos describir de cerca el problema, debido a que se pretende desplegar alternativas más relevantes en el mundo del teletrabajo.

En tal virtud, el enfoque de la investigación cualitativa tiene como finalidad arrojar datos, y en base a ello se analizará sobre las complicaciones encontradas a causa del teletrabajo. De tal manera que el trabajo tome su rumbo con cada una de las variables encontradas, por medio de las entrevistas profundas previamente planificadas.

La presente investigación estará basada en información relevante de páginas como, LinkedIn, artículos, periódicos y revistas, en las que se encuentre descrita información, misma que servirá para realizar un análisis de la gestión operativa en teletrabajo.

Método de recolección de información

“Sí, la experiencia es la única vía para establecer un número y es la experiencia la que nos indica que a partir de 7 entrevistas entramos en la franja de saturación y en muy raras ocasiones serán necesarias más de 10. Si puedes ir sobre seguro, planifica 10 entrevistas en profundidad para cada uno de los perfiles definidos.” (Stefanu, 2015)

La herramienta principal que se utilizará, es la entrevista profunda, esta técnica es utilizada en la metodología Design Thinking, misma que se encuentra focalizada en personas y sus relaciones, para ello sus clientes potenciales son personas “La entrevista en profundidad, como cualquier otra técnica de investigación cualitativa, tiene múltiples usos, podríamos decir que su objetivo es conseguir información acerca de la vida, experiencia, situación, conocimiento, interacción, o relación de una persona sobre un objeto/evento/situación o tema concreto, expresando con sus propias palabras y visto desde su propia perspectiva.” (Iglesias, 2019)

Desing Thinking usa una metodología innovadora y toma como principal fuente la perspectiva de usuarios finales, para ello se apoya en cinco etapas, cabe señalar que las dos primeras etapas son aquellas que nos permiten conocer de forma clara sobre las métricas que se debe seguir para la entrevista, mismas que se señalan a continuación:

- Comprender: en esta etapa lo que pretende es empatizar con las personas y entender sus sentimientos, conocer no solo implica indagar sobre un tema en particular, sino también sobre su vida diaria, los problemas y necesidades que atraviesa cada persona. Para desarrollar una empatía no es suficiente solo con la observación, por lo tanto, es necesario involucrarse por medio de una conversación en la que se pueda compartir diferentes puntos de vistas.
- Definir: después de haber conocido a profundidad la situación y problemas de cada persona, debe evaluar toda la información obtenida, seleccionar la que más tiene valor. Toda la indagación realizada permitirá desarrollar nuevas oportunidades de mejora.
- Idear
- Prototipar
- Evaluar

Tomando en cuenta las referencias anteriores, la metodología Desing Thinking es viable para el presente estudio debido a que se centra principalmente en las personas, por lo mismo, la entrevista realizada se considera valida y fiable debido a que se siguió todos los pasos mencionados anteriormente, con el objetivo de recibir toda la información en cuanto a conocimiento, experiencia, interacciones y relaciones dentro del ámbito de teletrabajo. La entrevista profunda tiene múltiples ayudas, debido a la cantidad de información que puede obtener, y al tratarse de una conversación informal puede aprovechar al máximo tratando sobre diversos temas que pueden surgir dentro de la entrevista, mismos que ayudarían al tema de investigación.

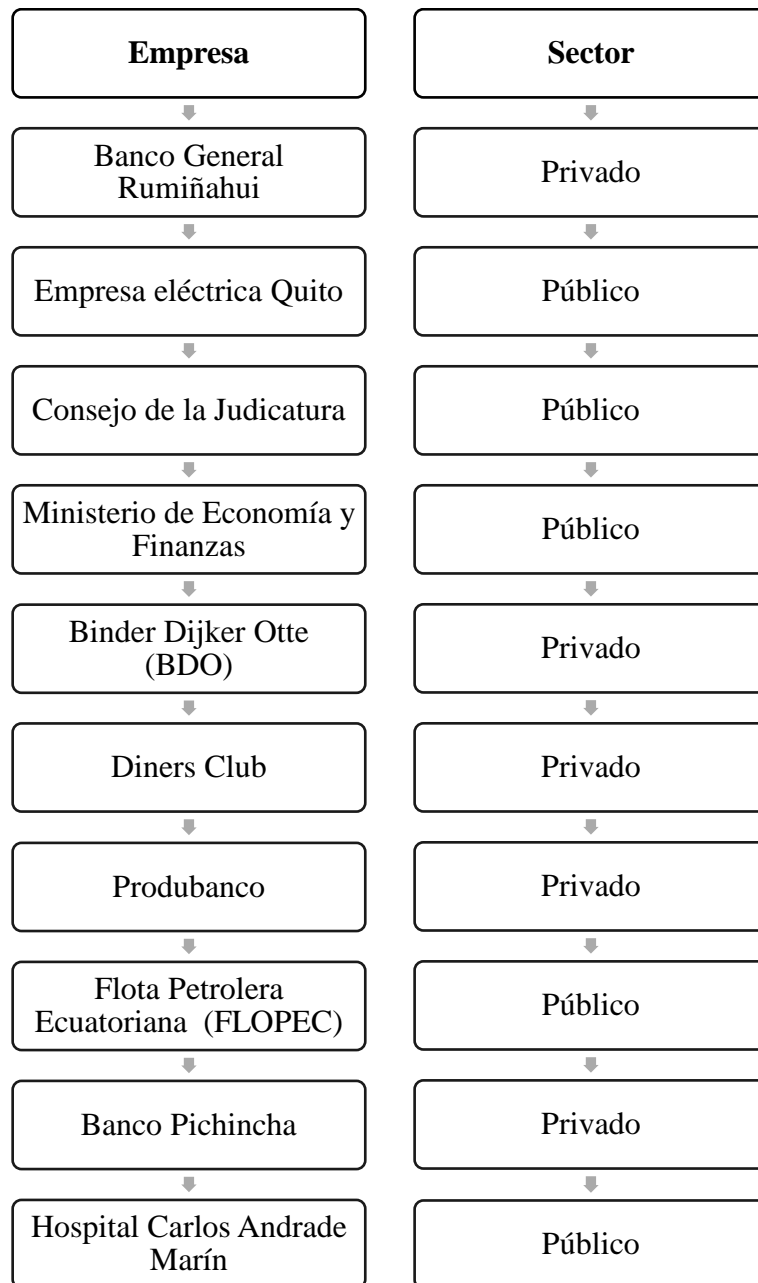
Beneficios de la entrevista profunda

- Permite conocer en profundidad los temas y obtener información muy rica. (Olabuenaga, 1996)
- Es una técnica muy válida cuando tenemos muy poca información sobre un tema y queremos hacer una investigación. (Olabuenaga, 1996)
- Las entrevistas a profundidad pueden resultar muy beneficiosas cuando se necesita un informe detallado sobre la opinión y comportamiento de una persona. Además, al realizarla se exploran nuevas ideas y contextos que le dan al investigador una visión completa de los fenómenos que ocurrieron. (Ocampo, 2020)

Para establecer las preguntas de la entrevista se formularon de la siguiente manera, en función al material bibliográfico, la relación entre teletrabajo con los factores de producción, se determinaron los principales elementos que impactan en teletrabajo y en el modelo operativo.

Para realizar la entrevista profunda primeramente se definió lo que estaba buscando, por lo tanto, se determinaron a diez personas de distintas industrias, tales como, servidores del sector financiero, salud, servicio, entre otros que se encuentran en teletrabajo a raíz de la pandemia, siendo estas del sector público y privado. Cabe señalar que el número de personas entrevistadas no representa una muestra, debido a que se siguió la metodología de la entrevista profunda, misma que fue descrita en el método de recolección de información.

Cuadro 6: Empresas entrevistados



Fuente: La autora

Al establecer participantes para dicha entrevista, se procedió a contactarles vía telefónica o mensajería, con el objetivo de coordinar en cuánto al día y hora, dependiendo la disponibilidad de cada teletrabajador. Con el espacio que cada persona había concedido, se preparó el material que se usaría y el medio por el cual se contemplaría la reunión, misma que fue grabada y de ahí se obtuvo datos que ayudaron a la investigación.



La entrevista está dirigida a empleados que se encuentran en teletrabajo, misma que se encuentra elaborada con el objetivo de encontrar información que servirá para el desarrollo del presente tema de tesis.

Nota: la presente entrevista tiene fines de investigación educativos, que ayudará a conocer las falencias que presenta la gestión operativa en teletrabajo, para lo que se pide contestar las preguntas con la sinceridad posible.

• Había realizado teletrabajo antes de la pandemia
• Contaba con conocimientos previos de algún método de trabajo en teletrabajo
• Conocía prácticas de gestión operativa en teletrabajo
• ¿Qué prácticas de gestión operativa aplica usted en teletrabajo?
• Como ha contribuido esta modalidad de trabajo a sus prácticas laborales
• Había usado herramientas colaborativas antes del teletrabajo
• Ha presentado inconvenientes tecnológicos al momento de teletrabajar y cómo impacta este en su productividad.
• ¿Qué tan eficientes son los equipos tecnológicos para desarrollar el teletrabajo?
• ¿Qué tipo de problemas ha presentado con el software que utiliza la empresa y que hizo para solventar esta problemática?
• ¿Qué tipo de herramientas utiliza para las reuniones y como les ayuda a sus prácticas operativas?
• La empresa le proporcionó materiales o equipos para el teletrabajo
• ¿Qué inconvenientes tecnológicos ha presentado sus equipos en teletrabajo?
• Estaba usted capacitado para teletrabajar y como impacto este cambio en su gestión operativa
• ¿De qué manera altero sus horarios laborales en teletrabajo?
• Con los métodos de trabajo que aplica, usted considera que es productivo o hace falta la aplicación de nuevos métodos que ayuden a un correcto desempeño en teletrabajo.
• ¿Cómo recibe y comparte la información?
• ¿Cuáles son los principales canales de intercambio de información?
• ¿Conoce usted de seguridad de la información?
• ¿Tiene protocolos o políticas que gestionen la seguridad de la empresa?
• ¿Cuánto tiempo le ha tomado en resolver los problemas presentados en el teletrabajo?
• ¿Cuál es la forma en la que usted evalúa su trabajo?
• Desde que lugar usted teletrabaja
• Trabaja en un lugar compartido o separado
• ¿Cuál es el espacio que usted tiene para teletrabajar y cómo impacta en su actividad operativa?
• Ha experimentado conflictos en teletrabajo

Procesamiento de la información

Las entrevistas fueron programadas para treinta minutos, pero el tiempo puede variar porque pueden surgir más preguntas de las establecidas. Después de haber culminado con las entrevistas se realizará la revisión, tabulación y análisis de la información recaudada, donde se presentará tablas donde se indican resultados.

Si bien los resultados se expresan en porcentaje la muestra no es representativa, la información obtenida es cualitativa, donde se pretende conocer las malas prácticas laborales.

- Revisión: se ordenará las preguntas con el objetivo de categorizar las preguntas y de esta manera facilitar la tabulación.
- Tabulación: se revisará cada pregunta realizada para determinar la incidencia de las respuestas obtenidas.
- Análisis de la información: por último, a través de procesar la información obtenida se realizarán comentarios e interpretaciones por parte del investigador.

2.7. Resultados de la investigación

Cuadro 7: Pregunta 1

Pregunta 1		
¿Había realizado teletrabajo antes de la pandemia?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	9	90,0%
Si	1	10,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

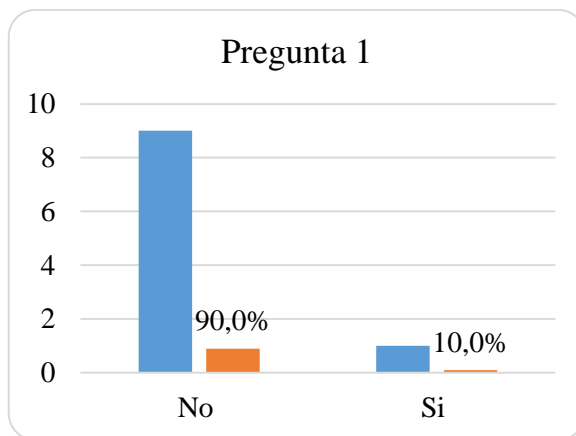


Figura 5: Pregunta 1

Fuente: La autora

Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que nueve de cada diez empleados no contaban con experiencia en teletrabajo, la cual es una alerta que puede afectar al rendimiento del empleado, muchos de ellos comentaron que al teletrabajo lo conocían teóricamente porque no habían tenido la oportunidad de teletrabajar, mientras que solo un empleado del sector privado perteneciente al sector financiero contaba con experiencia para el teletrabajo por lo que comentó haberse adaptado rápido y con facilidad a esta nueva modalidad de trabajo.

Cuadro 8: Pregunta 2

Pregunta 2		
¿Contaba con conocimientos previos de algún método de trabajo en teletrabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	8	80,0%
Si	2	20,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

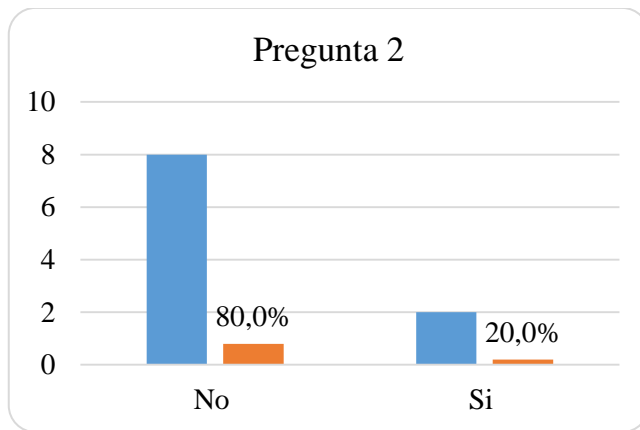


Figura 6: Pregunta 2

Fuente: La autora

Análisis: la cifra muestra que, ocho de cada diez empleados no contaban con conocimientos de algún método de trabajo en teletrabajo, en su mayoría dijeron haber improvisado el teletrabajo, por lo que se acomodaron a esta modalidad por medio de cumplimiento de tareas, en sí se puede decir que no estaban preparados para el trabajo asíncrono. La otra parte dijeron tener conocimientos en métodos de teletrabajo, tal es el caso de las suites colaborativas de Microsoft Office , esto se debía a que muchas veces debían reunirse con clientes de otros países a través de plataformas digitales y por ende no solo conocían métodos para un teletrabajo eficiente sino también herramientas de trabajo.

Cuadro 9: Pregunta 3

Pregunta 3		
¿Conocía prácticas de gestión operativa en teletrabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	8	80,0%
Si	2	20,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

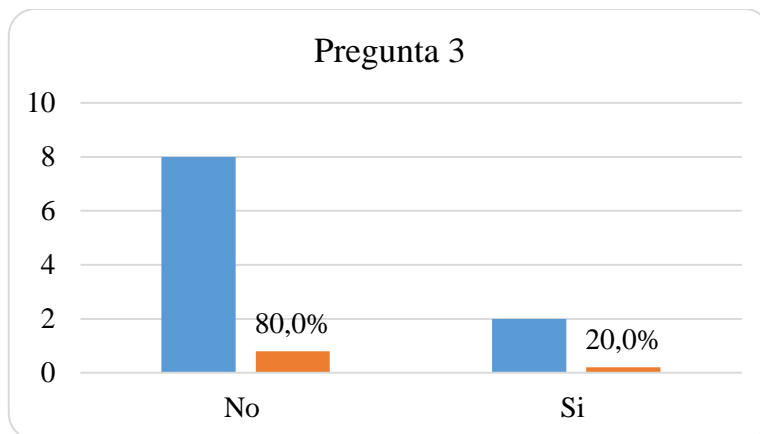


Figura 7: Pregunta 3

Fuente: La autora

Análisis: se observa que la mayoría de empleados, ocho de cada diez no conocían prácticas de gestión operativa porque siempre habían trabajado desde las oficinas, sin embargo comentaron haberse trazado planes alternos una vez iniciado el teletrabajo, planes como, trabajo por objetivos a corto plazo, check list, definiendo tareas, mismos que les han sido útil de alguna manera. Es interesante conocer que solo dos empleados uno de ellos del sector privado entidad financiera y otro del sector público conocían métodos de trabajo útiles para el teletrabajo, mismo que comentaron haberse organizado las actividades laborales sin ningún inconveniente, estos empleados comentaron usar kanban, una herramienta que le permite medir el avance del trabajo.

Cuadro 10: Pregunta 4

Pregunta 4		
¿Qué prácticas de gestión operativa aplica usted en teletrabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo bajo agenda	3	30,0%
organización de trabajo por Kanban	1	10,0%
Organización de tiempo y actividades	4	40,0%
Prioriza las tareas iniciando desde la más urgente	1	10,0%
No necesita una gestión previa, su trabajo es	1	10,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

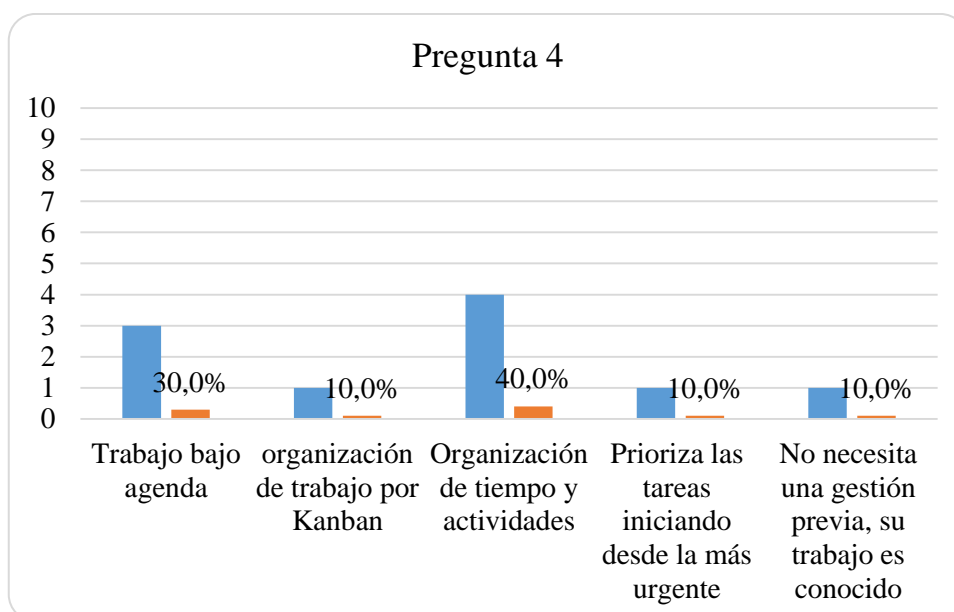


Figura 8: Pregunta 4

Fuente: La autora

Análisis: los resultados demuestran que los empleados se acogieron a distintas prácticas de gestión operativa en teletrabajo, esto con el objetivo de llevar un teletrabajo exitoso, donde cuatro de cada diez entrevistados dijeron trabajar mejor bajo agenda, donde día tras día realizan sus actividades acorde a lo establecido, sin embargo comentaron que a pesar de trabajar bajo una agenda organizada, en algunas ocasiones no terminaban todo lo previsto ya que se quedaban con trabajo pendiente mismo, que les acumulaba para el día

siguiente, por otra parte tres de cada diez empleados dicen acomodarse mejor por medio de la organización de tiempo y actividades, ya que mencionaron la importancia de coordinar actividades del trabajo como del hogar, otro entrevistado menciona tener otras maneras de gestionar las prácticas de gestión operativa, tales como, organización de trabajo a través de kanban ya que esta herramienta le permite conocer si ha cumplido o no con los objetivos planteados, priorización de actividades, esta metodología lo usa debido a que es funcionaria del sector de la salud y la priorización que tiene cada paciente es un ítem muy relevante, por lo tanto para ella la coordinación de agendas y asignación de turnos lo realiza dependiendo la situación de salud del paciente, comenta que trabajar bajo este modelo le ha sido muy bueno y dice tener resultados.

Cuadro 11: Pregunta 5

Pregunta 5		
¿Cómo ha contribuido esta modalidad de trabajo a sus prácticas laborales?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ser mas organizado y comprometido	1	10,0%
Seguir cursos sobre teletrabajo	1	10,0%
Volver a usar herramientas que algun día habia usado	1	10,0%
Tomar decisiones sin consultar a jefes o compañeros	1	10,0%
Conocer y usar nuevas herramientas informaticas	6	60,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

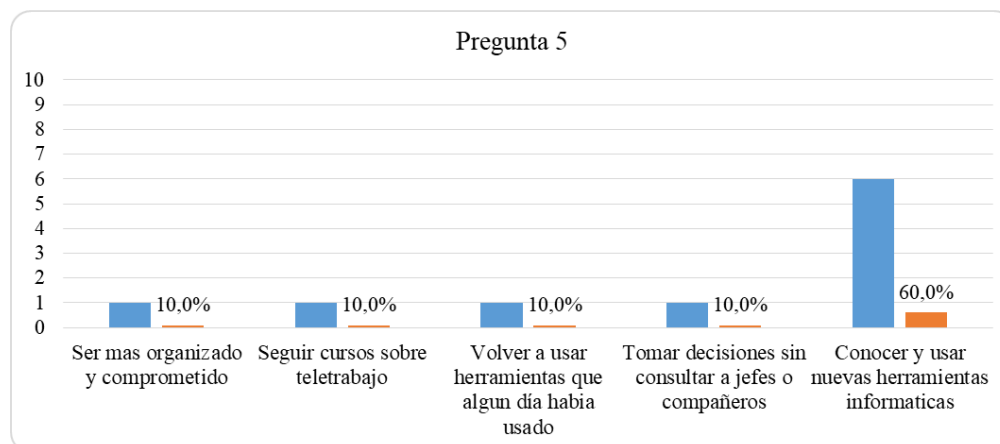


Figura 9: Pregunta 5

Fuente: La autora

Análisis: por medio de los resultados obtenidos se puede observar que el teletrabajo ha contribuido al crecimiento profesional de muchos empleados, donde algunos de ellos sintieron la necesidad de buscar alternativas y conocer a fondo sobre herramientas, métodos de teletrabajo, donde seis de cada diez entrevistados señalan que debido al teletrabajo han tenido la oportunidad de conocer y manejar nuevas herramientas informáticas, mismas que muchos de ellos no conocían. Una entrevistada comenta que se vio con la necesidad de tomar un curso sobre teletrabajo esto con la finalidad de tener un desempeño eficiente, el teletrabajo ayudó a que los empleados tomen sus propias decisiones y no sean dependientes. Existen aspectos positivos que se puede rescatar a raíz del teletrabajo, el desempeño laboral no es el mismo, después de haber entrevistado a un grupo de empleados se evidencio que sobresale el trabajo autónomo, la organización, responsabilidad, entre otros, son factores que controlan cada persona. Dentro de este tema una entrevistada comentó que el trabajo a distancia no ha sido un obstáculo para mantenerse en contacto entre compañeros del área, debido a que después de cada reunión semanal, se toman los últimos minutos para una ligera retroalimentación y socialización.

Cuadro 12: Pregunta 6

Pregunta 6		
¿Había usado herramientas colaborativas antes del teletrabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40,0%
No	6	60,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

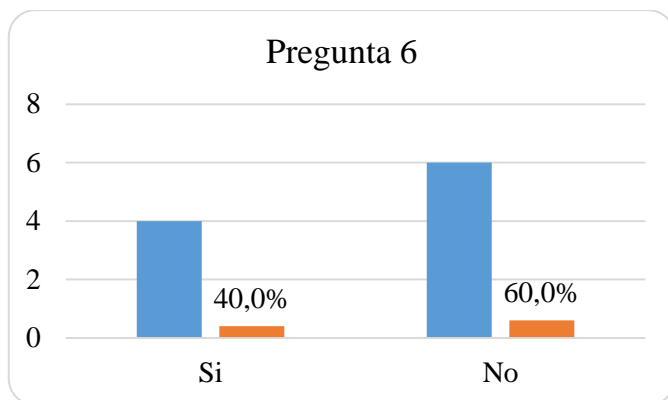


Figura 10: Pregunta 6

Fuente: La autora

Análisis: los datos obtenidos muestran que seis de cada diez empleados no habían usado herramientas colaborativas antes de teletrabajo, lo cual significa una desventaja para la productividad, debido a que el personal no está capacitado para esta modalidad de trabajo, mientras que solo cuatro de diez empleados ya había usado herramientas colaborativas antes del teletrabajo, muchos de ellos dijeron tener experiencia en este campo debido a que mantenían reuniones con proveedores clientes que se encontraban fuera del país y para ello las TIC's es una herramienta amiga, por otra parte también comentaron tener firmas electrónicas mismas que permitían ahorro de tiempo.

Cuadro 13: Pregunta 7

Pregunta 7		
A presentado inconvenientes tecnológicos al momento de teletrabajar y cómo impacta este en su productividad.		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bloqueo del equipo por no cambiar la contraseña	1	10,0%
Servicio de internet	8	80,0%
Acceso a información de años anteriores	1	10,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

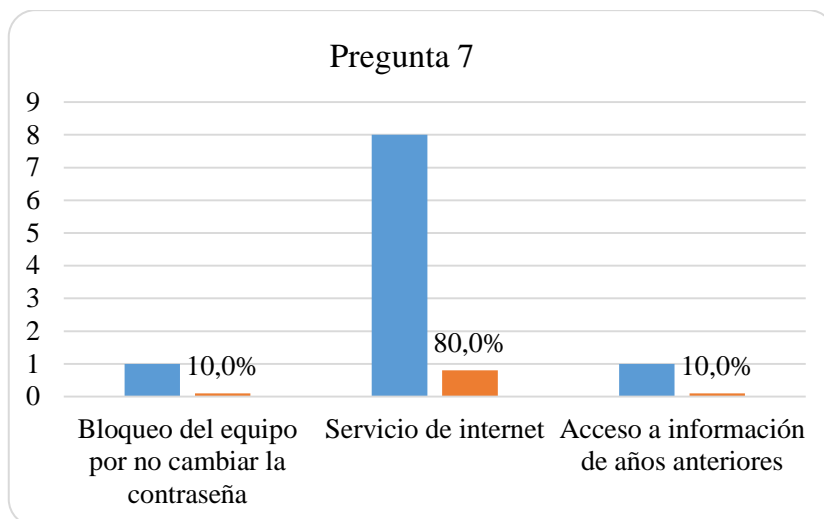


Figura 11: Pregunta 7

Fuente: La autora

Análisis: los datos obtenidos son alarmantes ya que muestra que ocho de cada diez entrevistados comentan tener problemas de conexión a internet, algunos de ellos dijeron haberse cambiado de proveedor pero aun así todavía tienen problemas al momento de teletrabajar, por lo tanto se puede decir que el problema principal es el internet. Otros problemas que se han presentado son el acceso a información pasada y cambio de contraseñas, aunque, mencionaron que estos problemas son poco frecuentes pero sobre todo son problemas solucionables, aparte de los problemas mencionados anteriormente también comentaron que en muy pocas ocasiones el cambio climático afecta al teletrabajo, debido a las fuertes lluvias, sufren cortes eléctricos que no les permite trabajar con fluidez.

Cuadro 14: Pregunta 8

Pregunta 8		
¿Qué tipo de problemas ha presentado con el software que utiliza la empresa y que hizo para solventar esta problemática?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
No tiene problemas	8	80,0%
El sistema no abarca suficiente información	1	10,0%
El sistema es muy lento y colapsa a cada momento	1	10,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

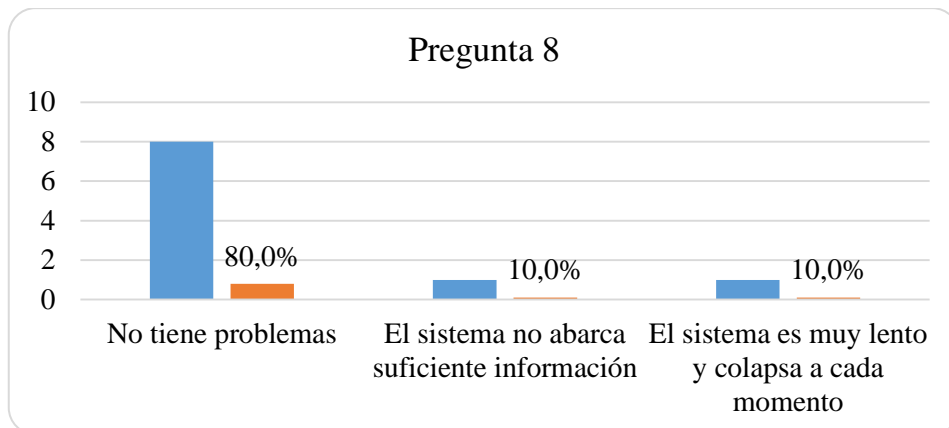


Figura 12: Pregunta 8

Fuente: La autora

Análisis: con los datos obtenidos se puede manifestar que los resultados son satisfactorios ya que ocho de cada diez entrevistados dicen no tener problemas de software, sobre todo el sector privado todos los entrevistados están conformes con el sistema que usan ya que no han tenido problemas, a esto añadieron que en caso de tener problemas referente al equipo tienen la potestad de solicitar ayuda a IT (Tecnologías de la Información) a través de la mesa de ayuda, misma que se demora en solucionar aproximadamente entre veinte a cuarenta minutos. Mientras que un funcionario del sector publico dice tener problemas con el software, porque la capacidad que tiene es limitada y esto hace que no pueda trabajar tranquilamente porque existe el temor a que la información generada no sea almacenada por completo, otro es el caso de una empleada del sector público quien dice que el software que usa su empresa es muy lento y tarda horas en restablecerse lo que ha ocasionado que se acumule de actividades y trabaje hasta horas después de la jornada laboral.

Cuadro 15: Pregunta 9

Pregunta 9		
¿Qué tipo de herramientas utiliza para las reuniones y como les ayuda a sus prácticas operativas?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Microsoft Teams	7	29,2%
Zoom	7	29,2%
Google meet	3	12,5%
Sisco Webex	1	4,2%
Trello	1	4,2%
Skype	2	8,3%
Workspace	1	4,2%
Policon	1	4,2%
Discord	1	4,2%
Total	24	100,0%

Fuente: La autora

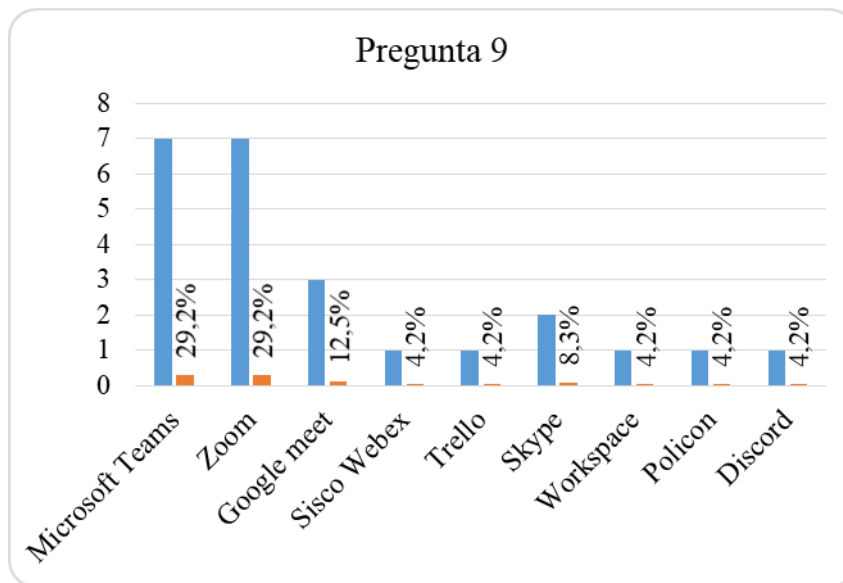


Figura 13: Pregunta 9

Fuente: La autora

Análisis: muchas son las herramientas tecnológicas que han sido utilizadas en los últimos tiempos, sin embargo Zoom y Microsoft Teams son las más utilizadas por la gran mayoría de los empleados, los entrevistados dicen que estas dos aplicaciones son de mucha ayuda porque pueden compartir pantalla, grabar, agendar reuniones fácilmente. El resto de aplicaciones que se encuentran en el gráfico dicen ser muy útiles porque también ayuda en

otras funciones. Por otra parte dos empleados comentaron tener preferencia por las plataformas Trello y Discord porque dicen ser muy útiles para proyectos, asignación de tareas a más de una persona, por medio de tableros los empleados pueden trabajar en conjunto, en sí estas son herramientas muy útiles que brindan muchos beneficios.

Cuadro 16: Pregunta 10

Pregunta 10		
La empresa le proporcionó materiales o equipos para el teletrabajo		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80,0%
No, tuvo que comprar por sus propios medios	2	20,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

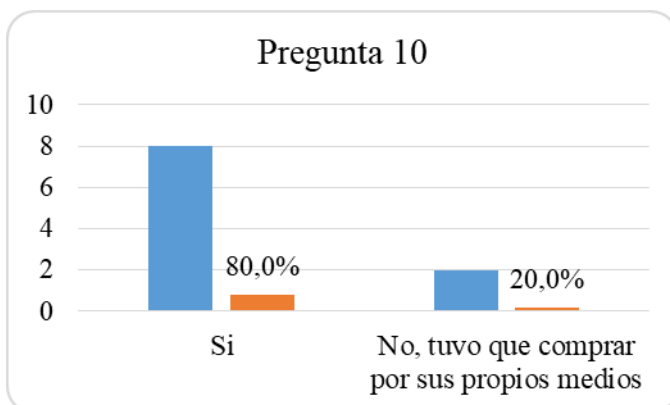


Figura 14: Pregunta 10

Fuente: La autora

Análisis: los datos obtenidos nos permiten identificar que ocho de cada diez empleados trabajan con los equipos propios de la empresa, mismos que utilizaban en las oficinas, sin embargo, dos empleados del sector público tuvieron que comprar los equipos debido a que al momento de iniciar el teletrabajo ellos contaban con computadoras de escritorio, motivo por el cual tuvieron que adquirir una laptop por cuenta propia.

Cuadro 17: Pregunta 11

Pregunta 11		
¿Qué tan eficientes son los equipos tecnológicos para desarrollar el teletrabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	63,6%
Mal estado	2	18,2%
Excelente estado, pero el eq	2	18,2%
Total	11	100,0%

Fuente: La autora

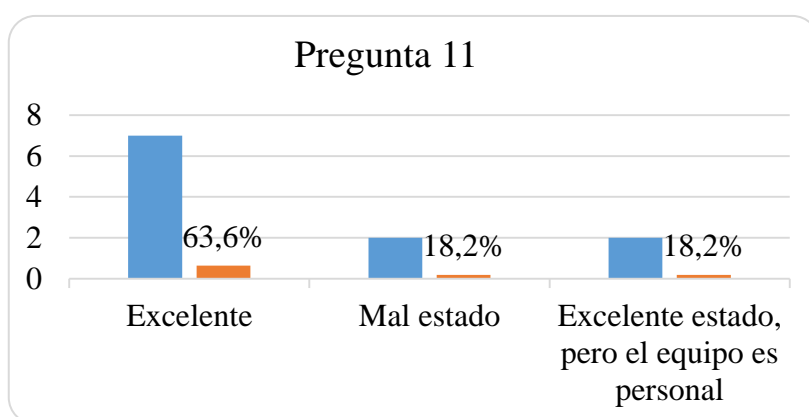


Figura 15: Pregunta 11

Fuente: La autora

Análisis: los datos demuestran que el 63,6% de los empleados tienen equipos tecnológicos eficientes, en excelente estado, en su mayoría son pertenecientes a empresas privadas ya que supieron comentar que la empresa les brinda el mantenimiento continuo a sus equipos y en caso de estar ya deterioradas comentan que suelen cambiarles por una maquina nueva, por lo que se puede decir que el equipo como tal en su mayoría está apto para que el empleado use en teletrabajo, por otro lado el 18,2% de los entrevistados dijeron tener los equipos en pésimo estado ya que dicen que estos superan los 10 años de vida por lo que el equipo refleja problemas al darle uso, ya que dicen que suele colgarse o ser muy lentas, motivo por el cual los empleados han solicitado un cambio de estos equipos sin embargo sus peticiones no fueron aceptadas, este es el caso de dos empleados del sector público.

Cuadro 18: Pregunta 12

Pregunta 12		
¿Qué inconvenientes tecnológicos ha presentado sus equipos en teletrabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Se cuelga la máquina	2	20,0%
No ha tenido inconvenientes tecnológicos	8	80,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

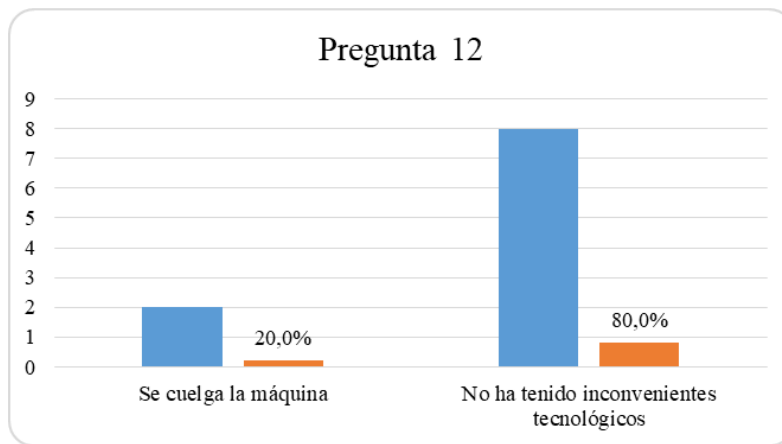


Figura 16: Pregunta 12

Fuente: La autora

Análisis: en el gráfico se puede apreciar que ocho de cada diez empleados no presentan problemas con el equipo de trabajo, en este mismo segmento el único inconveniente que mencionaron es el problema de la conectividad, mismo que solucionaron cambiándose de proveedor de internet. Por otra parte, dos de cada diez entrevistados mencionaron tener inconvenientes con los equipos, como se mencionó en líneas anteriores los equipos están sumamente deteriorados, e incluso estas máquinas no se pueden mover del lugar, por lo que son usadas solo dentro de las instalaciones de la empresa, debido a esta problemática los empleados optaron por comprar su propio equipo para el teletrabajo. Ante este suceso se puede decir que hay un desinterés por parte de los empleadores en facilitar un excelente equipo.

Cuadro 19: Pregunta 13

Pregunta 13		
Estaba usted capacitado para teletrabajar y como impacto este cambio en su gestión operativa		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10,0%
No	9	90,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

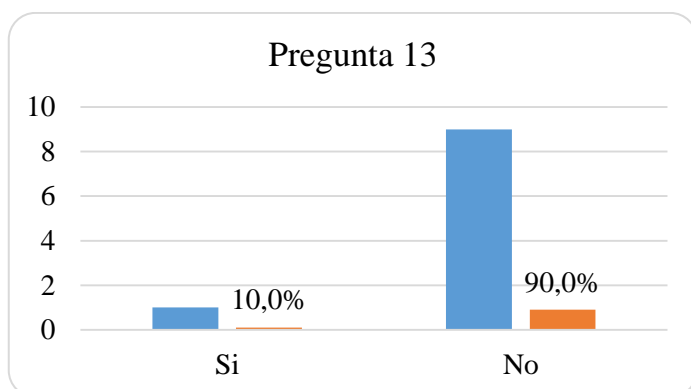


Figura 17: Pregunta 13

Fuente: La autora

Análisis: estos datos obtenidos revelan que nueve de cada diez empleados no estaban capacitados para realizar teletrabajo, muchos de ellos comentaron que hasta el momento no han sido capacitados, y a pocos solo les ha sido enviado folletos, por lo que se puede decir que la falta de capacitación al personal es un descuido de la empresa. Este hecho en un principio les provocó confusión, ya que comentaron que no sabían que actividades debían hacer, la desorganización y la falta de capacitación provoco acumulación de tareas y retrasos en tiempos de entrega. Un dato interesante es el caso de un empleado que comento que no es necesario la capacitación porque dice que el teletrabajo es cuestión de adaptarse, justificando que, las mismas actividades que hace en la oficina hace en casa por lo que no siente diferencia alguna. Por otra parte, sólo una empleada del sector privado ha sido capacitada para el teletrabajo, donde menciona que le fue dando talleres sobre uso de herramientas informáticas, trabajo a distancia, trabajo en equipo, entre otros.

Cuadro 20: Pregunta 14

Pregunta 14		
¿De qué manera altero sus horarios laborales en teletrabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Las reuniones es el principal factor que altera los horarios de trabajo	7	53,8%
No altero sus horarios	1	7,7%
Carga laboral	2	15,4%
llamadas telefonicas en exceso	3	23,1%
Total	13	100,0%

Fuente: La autora

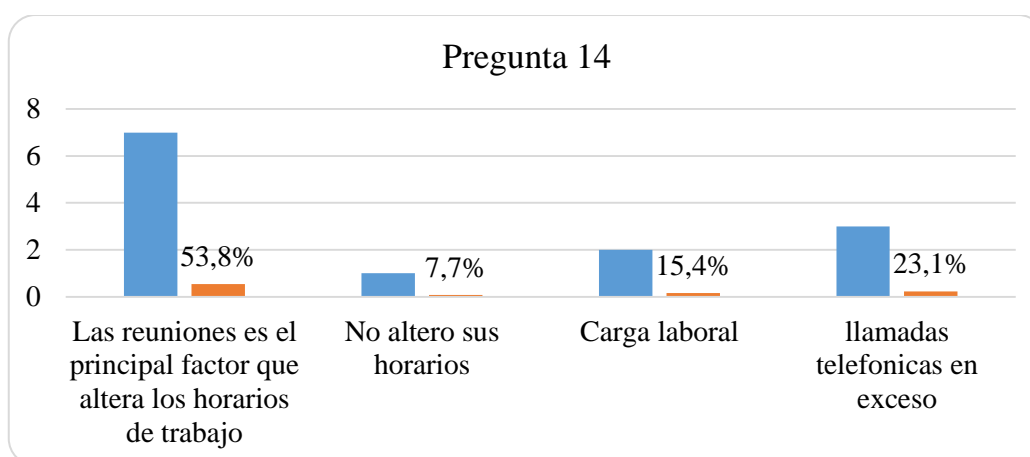


Figura 18: Pregunta 14

Fuente: La autora

Análisis: los resultados obtenidos de este segmento son realmente impactantes, debido a que más de la mitad dicen haber alterado sus horarios principalmente por las reuniones programadas a última hora, reuniones a horas seguidas, esta problemática se comparte tanto para el sector público como privado. Uno de los entrevistados supo expresar que le programan reuniones a las 19h00 finalizando alrededor de las 21h00, el malestar de estos casos son algunos porque dicen que los jefes no respetan los horarios fuera de trabajo. Las llamadas telefónicas en exceso es otra problemática que ha alterado los horarios de los empleados, ya que muchos supieron comentar que las llamadas empiezan desde temprano hasta altas horas de la noche, muchas de estas llamadas dicen ser innecesarias ya que suele

ser para consultas, delinear tareas, entre otros. La carga laboral se ha visto afectada en una pequeña cantidad de entrevistados quienes comentaron que por el hecho de estar más tiempo en casa se les ha dado más trabajo de los que ellos cumplían.

Cuadro 21: Pregunta 15

Pregunta 15		
Con los métodos de trabajo que aplica, usted considera que es productivo o hace falta la aplicación de nuevos métodos que ayuden a un correcto desempeño en teletrabajo		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Dice ser productivo	4	40,0%
Es productivo pero le gustaría conocer nuevos métodos	4	40,0%
Es productivo porque no hay diferencia trabajar en la oficina o casa	2	20,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

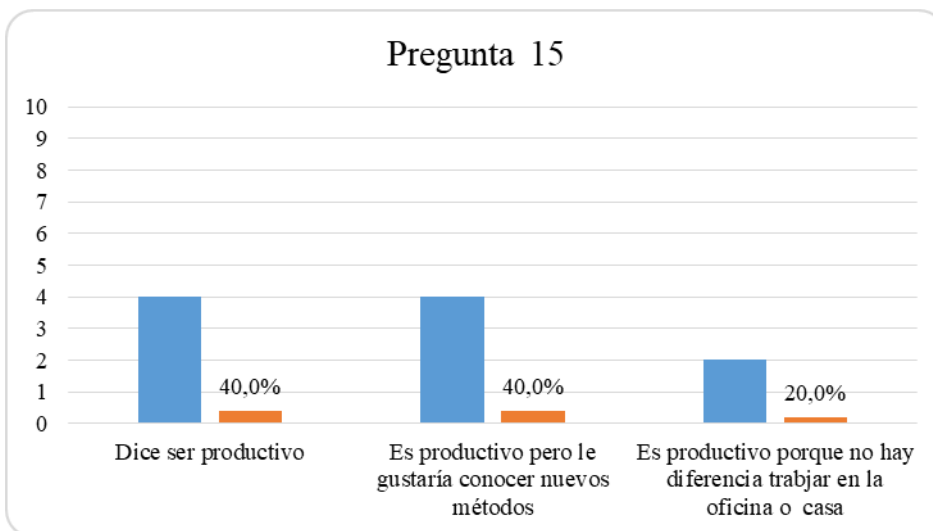


Figura 19: Pregunta 15

Fuente: La autora

Análisis: a pesar de no haber contado con una capacitación ni experiencia para el teletrabajo, cuatro de cada diez empleados dicen que si son productivos y no les hace falta ningún método adicional, los otros empleados dice ser productivo pero si le gustaría conocer nuevos métodos aplicables en teletrabajo ya que mencionan la necesidad de conocer herramientas y métodos que les permita ser eficientes en teletrabajo donde todos

trabajen bajo una misma metodología y puedan trabajar tranquilamente de manera asíncrona. Mientras que solo dos de diez personas dice que es productivo trabajando ya sea en las oficinas o casa porque las actividades que realiza son las mismas, una de estas personas comentó que no tienen la necesidad de conocer métodos porque una vez iniciado el teletrabajo obligatorio decidió auto educarse en herramientas, métodos, entre otros temas relacionados al trabajo remoto.

Cuadro 22: Pregunta 16

Pregunta 16		
¿Cómo recibe y comparte la información?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mails	10	31,3%
Reuniones	9	28,1%
Llamadas	6	18,8%
WhatsApp	6	18,8%
plataforma cloud	1	3,1%
Total	32	100%

Fuente: La autora

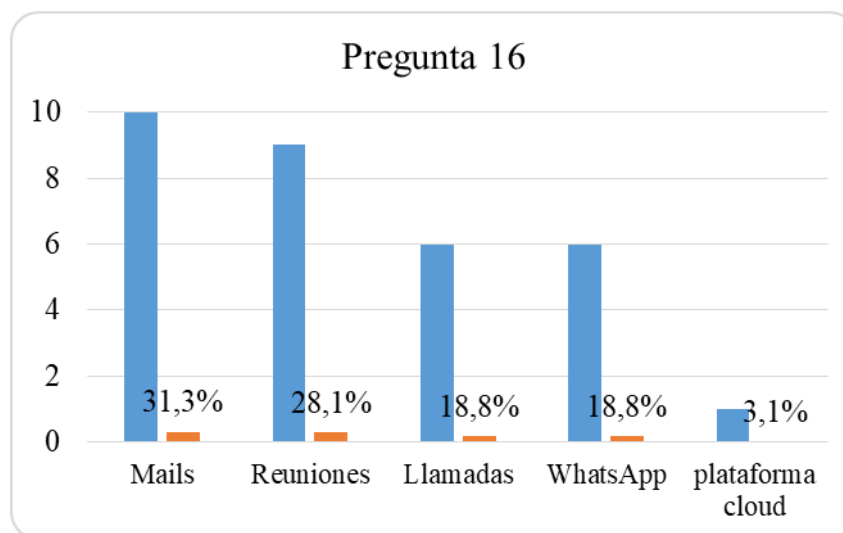


Figura 20: Pregunta 16

Fuente: La autora

Análisis: Los entrevistados en su mayoría comentaron que la información reciben y envían a través del mails, esto más por temas de formalidad al igual que las reuniones, cabe señalar que las llamadas son un método que permite una rápida comunicación y ahorra tiempos y por ende suele ser usada con frecuencia, el WhatsApp por su parte aseguran que es una

manera informal, sin embargo durante el teletrabajo dicen que sirve de apoyo, porque les permite no solo una rápida comunicación sino también compartir archivos, por lo que comentaron que los grupos de WhatsApp son muy útiles para el teletrabajo.

Cuadro 23: Pregunta 17

Pregunta 17		
¿Cuáles son los principales canales de intercambio de información?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mails	10	35,7%
Reuniones	9	32,1%
Llamadas	4	14,3%
WhatsApp	5	17,9%
Total	28	100%

Fuente: La autora

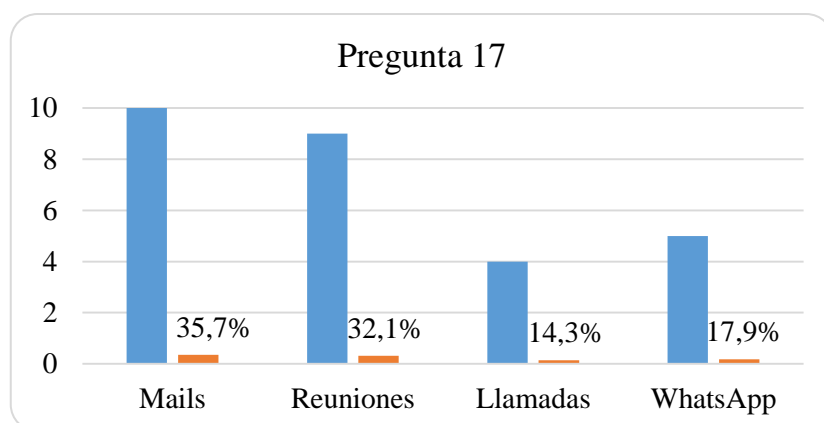


Figura 21: Pregunta 17

Fuente: La autora

Análisis: la comunicación por medio del mail se puede decir que continúa vigente ya sea en el trabajo presencial o teletrabajo, al igual que las reuniones. Sin embargo, en las entrevistas los teletrabajadores supieron comentar que el WhatsApp a través de los grupos que han formado puede intercambiar una variedad de información, ante esto es importante destacar que esta herramienta ayuda a que fluya la comunicación con mayor rapidez, pero la información no está segura en su totalidad porque el empleado puede ser víctima de ataques cibernéticos donde puede perder la información.

Cuadro 24: Pregunta 18

Pregunta 18		
¿Tiene protocolos o políticas que gestionen la seguridad de la información en la empresa?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100,0%
No	0	0,0%
Total	10	100%

Fuente: La autora

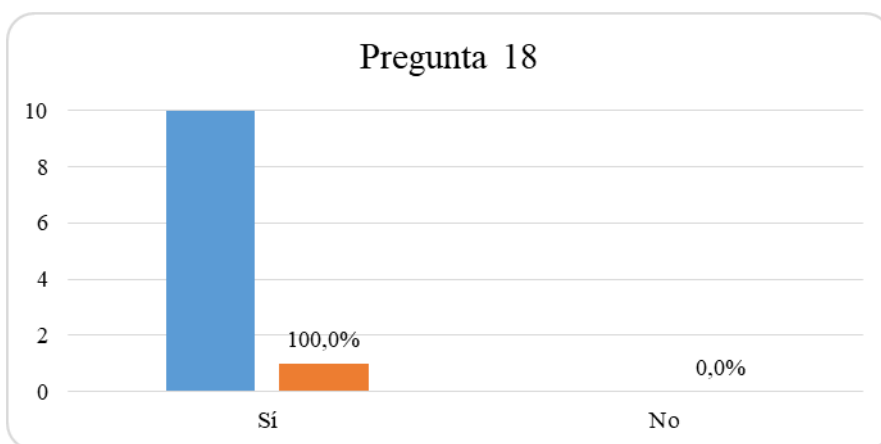


Figura 22: Pregunta 18

Fuente: La autora

Análisis: es satisfactorio conocer que todos los entrevistados tienen y conocen las políticas de seguridad de la información, en su totalidad comentaron haber firmado acuerdos de confidencialidad, por lo que cada empleado es consiente que la información que posee no puede ser expuesta a terceros.

Cuadro 25: Pregunta 19

Pregunta 19		
¿Conoce usted de seguridad de la información?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Custodia de información	6	28,6%
Permisos, accesos y contraseñas	10	47,6%
Redes sociales	2	9,5%
Ingeniería social	1	4,8%
Conexión a internet público	1	4,8%
Seguridad en la nube	1	4,8%
Total	21	100,0%

Fuente: La autora

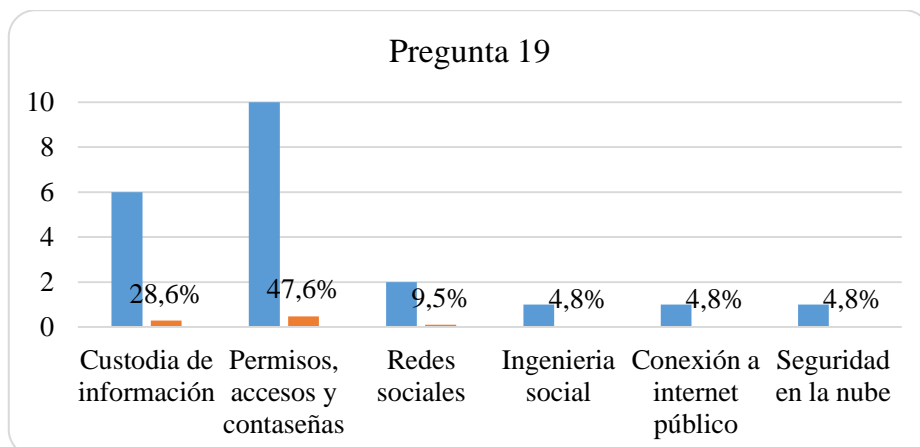


Figura 23: Pregunta 19

Fuente: La autora

Análisis: dar a conocer sobre la importancia en seguridad de la información es obligación del empleador, ya que debido a la transformación digital los piratas informáticos pueden secuestrar información a través de distintos métodos, atentando la seguridad de la empresa y de los empleados. Ante esto los entrevistados comentaron que si conocen los diversos medios por los cuales podrían ser atacados.

Cuadro 26: Pregunta 20

Pregunta 20		
¿Cuánto tiempo le ha tomado en resolver los problemas presentados en el teletrabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
15 minutos en reenvios de planos	1	9,1%
15 minutos, problemas de conectividad	5	45,5%
2 días por cambio de proveedor	1	9,1%
2 horas en retirar implementos para realizar su trabajo	1	9,1%
No ha tenido inconvenientes	1	9,1%
1 a 3 horas hasta que se reestablezca el sistema	2	18,2%
Total	11	100,0%

Fuente: La autora

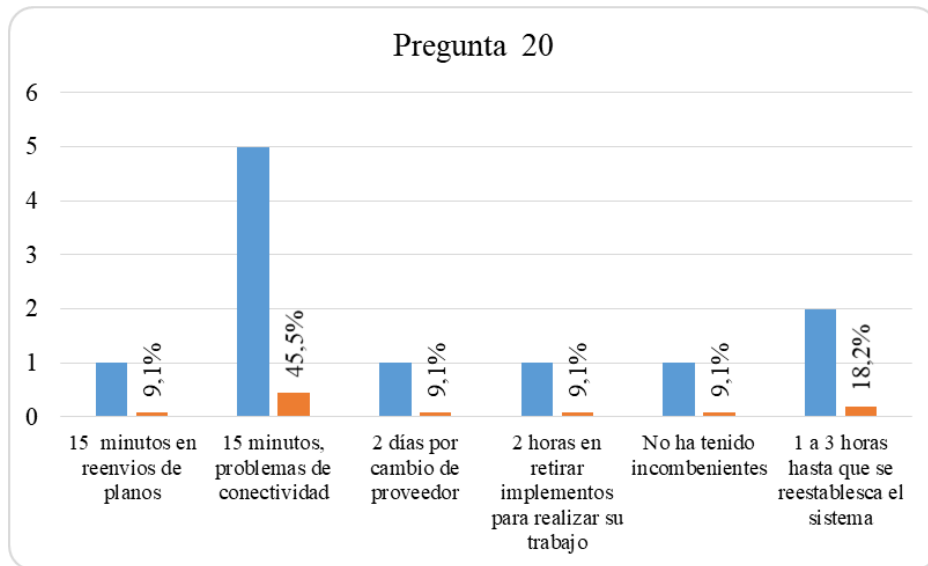


Figura 24: Pregunta 20

Fuente: La autora

Análisis: muchos son los problemas que ha acarreado el teletrabajo, uno de ellos es la conectividad, de acuerdo a los entrevistados el 45,5% coincide que el problema más frecuente es la conexión a internet, donde les toma como máximo 15 minutos en restablecer

la conexión y continuar con las labores, este problema es frecuente pero solucionable, el 18,2% comento que tiene problemas con el sistema que usa la empresa porque señalan que a veces suele colgarse y deben esperar hasta que se restablezca por sí solo, mencionan que ante este problema no hay una solución como tal, porque es un problema que esta fuera de sus manos, sin embargo dicen hacer otras actividades que no requieran el uso del sistema para no acumularse de actividades. Los problemas más relevantes fueron los descritos anteriormente, pero al momento de teletrabajar han tenido más problemas como demora de cambio de proveedor, envío de planos, problemas, mismo que comentaron haber solucionado satisfactoriamente. Se puede decir que los problemas ya descritos si han causado cierto grado de conflicto, pero no tiene mucho impacto en la productividad del empleado, porque son problemas que se solucionan al instante o con la brevedad posible.

Cuadro 27: Pregunta 21

Pregunta 21		
¿Cuál es la forma en la que usted evalúa su trabajo?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Entrega de proyectos a tiempo	2	20,0%
Entrega de tareas a tiempo	2	20,0%
objetivos alcanzados	1	10,0%
Resultados	2	20,0%
Calidad de productos entregados	1	10,0%
Observaciones levantadas despues de cada auditoria	1	10,0%
No hay quejas	1	10,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

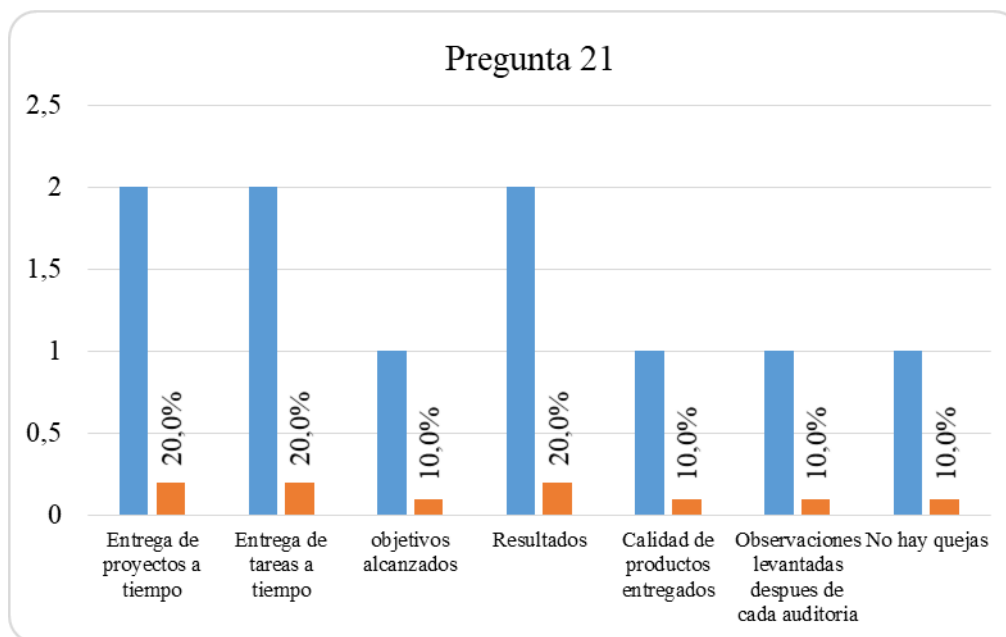


Figura 25: Pregunta 21

Fuente: La autora

Análisis: la data nos muestra que cada empleado tiene distintas formas de medir y evaluar el trabajo, las más usadas son, evaluación por medio de entregas a tiempo, evaluación resultados, a partir de estos hallazgos se puede decir que a los teletrabajadores les interesa cumplir con sus obligaciones y se nota un grado de compromiso con la empresa, los entrevistados comentaron que sea cual sea la manera de evaluación, lo importante es entregar las tareas a tiempo y de calidad.

Cuadro 28: Pregunta 22

Pregunta 22		
¿Desde que lugar usted teletrabaja?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Desde casa	8	80,0%
Desde casa propia o familiares	1	10,0%
Desde casa o el lugar que se encuentre	1	10,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

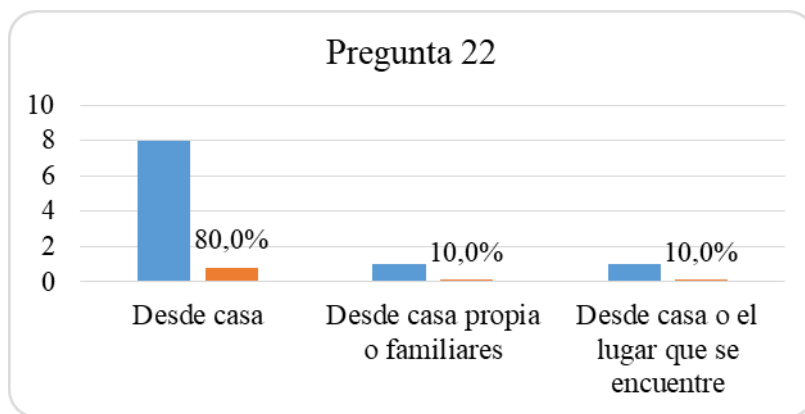


Figura 26: Pregunta 22

Fuente: La autora

Análisis: según los datos obtenidos en la entrevista se demuestra que ocho de cada diez empleados trabajan desde su casa, comentaron que aprovecharon esta modalidad de trabajo para compartir más tiempo con su familia e incluso vecinos, mientras que una entrevistada comentó que a veces suele trabajar desde su casa o familiares esto debido a que a veces tiene problemas de conexión o porque le gusta pasar tiempo con sus padres, por último una entrevistada mencionó que se ajusta a teletrabajar desde cualquier lugar, siempre y cuando haya acceso a internet, en su caso trabaja de esta manera porque comenta sentirse sola en casa y suele viajar o visitar amigos y familiares.

Cuadro 29: Pregunta 23

Pregunta 23		
¿Trabaja en un lugar compartido o separado?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Separado	9	90,0%
Compartido	1	10,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

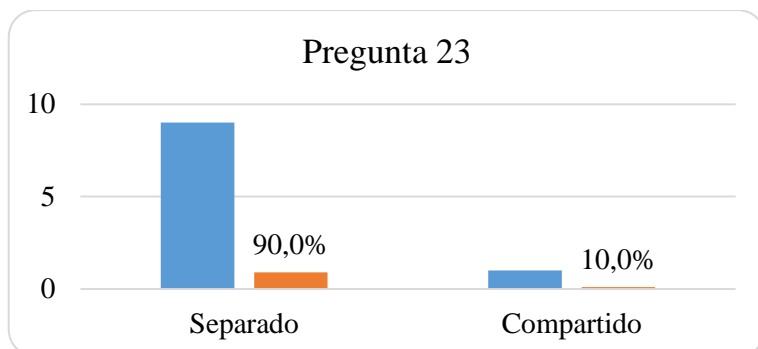


Figura 27: Pregunta 23

Fuente: La autora

Análisis: con los resultados obtenidos se aprecia que nueve de cada diez empleados trabajan en un lugar separado, esto con la finalidad de tener mayor concentración y estar libre de distractores, por medio de las respuestas obtenidas se aprecia que los empleados si están tomando el teletrabajo con la máxima seriedad posible, solo un empleado de los diez entrevistados trabaja en un lugar compartido, debido a que tiene una niña pequeña y debe estar al cuidado todo el tiempo, al ser un distractor bastante fuerte la persona maneja esta problemática con mucha cautela, ya que ella comenta ser productiva en las horas de la mañana cuando su pequeña se encuentra dormida, es interesante ver el manejo de tiempos y la entrega que tiene la persona con cumplir sus actividades.

Cuadro 30: Pregunta 24

Pregunta 24		
¿Cuál es el espacio que usted tiene para teletrabajar y cómo impacta en su actividad operativa?		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cuarto de estudio	5	50,0%
Desde la habitación	2	20,0%
Desde la Sala	1	10,0%
Desde el comedor	2	20,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

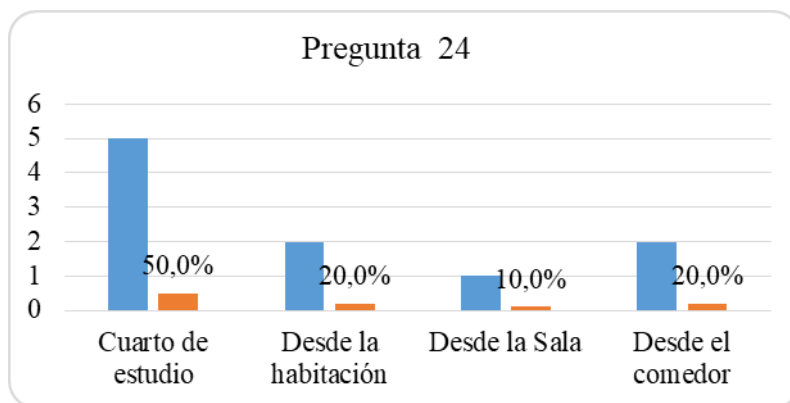


Figura 28: Pregunta 24

Fuente: La autora

Análisis: la entrevista nos permitió determinar que cinco de cada diez empleados trabajan desde un cuarto de estudio, sin embargo muchos de ellos comentaron que en un inicio trabajaban desde la sala, pero no podían concentrarse, tenían muchos distractores por lo que fue mejor equipar un cuarto de estudio donde pueda trabajar tranquilamente, por otra parte dos de cada diez empleados trabajan desde la sala o comedor esto es una cifra no alarmante pero si preocupante porque el empleado va a estar en un lugar donde este sensible al ruido, distractores propios del hogar, mismo que no le van a permitir realizar teletrabajo con la fluidez posible. La habitación es un espacio diseñado netamente para descansar, pero una teletrabajadora comenta trabajar desde este lugar porque dice sentirse cómoda, segura y sobre todo libre de distractores.

Cuadro 31: Pregunta 25

Pregunta 25		
¿Ha experimentado conflictos en teletrabajoPregunta 20		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70,0%
No	3	30,0%
Total	10	100,0%

Fuente: La autora

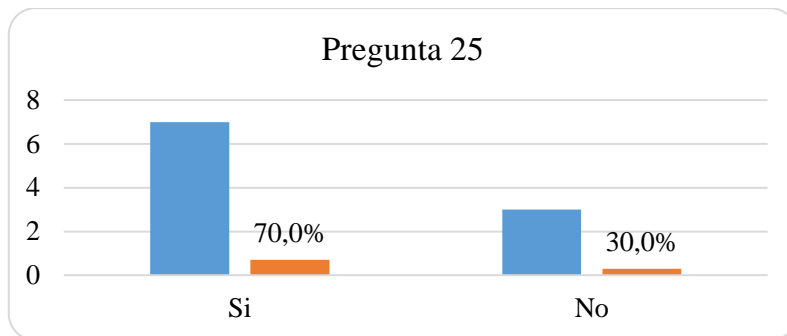


Figura 29: Pregunta 25
Fuente: La autora

Análisis: el teletrabajo ha traído muchos beneficios y de la misma manera trajo consigo distintas problemáticas, donde siete de cada diez entrevistados comentaron haber tenido conflictos de distintos tipos durante el teletrabajo, el conflicto que más compartieron fue organización de actividades tanto de la casa y el trabajo, internet, escuela de los niños, estas problemáticas son las más comunes que se encontró después de la entrevista. Por otro lado, las personas que comentaron que no han tenido conflicto en teletrabajo, son personas que no tienen ninguna carga laboral, viven solos o su método propio de teletrabajo es lo suficientemente bien diseñado para no tener falencias a la hora de teletrabajar.

Una vez analizado el sistema operativo que llevan los empleados durante el teletrabajo se identifica que las principales problemáticas se encuentran en la mano de obra y máquina, como se puede ver en el gráfico. Estas problemáticas se han desarrollado debido a distintos factores como, mal manejo de tiempo, desconocimiento de métodos de trabajo en teletrabajo, comunicación deficiente, entre otros, son los factores que desencadenaron un teletrabajo dificultoso.

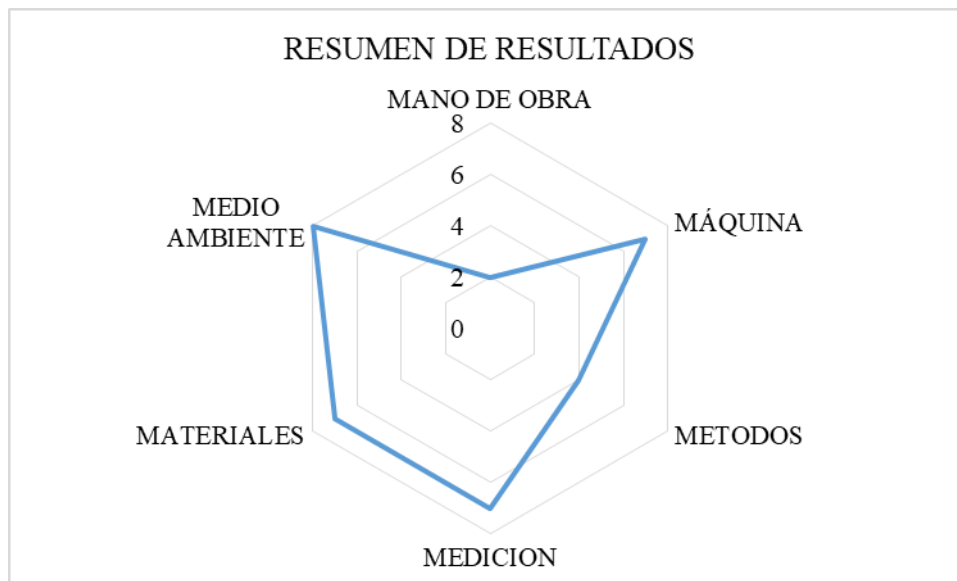


Figura 30: Resumen de resultados
Fuente: La autora

Contenido cualitativo en base a resultados de las entrevistas

La valoración se asignará de la siguiente manera

2= Suficiente: la mayoría de los entrevistados, con un porcentaje del 75% indicaron tener diversas falencias, dentro del teletrabajo.

4= Regular: la mitad de las personas poseen herramientas, habilidades y destrezas con las cuales se defienden en trabajo remoto.

6= Bien: casi todos los entrevistados, es decir el 75% no presentan dificultades en los distintos ámbitos.

8= Muy bien: todos los entrevistados conocen herramientas, métodos de trabajo, conocimientos y habilidades por lo que no poseen inconvenientes para realizar un teletrabajo exitoso.

Cuadro 32: Cuadro cualitativo de los resultados de entrevistas

VARIANTES	VALORACIÓN	HALLAZGOS
Mano de obra	Suficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia en teletrabajo • Desconocimiento de métodos de trabajo en teletrabajo • Desconocimiento de prácticas de gestión operativa en teletrabajo • Desconocimiento de herramientas colaborativas
Máquina	Bien	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de herramientas tecnológicas aplicables en teletrabajo • Sistema de trabajo deficiente • Máquinas de trabajo en mal estado
Métodos	Regular	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajo improvisado, sin previa capacitación • Desconocimiento de buenas prácticas laborales • Falta de organización y sincronización para las reuniones
Medición	Bien	<ul style="list-style-type: none"> • La problemática en este punto es la conexión a internet ya que no permite trabajar con fluidez. Los empleados han diseñado cada uno su forma de medir y evaluar su trabajo
		<ul style="list-style-type: none"> • Los principales canales de comunicación son a

Materiales	Bien	través de, Mails, reuniones, WhatsApp <ul style="list-style-type: none"> • Todos los teletrabajadores conocen y han firmado un acuerdo de confidencialidad
Medio ambiente	Muy bien	<ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría de los entrevistados comentaron haber trabajado las primeras semanas desde la sala o comedor, pero después acondicionaron un cuarto de estudio donde dicen trabajar cómodamente. • distractores ocasionales que no permiten concentrarse al empleado

Fuente: La autora

Como se puede ver, los hallazgos del capítulo son diversos, sin embargo, las principales falencias se evidenciaron tanto en mano de obra y métodos, siendo estos los principales focos donde se centrará y planteará posibles soluciones en el próximo capítulo. Por otra parte, cabe comentar que el teletrabajo ha sido el responsable del crecimiento personal y profesional de los empleados, ya que el autoaprendizaje y el compromiso laboral, que han desarrollado cada uno de los empleados, se reflejan en el desempeño de las actividades, para ello las tecnologías de la información han sido de gran ayuda, por otra parte se conoció el estado de los equipos, mismos que en algunos casos son realmente preocupantes, mientras que en la mayoría de entrevistados comentaron tener equipos en buen estado, estos y más son elementos que influyen para que el teletrabajo se desarrolle fluidamente.

3. CAPÍTULO III: PROPUESTAS DE BUENAS PRÁCTICAS DE TELETRABAJO

En el presente capítulo se plantea propuestas de buenas prácticas de gestión operativa aplicable en teletrabajo, ya que dentro de esta modalidad de trabajo ha surgido un sinnúmero de problemáticas.

3.1. Fundamentación teórica de buenas prácticas laborales

El concepto Buenas Prácticas Laborales contiene una acepción muy amplia y general. Por un lado, una buena práctica es considerada como toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos adecuados y/o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado; por otro, como toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto. Sin embargo, de forma espontánea también ha reflejado cualquier experiencia subjetivamente calificada como exitosa. (Arias, 2010)

Desde el punto de vista de la OIT: “una buena práctica en materia de relaciones laborales, es entendida como aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco de respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, puede ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las organizaciones, mejorando el nivel de relaciones internas, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad”. (Catry & Vega, 2005)

La adopción de buenas prácticas laborales se considera aplicables en diferentes industrias, debido a los beneficios que se obtiene de ello, las buenas prácticas hacen referencia a los procedimientos y pautas por los cuales se direccionan la personas.

Es importante que las empresas le brinden atención y le dediquen tiempo a formalizar la gestión operativa de teletrabajo, donde los empleados trabajen bajo una misma línea, usando herramientas que le permitan ahorrar tiempo, mejorar la productividad, en definitiva, lo que se busca es mejorar la calidad de vida de los empleados.

La autora Paulina Flores señala que: “Por medio del uso de las buenas prácticas laborales la empresa aumentará la rentabilidad en base a una mejora en la productividad, aumentan los sentimientos de pertenencia y motivación, proporciona buena atmosfera para el aprendizaje, mejora el clima laboral, haciendo un ambiente de trabajo mucho más grato y mejora la convivencia de los empleados” (Flores, 2009)

Es importante conocer que la adopción de buenas prácticas laborales lleva a obtener recompensas, para ello se da a conocer el testimonio de dos empresas una de ellas ecuatoriana y la otra argentina, empresas que han sido reconocidas por acogerse a la equidad de género, misma que es considerada como una buena práctica dentro del ámbito laboral.

En el Ecuador veintidós empresas han recibido el premio por buenas prácticas, Chubb Seguros Ecuador S.A. fue una de las participantes quién se llevó dicho premio en la categoría oro por cumplir con los tres ejes de buenas prácticas; sostener el empleo femenino, promover la igualdad de derechos de hombres y mujeres en el empleo, y, prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres. (Trabajo M. d., 2021)

Tenaris, Argentina, multinacional dedicada a la fabricación de productos de tubería en acero para la industria del petróleo y gas en todo el mundo. El 78% de sus empleados son hombres, mientras que solo el 4% de los altos directivos son mujeres.

La empresa opto por acogerse a las buenas prácticas laborales, empezando por el cambio de la cultura corporativa y la diversidad de género, ya que Tenaris se encontraba preocupado por la baja presencia femenina en ámbitos de operaciones, tecnología e ingeniería. El cambio dio inicio hace siete años, hoy en día este proyecto ha dado un giro notorio ya que la empresa cuenta con más baños y salas de vestuarios para mujeres, instalaciones de lactancia y extracción de leche, boletín interno sobre diversidad de género, línea de denuncia transparente para quejas como maltrato, discriminación y acoso, 125 jóvenes empleadas, de 15 países, son embajadoras de contratación de Tenaris, con este cambio que la empresa ha realizado se puede decir que tanto la igualdad de oportunidades y entornos laborales son los mismos para los dos géneros y por ende va retener y atraer personal. (OIT, 2017)

Algunos son los beneficios de apoyarse en las buenas prácticas laborales tales como:

- Crear una cultura de teletrabajo dentro de la empresa
- Transmitir transparencia
- Obtener datos medibles, donde permita analizar y buscar mejoras en las falencias que se presenten
- Mejorar la coordinación de tareas
- Agilizar las tareas encomendadas

3.2. Descripción de la propuesta

El resultado de las entrevistas reflejó que las falencias principales se encuentran tanto en la mano de obra y métodos, siendo estos los elementos que presentan mayor debilidad en teletrabajo, para ello se plantearán propuestas viables para dichas problemáticas. En este sentido se propone algunas buenas prácticas que son aplicables ya sea para la mano de obra o métodos, mismas que se explica a continuación.

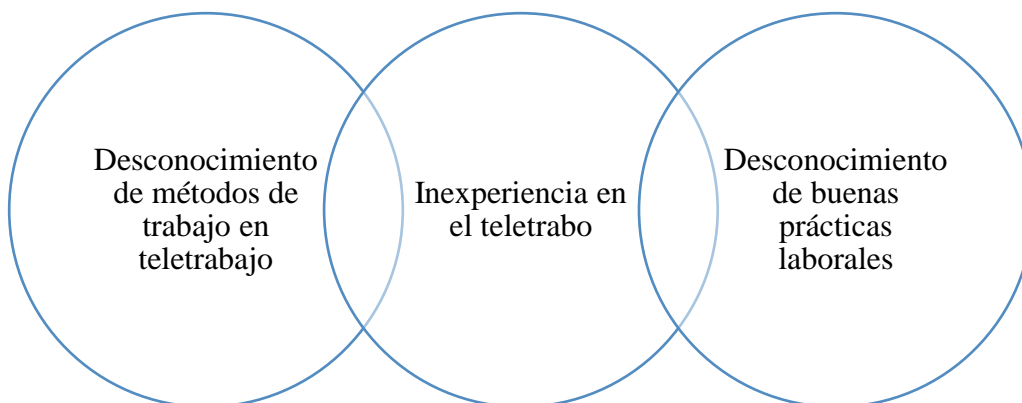


Figura 31: Falencias en el teletrabajo

Fuente: La autora


- Organización de trabajo por lotes

La organización de trabajo por lotes es una alternativa a la multitarea, es importante concentrarse en hacer una sola tarea, porque saltarse de una actividad a otra hace que la mente inevitablemente se distraiga. Henry Ford usaba esta buena práctica laboral en su fábrica, ya que sostenía que si cada colaborador se encarga de una tarea específica el margen de error es mínimo y este hecho hace que aumente la eficacia. Lo ideal es hacer

una sola cosa a la vez. En teletrabajo la organización por lotes le permitirá al empleado a concentrarse en cierta actividad, culminar y posterior a ella continuar con otra, debido a que sumergirse en una actividad le permite continuar con facilidad.

Visual Cron, es una herramienta de automatización, integración y programación de tareas, misma que se encuentra basada en el cumplimiento de eventos que la persona establece, esta herramienta proporciona información acerca de retrasos, errores, del trabajo que realice.

Cuadro 33: Visual Cron

HERRAMIENTA	MEJOR PARA	A CERCA DE LA HERRAMIENTA	PLATAFORMA
 VISUALCRON	Automatización, integración y programación de tareas	Software de programación por lotes	Windows

Fuente: https://es.myservername.com/top-10-best-batch-scheduling-software#4_VisualCron

El software de trabajo Visual Cron, es fácil de usar y ayuda a que las personas distribuyan su trabajo por bloques, donde la prioridad es cumplir una actividad y posterior a ella continuar con el resto, esto con la finalidad de reducir el margen de error y cumplir con las actividades que tenga.

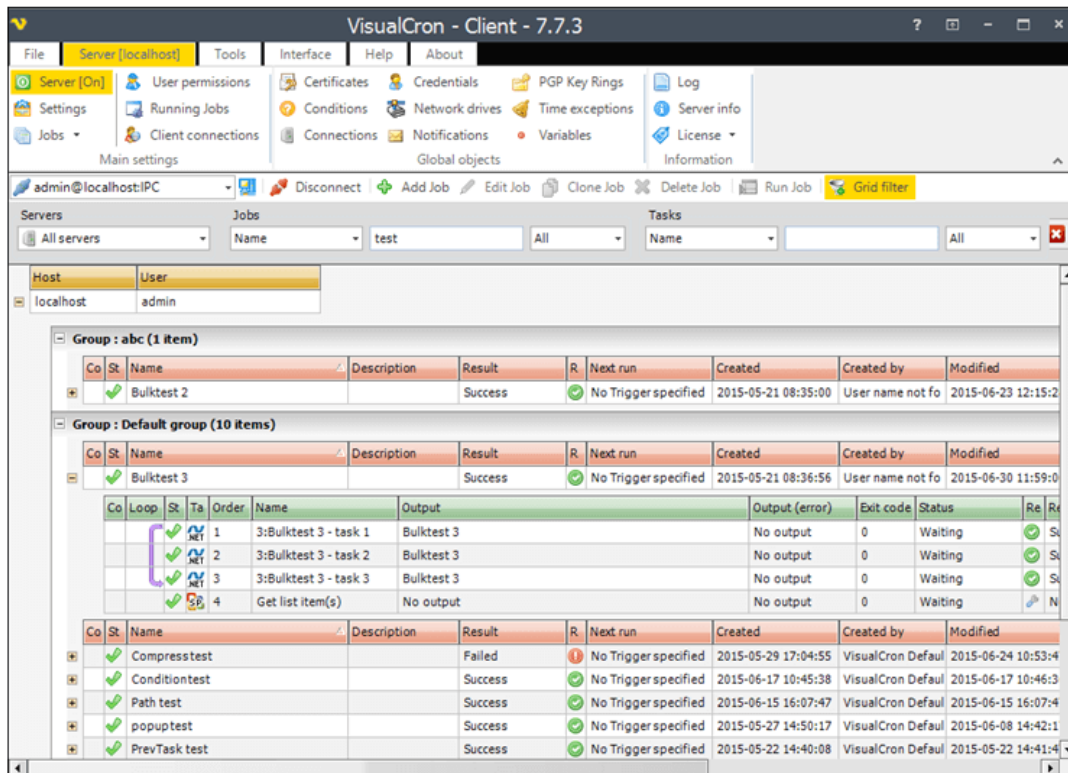


Figura 32: Software de trabajo Visual Cron

Fuente: https://es.myservername.com/top-10-best-batch-scheduling-software#4_VisualCron

- Convierte tiempos muertos en tiempos vivos

A lo largo del día se suele realizar un sinnúmero de actividades que consumen diferentes tiempos, con el teletrabajo es notorio el ahorro de desplazamiento hacia la oficina, cafeterías, restaurantes, etc. estos tiempos que se han descrito entre otros, son aquellos que normalmente se perdía en el trabajo presencial, ahora con el trabajo remoto estos tiempos que solían ser muertos pueden ser utilizados para actividades productivas. Esta buena práctica consiste en combinar actividades, siempre y cuando identificando que tareas pueden realizarse sin perder la efectividad, por ejemplo, puede volver a escuchar una reunión que no le haya quedado claro mientras hace ejercicio, con esta buena práctica se pretende extender el tiempo.

Una buena práctica laboral dentro del tema de convertir tiempos muertos en vivos es, hablar por teléfono mientras camina, ya sea esto dentro o fuera de casa, aparentemente es una actividad simple, pero es importante que las personas eviten el sedentarismo y la combinación de actividades que es el hablar por teléfono mientras camina ayudará a distraerse y retomar con nuevas energías al teletrabajo.

- Organización de actividades en base a prioridades

La organización y planificación del día a día ayuda a que el empleado se centre en cumplir las tareas previstas para el día y de esta manera evitar ser un empleado multitareas donde evite pérdida de tiempo.

A continuación, se muestra los cuadrantes donde le permite reconocer que clase de tarea tiene, ya sea esta urgente, importante, no tiene urgencia, no importante. Trabajar en base a prioridades le permitirá enfocarse en las actividades que realmente son importantes para la empresa.

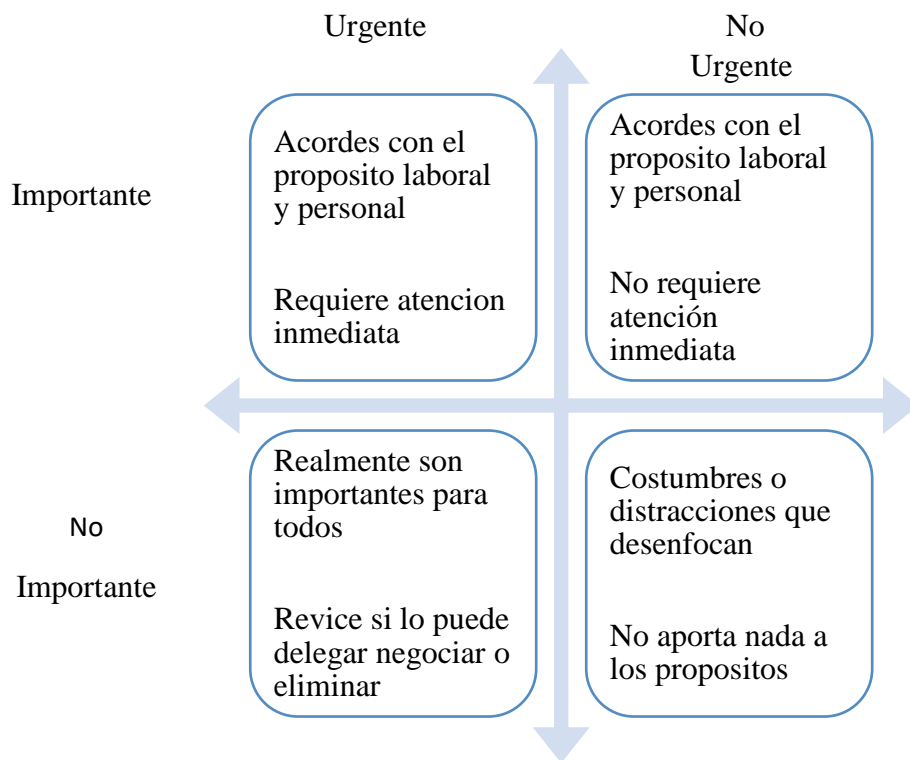


Figura 33: Organización de actividades en base a prioridades

Fuente: <https://www.crehana.com/live/liderazgo-remoto-y-productividad/>

La matriz de Eisenhower es una herramienta que permite clasificar y priorizar las actividades donde el tiempo, importancia y la urgencia son los protagonistas.

Cuadro 34: Matriz de Eisenhower

	Urgente	No Urgente
Importante	Hacerlo	Planificarlo
No Importante	Delegarlo	Eliminarlo o Postergarlo <small>www.jaime.pe</small>

Fuente: <https://medium.com/darwin-digital/c%C3%B3mo-tomar-mejores-decisiones-la-matriz-de-eisenhower-bc410bb6bb5a>

- Urgente e importante (hacerlo): hace referencia a tareas que deben ser cumplidas con la mayor brevedad posible, por la relevancia o impacto que esta cause dentro de los objetivos que tenga la empresa.
- No urgente, pero si importante (planificar): tareas que tienen que ver con la gestión de la empresa, tienen mucho impacto, pero pueden ser resuelta en el transcurso del día.
- Urgente pero no importante (delegar): actividades que no genera gran impacto ante la empresa, son tareas rutinarias que fácilmente podría cumplir una tercera persona.
- No urgente y no importante (eliminar o postergar): actividades que no se encuentran vinculadas con los objetivos de la empresa, no tiene ningún impacto, por lo tanto, existe la facilidad ya sea de eliminar o postergar.

- Evitar el estrés

Debido al teletrabajo y la responsabilidad que tiene cada empleado desencadena el estrés, por lo que es recomendable darse un tiempo ya sea para escuchar música, salir al jardín a tomar aire o buscar un hobby que le distraiga de la presión durante la jornada laboral.

Estudios realizados por la Universidad East London, Facultad de Psicología, demostraron que: “las video llamadas generan mucho estrés, aunque muchos permanezcan sentados en casa y la mayoría de veces hablando con personas conocidas, dejan agotada a la persona. La fatiga por zoom también se vincula a esta problemática debido a las constantes e interminables reuniones a través de internet.” (Sanz, 2021)

Microsoft realizó un estudio colocando a 14 personas un gorro con electro grama, mismo que servía para monitorizar su cerebro, estas personas asistieron a ocho videos llamadas de media hora cada una distribuidas en cuatro por día y con un descanso de diez minutos entre una reunión y la otra. Los resultados señalaron la importancia de los breaks durante las reuniones, ya que los participantes mostraron niveles más altos de ondas veta, que están asociados al estrés, la ansiedad y la concentración. (Sanz, 2021)

Ante esto los expertos señalan que:

- Los descansos entre una reunión y otra permiten que el cerebro se reinicie
- Las reuniones consecutivas pueden disminuir la capacidad de concentración
- Saltar de una reunión a otra puede provocar picos de estrés.

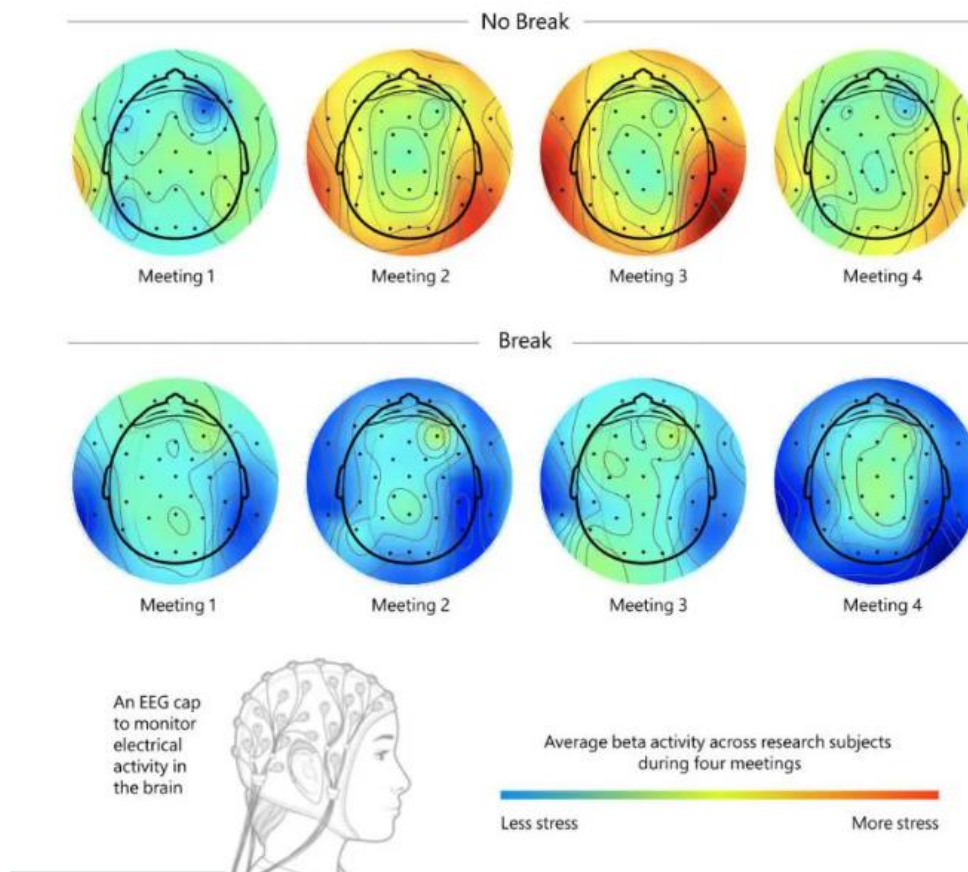


Figura 34: Importancia de los breaks

Fuente: <https://computerhoy.com/noticias/tecnologia/microsoft-estudia-impacto-videollamadas-salud-cerebro-necesita-descansos-852359>

Con toda la información recaudada se puede decir que los breaks o pausas activas son muy importantes tanto para video llamadas, llamadas telefónicas, entre otras. Tomarse diez minutos para salir al patio, jardín a tomar aire ayudará a que los empleados recobren energía para seguir trabajando. Repetir esta actividad tres veces al día ayudará a tener empleados relajados y concentrados.

- Aprovechar el tiempo

Tener libertad de manejar el tiempo acorde a la conveniencia es responsabilidad de cada empleado, ya que cada quien conoce sus habilidades y destrezas. Muchos de los teletrabajadores serán más productivos trabajando en la mañana, otros por la tarde, sin embargo, es importante que los empleados concilien las responsabilidades entregadas.

“Felipe Castro director de marketing de Podsmart, no tenía tiempo para nada. El trabajo devoraba parte de su día, y apenas quedaba espacio para el ocio, la familia, o el deporte.

Así que, siguiendo los pasos de grandes ejecutivos como Tim Cook o el director de Starbucks Howard Schultz, se propuso el reto de levantarse a las 4:30 de la mañana durante 21 días. No para trabajar más horas, sino para trabajarlas mejor. Y funcionó: "Descubrí que desde entonces hasta las siete de la mañana no hay distracciones, como si nada ocurriese en el mundo. Eso me ayuda a concentrarme más y a ser más productivo, en esas horas resuelvo gran parte del trabajo del día" (Ayuso, 2016)

La buena práctica para aprovechar el tiempo es, cambiarse de horario laboral, es decir optar por trabajar con horarios de otro país o establecer su propia rutina empezando a laborar desde la madrugada, porque a tempranas horas no hay ruido ni distracciones ya que incluso el teléfono permanece mudo y de esta manera gana las horas al día. Por medio de la aplicabilidad de esta buena práctica el teletrabajador podría terminar su jornada laboral antes que el resto de sus compañeros e incluso podría tener la tarde libre.

- Técnica del pomodoro (tomate)

Esta técnica consiste en concentrarse en una sola tarea durante veinticinco minutos, después descansa cinco minutos y luego vuelve a otro pomodoro de veinticinco minutos. Después de cuatro pomodoros seguidos el descanso es de quince a veinte minutos. El uso de esta técnica permite concentrarse por completo durante cierto tiempo, se puede decir que por medio de esta técnica el empleado puede ser más productivo debido a que tiene periodos de tiempo donde trabaja sin distracción alguna. Las ventajas de poner en práctica la técnica del pomodoro son las siguientes:

- Previene la multitarea: es normal que en el transcurso del día se presenten algunos inconvenientes, pero el pomodoro está ahí para recordar que estamos a lo que estamos y no hay espacio para hacer otras actividades que nos desvinculen de nuestro foco.
- Fomenta la concentración: los veinticinco minutos de trabajo están orientados a cumplir con la tarea y no hay vuelta atrás ya sea para cambiar de actividad o dejar de cumplir, porque la técnica consiste en trabajar los minutos establecidos sin distractor alguno.
- Esconde tus aplicaciones "robatiempo"

Para teletrabajar el principal aliado ha sido la tecnología, sin embargo, las aplicaciones como WhatsApp, Twitter, Facebook, LinkedIn, Snapchat, Instagram que tienen los teléfonos celulares son los distractores más frecuentes, para ello es recomendable ubicar estas aplicaciones en la última pantalla del celular, para evitar la tentación de ver los numeritos de notificaciones sobre la App.

De las aplicaciones roba tiempo es importante rescatar que el WhatsApp es utilizado por un sinnúmero de personas, de preferencia no se debería usar, pero las ventajas que esta nos brinda son muchas por lo que el uso de esta plataforma debe ser lo más profesional posible para el caso de los teletrabajadores.

- Apagar el teléfono en horario donde considere ser más productivo

El teléfono es considerado como la principal fuente de pérdida de tiempo a lo largo del día ya que las personas suelen visitar redes sociales, mensajería, llamadas innecesarias, entre otros. Después de haber expuesto lo anterior se plantea que es importante aprender a apagar el teléfono en las horas donde considere ser más productivo, estas horas normalmente suelen ser en la mañana, donde puede aprovechar realizando sus actividades sin inconveniente alguno. Durante el tiempo que el teléfono se encuentre apagado es importante dejar un buen mensaje de voz y para cuando encienda el teléfono tendrá una lista de mensajes de voz, llamadas y tendrá la libertad de devolver la llamada cuando guste. De esta manera podrá realizar sus actividades sin interrupciones, termina el trabajo antes de lo planificado y no se estresa por las llamadas, mails, mensajes, etc.

- Revisar el mail solo dos veces al día a media mañana y a media tarde:

En teletrabajo el mail es considerado como el medio de comunicación formal, a través de este se intercambia información. A más de un empleado le gustaría ver su bandeja de entrada en cero, pero conseguir este anhelado hecho es imposible ya que los mails van a estar ingresando a cualquier momento y revisar constantemente va causar pérdida de tiempo y al final del día va sentir que no ha avanzado en las tareas como lo había planificado y por ende va sentir que tiene más carga laboral. Ante esto revisar el mail solo dos veces al día es lo ideal y si necesariamente necesita el mail para poder trabajar, se recomienda revisarlo al empezar cada hora.



Figura 35: Problemática del teletrabajo

Fuente: La autora

- Organización de la comunicación

La comunicación es un pilar fundamental dentro de teletrabajo, por lo que es importante que los líderes transmitan seguridad a los subordinados, haciendo notar que a pesar de la distancia siempre estarán disponibles. Mantenerse comunicado ha sido muy importante dentro de la organización, pero más aún en tiempos de teletrabajo, por lo que alentar la comunicación es una tarea no sólo de los líderes de la empresa sino de todos, a continuación, se mostrará algunos métodos para que organice la comunicación.

Clara: capacidad de transmitir de manera fácil y transparente la información que maneje.

Transparente: hace referencia a comunicar la información real, tal y como es, si hacer cambios.

Asertiva: en términos de comunicación no solo la información es el factor clave, sino también la actitud personal, expresar opiniones, recibir reproches entre otros son los factores que se debe enfrentar a la hora de comunicarse.

Oportuna: la información tiene tiempo de caducidad, por ello es importante informar a tiempo con la brevedad posible.

Se ha comentado la importancia de la comunicación, ante ello la buena práctica es conocer las escalas de la comunicación, esto se ha puesto tomando como referencia el tiempo de respuesta que se puede obtener con cada una de ellas.

Mail, es un medio de comunicación formal, pero no es de respuesta inmediata, ni para hacer debates, por ello se puede decir que es una herramienta útil pero un tanto lenta en términos de recibir una respuesta, ya que depende de la hora a la que revise el mail y lea el mensaje.

El chat 1 a 1 hace referencia al uso de WhatsApp, sin embargo, se debe considerar que el uso de esta herramienta no es formal, pero es la más usada por que es más rápida y a su vez se puede compartir documentos.

Durante el teletrabajo la herramienta más cotizada para la comunicación son los grupos de WhatsApp porque puede comunicarse rápidamente con un grupo de personas sobre distintas temáticas y al ser una herramienta común, se considera que las personas reciben el mensaje de inmediato.

Los tiempos de respuesta ante una petición es crucial para ello la llamada de voz es útil, ya que la respuesta va a conseguir de inmediato.

La videollamada grupal por su parte no solo permite la comunicación verbal sino también, posee la facilidad de compartir información en tiempo real, mismo que facilita la participación de más de una persona.

Comunicarse es importante y más aún en teletrabajo, por lo tanto, los trabajos en equipos pueden ser solventados a través del uso del work place, ya que es una herramienta de comunicación que conecta a todos los empleados sin importar si estos se encuentran en trabajo remoto.

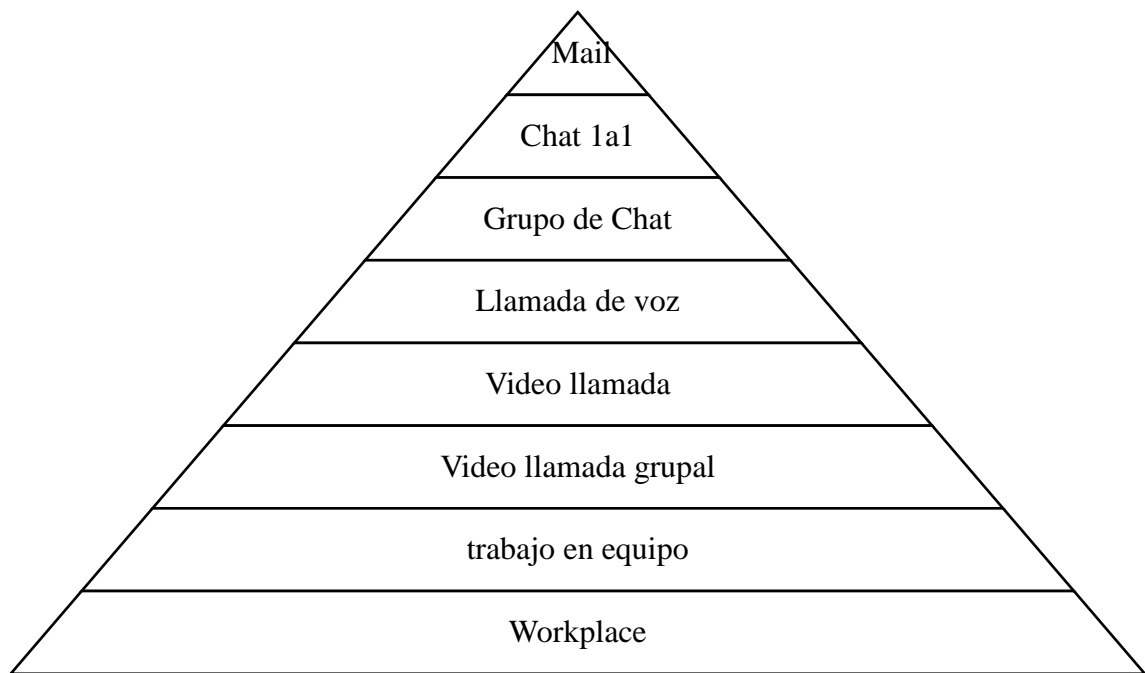


Figura 36: Comunicación organizada

Fuente: <https://www.crehana.com/live/liderazgo-remoto-y-productividad/>

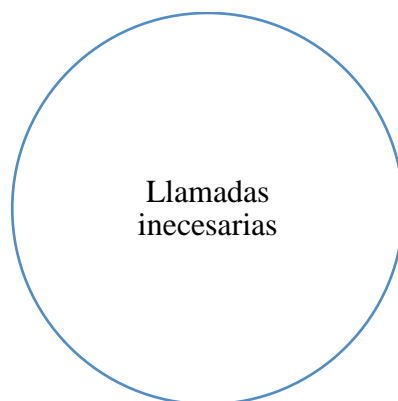


Figura 37: Falencia del teletrabajo

Fuente: La autora

Las buenas prácticas ante esta problemática son:

- Apagar el teléfono en horario donde considere ser más productivo: El teléfono es considerado como la principal fuente de pérdida de tiempo a lo largo del día ya que las personas suelen visitar redes sociales, mensajería, llamadas innecesarias, entre otros. Después de haber expuesto lo anterior se plantea que es importante aprender a apagar el teléfono en las horas donde considere ser más productivo, estas horas normalmente suelen ser en la mañana, donde puede aprovechar realizando sus

actividades sin inconveniente alguno. Durante el tiempo que el teléfono se encuentre apagado es importante dejar un buen mensaje de voz y para cuando encienda el teléfono tendrá una lista de mensajes de voz, llamadas y tendrá la libertad de devolver la llamada cuando guste. De esta manera podrá realizar sus actividades sin interrupciones, termina el trabajo antes de lo planificado y no se estresa por las llamadas.

- Planificar las llamadas: si bien es cierto las llamadas entrantes es algo que no se puede controlar, pero si las llamadas de salida debido a que tiene la libertad de elegir el momento. Las llamadas pueden solucionar algunas cosas como, evitar que se haga una reunión innecesaria, por lo que es importante darles un correcto uso a las llamadas. Tomando en consideración lo expuesto en líneas anteriores lo ideal sería realizar llamadas al inicio del trabajo ya que en el día el teléfono se mantendrá apagado y las otras llamadas que se podrían hacer serian después del mediodía, donde ya disponga de tiempo y muchas de las tareas ya haya sido resuelta.

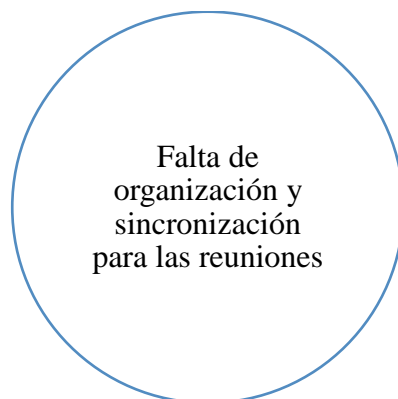


Figura 38: Falencia del teletrabajo

Fuente: La autora

Se ha comentado en líneas anteriores que la mayor falencia del teletrabajo son las reuniones, por lo que se dará un mayor peso dentro de esta problemática.

“Las reuniones son de gran importancia para todas las organizaciones, en particular para aquellas que utilizan equipos de trabajo para realizar actividades diversas. Una gran parte de la eficacia y productividad del equipo de trabajo se obtiene a partir de la eficacia con que se desarrollan estas reuniones.” (Franco, 2004)

- Tomando en cuenta que, en teletrabajo o en las oficinas el tiempo que toma las reuniones es muy importante, debido a ello se plantea que las reuniones eficaces son una alternativa ante esta problemática, donde se fijará algunas variables como:

El tiempo: conciliar el tiempo que cada empleado disponga para las reuniones es un reto, ya que cada uno tiene un sinnúmero de actividades programadas para el día, por lo que se propondrá que las reuniones se realicen en horario de la tarde, tomando en cuenta que el empleado finaliza sus actividades a las cinco de la tarde, las reuniones se las programará en horario de 16h00 a 16h45, se mencionó que la jornada termina a las 17 horas, por lo que los 15 minutos restantes es recomendable usarlo para socializar con resto del equipo, donde no se trate temas de trabajo sino conocer cómo se encuentran los empleados y compartir experiencias. Pasado el tiempo de una hora en reunión las personas tienden a perder el interés y la concentración.

“Al igual que las reuniones en persona, las virtuales también agotan, por ello también es ideal buscar eficiencias y tener una agenda clara a la hora de iniciarla y tener como meta no rebasar los 50 minutos en cada reunión.” (Tafur, 2021)

Para que la reunión sea productiva y eficiente es importante que participe solo los empleados involucrados en el asunto, lo ideal es no reunirse más de diez personas. Para evitar que las reuniones sean muy extensas, se propone que las reuniones en su mayoría sean sin presentaciones de PowerPoint, salvo el caso de presentar algún tema específico donde necesariamente requiera exponer

Para que la reunión tenga fluidez es importante proponer políticas de “cámaras encendidas” durante toda la reunión, ya que es bueno conocer lo que decimos, pero más importante es saber cómo lo decimos.

Las actas de reunión, consiste en sintetizar todo lo tratado durante la reunión, al finalizar todos los asistentes salen de ahí con un plan de acción y compromisos asumidos.

La reunión eficaz tiene algunos parámetros a seguir tales como:

- Comunicar con anticipación a los participantes de la reunión

- Anticipar sobre el tema que se va a tratar durante la reunión
 - Apagar dispositivos móviles antes de iniciar la reunión
 - Determinar un tiempo límite ya sea para preguntas y respuestas
 - Respetar horarios
- “La mejor reunión es la que no se hace” (Piccioli, 2018): Como se ha dicho anteriormente las reuniones han sido una problemática para los teletrabajadores, donde muchos de ellos comentaron que tienen el día bombardeado por reuniones, que muchas de ellas no son útiles y pierden el tiempo, ante esto se puede decir que es adecuado optar por no concretar reuniones. Los líderes de cada área jugaran un papel muy importante para esta propuesta, ya que ellos serán los responsables de decidir si el tema a tratarse requiere de una decisión, en caso de no necesitar dicha decisión, no habría la necesidad de tenerla.

Para la presente propuesta es importante conocer la siguiente figura, misma que servirá como guía ya que valorará si es importante o no una reunión.

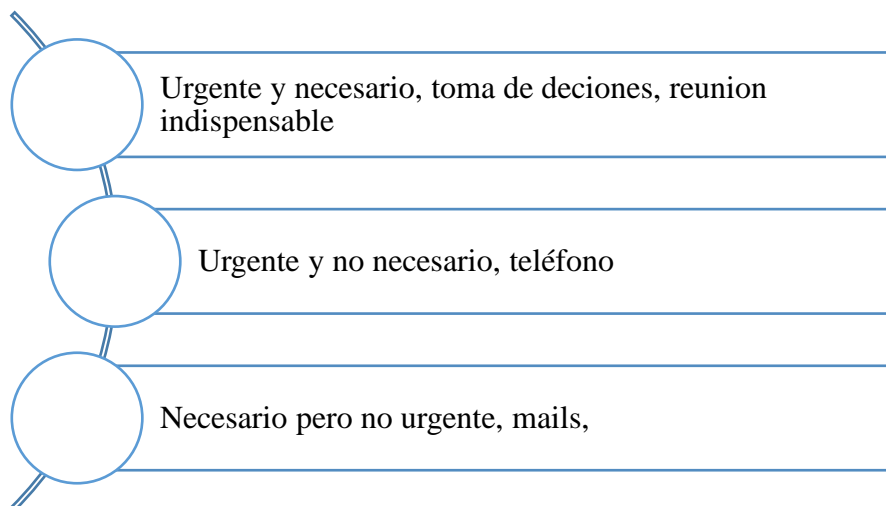


Figura 39: Identificación de importancia o no de una reunión
Fuente: La autora



Figura 40: Falencias del teletrabajo

Fuente: La autora

Por medio de la capacitación se pretende ampliar conocimientos, habilidades, mejorar actitudes personales, con la finalidad de provocar un cambio positivo en el desempeño de los empleados que se encuentran en teletrabajo.

Cuadro 35: Capacitación

Nombre del curso		
Variables del teletrabajo	Lideres	Colaboradores
Contenido	Evaluación en base a resultados	Competencias digitales
	Seguimiento y cumplimiento de objetivos	Organización del trabajo
	Organización y planificación	Conciliación
		Comunicación y retroalimentación

Fuente: La autora

Los temas a capacitar se planteó en base a las entrevistas que se realizó, donde los teletrabajadores expresaron que se organizaron como ellos han creído conveniente, por lo que tenían inconvenientes al momento de cumplir tareas tanto laborales como propias del hogar, la tecnología fue otra variante que le sorprendió a más de uno ya que no se encontraban preparados para una acelerada época digital, por otra parte supieron comentar que los líderes se fijan más en horas de trabajo mas no en resultados y por ello la jornada laboral suele extenderse hasta altas horas de la noche, estas y más han sido las falencias que se detectó, y en base a ello se propone una capacitación.

El programa de capacitación se desarrollará a través del departamento de recursos humanos o de las personas que se encuentren a cargo de los teletrabajadores, donde expondrán diferentes temas referentes a habilidades para un teletrabajo eficiente.

La capacitación se desarrollará empezando por los líderes de la empresa:

- Evaluación en base a resultados: Es importante que la productividad se mida en base a resultados, más no por horas dedicadas ha dicho trabajo. Se ha descrito que el teletrabajo es flexible y muchos de los teletrabajadores tienen distribuido su tiempo acorde a sus necesidades, ya que muchos de ellos son madres o padres, por lo que es importante exigir resultados, mas no las horas de trabajo. Para ello la buena práctica es el uso de tableros Canva, esta es una herramienta que le permite llevar un control sobre actividades y metas cumplidas, con ello el líder puede medir los avances que tienen los empleados y de esta manera no juzga por horas asistidas sino por objetivos alcanzados.
- Dar seguimiento y enfocarse en el cumplimiento de los objetivos: Como todo líder la prioridad principal es que todo el equipo cumpla con los objetivos establecidos, para ello la buena práctica laboral es tener un consenso sobre indicadores de desempeño ya que la forma en la cual se medirá el trabajo es en base a resultados. La productividad sería el principal medidor de cada empleado.
- Organización y planificación: La buena práctica laboral es, la planificación debido a que abarca un sinnúmero de acciones a tomar en cuenta, el líder es quien planifica actividades para todo el equipo, actividades como:

Fijación de actividades y fechas de entrega

Asignación de responsabilidades

Análisis de carga laboral

Muchas son las actividades que debe realizar un líder, pero la organización y planificación contribuyen para gestionar adecuadamente el tiempo. Una adecuada

planificación ayudará a identificar los problemas y necesidades con antelación, permite ser más productivo debido a que el trabajo ya está previamente planificado y los problemas que llegaran a suceder tendrían un impacto menor.

Se puede decir que por medio de la planificación y organización se gana el tiempo, porque todas las actividades a desarrollar ya están estructuradas, es una técnica que permite mantener el teletrabajo en buen funcionamiento.

Es importante también capacitar a los colaboradores de la empresa, ya que es el activo más importante, los temas que se consideran relevantes a capacitarse son:

- Competencias digitales: El teletrabajo obliga al uso de las tecnologías de la información, siendo la principal herramienta del teletrabajo, para lo cual se sugiere algunas plataformas útiles y prácticas para un teletrabajo exitoso.

Trello: es una herramienta en línea que está dedicada a gestionar proyectos y también tareas personales, lo que permite ser organizado. Las tareas y proyectos pueden compartirlo en tiempo real, de esta manera facilita el trabajo en equipo sin importar el lugar que se encuentren. Es una herramienta muy útil que ayuda a más de uno, otra de sus ventajas es que permite visualizar el avance que tengan los proyectos, muchos son los beneficios que brinda Trello, por lo que conocer estas plataformas y usarlas sobre todo ayudará no solo a la empresa sino también al empleado.

Cisco Webex: esta herramienta es muy útil debido a que permite el trabajo colaborativo y la comunicación en línea sea fácil y sencilla. La sencillez del uso es que puede reunirse con tan solo un clic, desde cualquier dispositivo y la capacidad que tiene es muy amplia. Por medio de esta herramienta se puede decir que la comunicación es personalizada ya que cada empleado tiene su propia sala virtual, donde tiene la libertad de mantener la sala abierta, bloqueada o admitir sin inconvenientes a las personas que esperan. Muchos son los beneficios de usar Cisco Webex.

- Organización del trabajo: El teletrabajo brinda la oportunidad de manejar el tiempo acorde a la necesidad de cada empleado, por lo tanto, la organización y planificación es un eje importante debido a que de este depende la calidad de tareas entregadas, cumplimiento de objetivos, entre otros.

Las buenas prácticas laborales son, la organización y planificación del día a día que ayudan a que el empleado se centre en cumplir las tareas previstas para el día y de esta manera evitara ser un empleado multitareas donde evite pérdida de tiempo.

Las pausas activas son importantes para despejar la mente y posterior a ello retomar las actividades con mayor concentración.

Se conoce que el teletrabajo es flexible en varios aspectos, sin embargo, es importante desconectarse de aquellos distractores que ralentizan el trabajo.

- Conciliación: lograr un equilibrio entre lo laboral y lo personal es una tarea que a más de uno se le complica, por ello la organización del trabajo es importante, así como también establecer una rutina diaria donde regule los espacios de trabajo, los descansos ayudan a que el empleado despeje la mente y el cuerpo. Para este caso sería aceptable usar Trello para que tenga organizado el trabajo con anterioridad y así no solo distribuirá el tiempo sino también revisará si está avanzando con las tareas asignadas.
- Liderazgo: la base para liderar en teletrabajo es la confianza y el profesionalismo. Tener confianza entre el empleado y empleador, donde cada uno pueda gestionar su propio tiempo, siempre y cuando tenga un objetivo claro, una vez establecida la confianza se puede decir que el empleado es responsable de su trabajo y el teletrabajo fluirá de la mejor manera posible.

La confianza se puede establecer por medio de una comunicación activa, donde el líder realice reuniones individuales con cada colaborador realizando un feedback crítico que ayude al crecimiento del empleado.

Muchas son las cosas que puede realizar para establecer confianza, actividades sencillas como, encender la cámara al momento de tener reuniones, video

conferencias, video llamadas, esto con la finalidad de establecer confianza con las demás personas.

Evaluación de la capacitación

Es importante conocer el grado de aprendizaje que han adquirido cada uno de los participantes, para lo cual se evaluara por medio de cuatro etapas.

Cuadro 36: Evaluación de la capacitación

Niveles de evaluación	Descripción
1. Reacción	En este segmento lo que mide es la satisfacción de los participantes, este tipo de evaluación se realiza al finalizar la capacitación.
2. Aprendizaje	Esta evaluación diseña el instructor de la capacitación a todos los participantes, esto realiza con el objetivo de conocer el porcentaje de aprendizaje de cada uno de los empleados
3. Aplicación	Debido a que son importantes los temas de capacitación, lo que se mide aquí es si el empleado pone en práctica o no lo aprendido.
4. Impacto	Mide el resultado final, donde evalúa si ha habido algún impacto en los indicadores. Mide si los objetivos, estrategias planteados se utilizan dentro de la organización de forma eficiente y segura

Fuente: La autora

3.3. Tendencias del teletrabajo

Es importante señalar que los cambios llevan a que la empresa vea desde otra perspectiva, sea más competitiva, en si son nuevas oportunidades de crecimiento. Más aun con la crisis sanitaria el teletrabajo inesperado ha llevado a la transformación digital, con lo descrito anteriormente se describen algunas tendencias de este modelo de trabajo.

Entornos amigables: cuando se dio inicio al teletrabajo no muchos conocían como se manejaba esta modalidad, pero con el pase del tiempo se puede decir que de alguna manera los teletrabajadores se han ido adaptando a este método. Lo que en un principio resulto ser novedoso, para los años siguientes será considerado como un modelo de trabajo amigable.

La realidad laboral: el teletrabajo ha hecho que tanto empleados como empleadores sean más comprometidos con el trabajo, hoy más que nunca lo que trata de evaluar es desde lo fácil hasta lo difícil, ya que muchas actividades que aparentaban ser simples en teletrabajo se volvieron una problemática.

Mayor uso de dispositivos móviles: una de las ventajas que acarrea el teletrabajo es la importancia del conocimiento de las tecnologías de la información.

Trabajo asíncrono: en la gran mayoría de empleados que estaban acostumbrados a trabajar de manera síncrona tuvieron que acomodarse para trabajar bajo el modelo asíncrono, donde prácticamente trabaja solo sin interactuar con otra persona en tiempo real.

Flexibilidad: definitivamente la flexibilidad es una de las variantes principales en teletrabajo, debido a que la distribución apropiada del tiempo es importante para culminar con todas las actividades a cargo.

Digital worker

Un Digital Worker es una persona especializada en competencias digitales, quien trabaja desde cualquier dispositivo debido a que utiliza metodologías ágiles. Dentro de ello lo que se desea extraer es la experiencia en teletrabajo, para ello la agilidad y la experiencia serán las variantes que ayudarán a aclarar.

- Agilidad: descubrir nuevas estrategias que ayuden a mejorar la productividad, maximizando los beneficios.
- Experiencia: el desafío que han tenido más de un empleado es el teletrabajo, mantener un equilibrio entre la vida personal, el trabajo, estabilidad emocional, han sido los desafíos a los que han tenido que adaptarse.

Nómadas digitales

Los nómadas digitales son más conocidos como profesionales del futuro, son aquellas personas que trabajan de forma remota, es decir mientras viajan pueden realizar su trabajo sin ningún inconveniente, estar en diferentes lugares mientras trabajas es tener tu oficina en cualquier parte que bayas.

Existen tres tipos de Nómadas Digitales, freelance, emprendedor y el que trabaja por su propia cuenta.

- Nómada digital freelance: un freelance es aquella persona que presta servicios a terceros. Para desarrollar dicho trabajo no tiene la necesidad de ir a una oficina o casa del cliente. Tal es el caso de un consultor, diseñador de web, asesores, entre otros.
- Nómada emprendedor: se trata de aquellas personas que montan su propio negocio a través de internet, mismo que puede controlar desde cualquier lugar del mundo, por ejemplo, cursos en línea, blogueros, canales de Youtube, tiendas online, etc.

- Nómada digital remoto: a este tipo de personas no les atrae mucho ser freelance o emprendedor, este tipo de empleado prefiere pertenecer a una empresa como tal, ya que se siente más relajado y puede recorrer el mundo con un sueldo fijo. Se puede decir que este tipo de nómadas se están desarrollando durante estos últimos años debido al teletrabajo forzado.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El teletrabajo ha tomado más presencia durante los últimos tiempos, más aún con la llegada de la pandemia COVID-19, ha sido una alternativa que ha permitido que las empresas sigan operando, para ello el trabajo asíncrono es un ítem primordial para que fluya el teletrabajo.
- La pandemia ocasionó cambios bruscos en las empresas donde sus modelos de gestión fueron obsoletos a la hora de recurrir a teletrabajo, los cambios que ocasionó fueron diversos, sin embargo, es importante rescatar que la misma pandemia acarreo algunos beneficios tanto para el empleador como tele trabajador.
- Las Tecnologías de la Información han sido un apoyo fundamental para que se desarrolle el teletrabajo, aunque este acelerado salto digital dejó al descubierto las falencias que poseían tanto empresas como empleados, demostrando que no estaban listos para esta nueva era digital. Dentro de este ámbito, las TIC están transformando al mundo mediante la creación de nuevas oportunidades laborales donde la innovación, inclusión y la globalización de mercados laborales toman más presencia y de esta manera amplían las oportunidades laborales en todo el mundo.
- El método de recolección de información, estudio descriptivo cualitativo, consiente en recabar información a detalle ya que las entrevistas profundas permiten indagar a fondo sobre un tema y conocer a detalle las problemáticas, mismas que permiten obtener una visión completa sobre los fenómenos implicados en el evento.
- Las entrevistas arrojaron datos impactantes, ya que las falencias se encontraron tanto en la mano de obra como métodos, esto porque las empresas no supieron invertir en capacitaciones, instruir a los empleados, ya que muchos de ellos no habían realizado teletrabajo antes y el inesperado cambio hizo que más de uno la pasara malos ratos.

- El presente estudio deja una lección a todos, porque el mundo es muy cambiante y el ser humano debe estar preparado para un continuo aprendizaje, día a día la tecnología enseña que desde cualquier lugar del mundo se puede adquirir algún producto o servicio, trabajar, estudiar, son varias las cosas que se puede hacer por medio de la tecnología, por lo tanto, aprovechar estos beneficios permite mantenerse actualizado en la era digital.

4.2. Recomendaciones

Posterior al estudio realizado se recomienda lo siguiente

- Trabajar buscando la mejora continua, fomentando el compromiso laboral, formando teletrabajadores asíncronos que se desempeñen acorde a las distintas exigencias del mercado.
- Es importante fortalecer las capacitaciones inclinadas a salud, bienestar, estrés, ciberseguridad, herramientas informáticas, comunicación entre otros temas que ayuden a los teletrabajadores. Como también es importante realizar capacitaciones por lo menos una vez al mes, esto con la finalidad de mantener al personal actualizado e informado.
- Es recomendable la adopción de buenas prácticas laborales debido a que ayuda a un mejor desenvolvimiento del empleado y empresa por lo tanto los beneficiados pueden cumplir con las metas establecidas.
- Antes de iniciar la reunión es recomendable apagar los dispositivos móviles, encender cámaras, respetar los horarios pactados, destinar un tiempo estimado para preguntas y respuestas. También es recomendable reunirse solo una hora, esto con la finalidad de evitar pérdidas de tiempo ya que muchas reuniones son innecesarias. Es preferible no reunirse salvo el caso de tomar decisiones.

5. Bibliografía

- Aguirre, F. (2018). *Repositorio UTA*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28032/1/013%20GMC.pdf>
- Alarcon, J. (15 de Septiembre de 2020). *ECIJA*. Obtenido de ECIJA: <https://ecija.com/sala-de-prensa/ecuador-el-teletrabajo-segun-la-ley-organica-de-apoyo-humanitario-para-combatir-la-crisis-sanitaria-derivada-del-covid-19-acuerdo-mdt-2020-181/#:~:text=En%20el%20art%C3%ADculo%206%20del,empleador%20ya%20nos%20pronunciamos%20>
- Altamirano, O. (2016). *Repositorio Universidad Andina Simon Bolivar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6093/1/T2560-MDTH-Altamirano-Propuesta.pdf>
- Alvarado, P. (01 de Julio de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/empleada-privada-teletrabajo-carga-laboral.html>
- Alvarado, P. (24 de Junio de 2021). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/teletrabajo-empleo-empresas-clases-denuncias.html>
- Arias. (06 de Junio de 2010). *Yotaco Abogados*. Obtenido de <http://gestionelaborales.blogspot.com/2010/06/las-buenas-practicas-laborales.html>
- Arias, W. (2020). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de [https://orh.ucr.ac.cr/programa-de-teletrabajo-3/#:~:text=La%20Coordinaci%C3%B3n%20de%20Teletrabajo%20\(CT,de%20trabajo%20designado%20como%20Enlaces.](https://orh.ucr.ac.cr/programa-de-teletrabajo-3/#:~:text=La%20Coordinaci%C3%B3n%20de%20Teletrabajo%20(CT,de%20trabajo%20designado%20como%20Enlaces.)
- AVAL. (2021). Obtenido de <https://avalburo.tusfinanzas.ec/que-buscamos/>
- Ayuso, B. (01 de Septiembre de 2016). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/politica/2016/08/31/actualidad/1472660552_570731.html
- Bishop, K. (02 de Julio de 2020). *BBC*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-53239051>
- Bustamante, G. (21 de Agosto de 2020). *Salud S.A.* Obtenido de <https://blog.saludsa.com/enfrentar-riesgos-psicosociales-teletrabajo>
- Cañada, J. (2009). *Manual para el profesor de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Barcelona: Torrelaguna .73.
- Carpio, M. V. (Noviembre de 2020). *Ecuador Chequea*. Obtenido de <http://www.ecuadorchequea.com/el-estres-de-los-teletrabajadores-en-epoca-de-pandemia/>
- Carrasco, M. C. (2020). *Prevención de riesgos laborales. SESO*, 20.
- Catry, R., & Vega, M. (2005). *OIT*. Obtenido de <https://www.uchile.cl/portal/especiales/buenas-practicas-laborales/160552/que-es-una-buena-practica-laboral>
- Cavero, M. (04 de Mayo de 2017). *Repositorio Academico UPC*. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621566>

- Código de Trabajo*. (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Coduti, P. S. (2013). *Bdigital.uncu*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf
- Coduti, P. S. (2013). *Estrés Laboral*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf
- COMERCIO, E. (2020). *Día del trabajo, 361.361 personas en teletrabajo*.
- COMERCIO, E. (2020). Día de trabajo, 361.361 personas en teletrabajo EN 2 MESES EN ECUADOR. *EL COMERCIO*, págs. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/coronavirus-teletrabajo-confinamiento-emergencia.html>.
- CONSTITUCION. (13 de Julio de 2011). *LA CONSTITUCION*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Dias, E. (30 de Julio de 2021). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-futuro-del-teletrabajo-regulaci%25C3%25B3n-o-sentido-com%25C3%25BA-n-eva-diaz/?trackingId=5C1FId2WSCqVZR%2BxBBCD1A%3D%3D>
- Espinosa, S. (Diciembre de 2011). *Repositorio UPS*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UPS-CT002300%20\(9\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UPS-CT002300%20(9).pdf)
- Espinoza, S. (Diciembre de 2011). Obtenido de Repositorio UPS: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UPS-CT002300%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UPS-CT002300%20(5).pdf)
- Flores, P. (2009). *Repositorio u Chile*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144683/Seminario%20de%20Titulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Mejorar%20la%20convivencia,y%20motivaci%C3%B3n%20de%20los%20trabajadores>.
- Franco, C. (Marzo de 2004). *SciELO*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000100003
- Gallo, C. (14 de Mayo de 2020). *FRANCE*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/20200723-estres-ansiedad-impacto-teletrabajo-salud-mental-pandemia>
- Garcia, A. (09 de Octubre de 2020). ¿ Qué es el síndrome del trabajador quemado y como puede afectar en elteletrabajo? *El Comercio*, pág. 2.
- Gavilanes, P. (05 de Junio de 2020). *El Comercio*, pág. 2.
- Gavilanes, P. (03 de Febrero de 2021). Ergonomía factor clave en el teletrabajo. *El Comercio*, pág. 2.
- GLOPRI, G. (2017). *El Teletrabajo*. Medellín-Colombia: ANULA.
- Gonzales, C. (30 de 03 de 2020). *CONECTA*. Obtenido de <https://tec.mx/es/noticias/guadalajara/emprendedores/que-es-el-modelo-de-trabajo-asincrono-para-home-office-en-equipo>
- Heredia, F. Á. (2006). *Salud Ocupacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Herranz, A. (04 de Mayo de 2021). *xataka prox*. Obtenido de <https://www.xataka.com/pro/no-eres-tu-pandemia-teletrabajo-se-han-disparado-reuniones-muchas-podrian-haber-sido-email>
- IESS. (s.f.). Obtenido de <https://www.facebook.com/IESSecu/photos/los-que-trabajan-con-pasi%C3%B3n-merecen-la-mejor-protecci%C3%B3n-seguro-general-de-riesgo/1150484691701449/>
- IESS. (2010). *GESTION INTEGRAL EN SEGURIDAD Y SALUD*. Obtenido de https://sart.iess.gob.ec/autoauditoria_v2/tutoriales/modelo_ecuador1.pdf
- IESS. (03 de Enero de 2021). Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/accidentes-de-trabajo/>
- Iglesias, Y. (2019). *Desingthinking*. Obtenido de <https://designthinking.gal/la-entrevista-en-profundidad/>
- INNST. (11 de Abril de 2013). *Entorno Saludable*. Obtenido de <http://entornosaludable.com/11/04/2013/la-batalla-de-la-temperatura-en-la-oficina/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad, I. (2015). Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33703/C.D.+516>
- Isch, A. (14 de Mayo de 2021). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/14-MAYO-REGLAMENTO-SELLO-T-signed.pdf?x42051>
- ISO45001. (2018). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>
- Kiziryan, M. (2020). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html#:~:text=E1%20an%C3%A1lisis%20FODA%2C%20tambi%C3%A9n%20llamado,de%20realizar%20cualquiera%20estrategia%20comercial.>
- Lago, S. (16 de Abril de 2020). *Hipertextual*. Obtenido de <https://hipertextual.com/2020/04/mejorar-productividad-teletrabajo>
- López, F. (Abril de 2021). *Víaempresa*. Obtenido de https://www.viaempresa.cat/es/empresa/teletrabajo-no-se-improvisa-la-experiencia-holandesa_2121122_102.html
- López, R. (2018). *Repositorio ug*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28262/1/PROPUESTA%20DE%20MEJORA%20EN%20GESTI%C3%93N%20OPERATIVA%20APLICADO%20A%20EMPRESA%20MARIAN%20FASHION.pdf>
- LOXONE. (17 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/04/17/consejos-para-favorecer-la-concentracion-durante-el-teletrabajo>
- Medina, J. (03 de Marzo de 2018). *Prevencionar.com*. Obtenido de <https://prevencionar.com/2018/03/06/la-diferencia-peligro-riesgo/>
- Mesa, J. (02 de Agosto de 2018). *P&A GROUP*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/comunicacion-sincronica-asincronica-conceptos-herramientas/>

- Milan, V. (14 de Junio de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.es/economia/noticias/11270962/06/21/El-teletrabajo-baja-un-20-la-productividad-a-pesar-de-trabajar-mas-horas-segun-un-nuevo-estudio.html>
- Ministerio de Salud Publica, M. d. (17 de agosto de 2020). *Protocolo de Seguridad y Salud en el Trabajo para el sector publico y Privado*. Obtenido de https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/protocolo_de_seguridad_y_salud_en_el_trabajo_para_el_sector_pU%CC%81blico_y_privado-signed.pdf
- Ministerio de Trabajo*. (Agosto de 2016). Obtenido de https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf
- Ministerio del Trabajo*. (2020). Obtenido de <https://www.pudeleco.com/clegal/laboral/2021/t20-265.pdf>
- Molina, J. (2011). *L a prevención es cosa de todos*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/prevencionderiesgosyaccidentes/tipos-de-riesgos-y-su-prevencion/riesgo-temperatura-humedad-ventilacion-iluminacion-y-ruido>
- Molina, Z. R. (2020). *CentroSur*. Obtenido de <https://www.centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/164/369>
- Montañés, M. (2011). *Prevención, protección y protocolos de emergencia*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/prevencionderiesgosyaccidentes/tipos-de-riesgos-y-su-prevencion/riesgo-temperatura-humedad-ventilacion-iluminacion-y-ruido>
- Monte, K. (2021). *Diario Expreso*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/debe-pasar-teletrabajo-sobreviva-ecuador-111159.html>
- Morales, F. E. (Noviembre de 2010). *Repositorio UAM*. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6196/37641_morales_sosa_flor_elena.pdf?sequence=1
- Nacional, A. (19 de Junio de 2020). Obtenido de https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf
- Navarro, F. (10 de Julio de 2014). *INESEM*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/seguridad-en-el-trabajo-tecnicas-analiticas/>
- Ocampo, O. (20 de Mayo de 2020). *Ideas Frescas*. Obtenido de <https://ideasfrescas.com.mx/ventajas-y-desventajas-de-las-entrevistas-a-profundidad/>
- OISS. (30 de Abril de 2019). *Organización Iberoamericana de Seguridad Social*. Obtenido de <https://oiss.org/estrategia-iberoamericana/estandares-oiss/>
- OIT. (2002). Obtenido de <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc90/rep-v-1.htm>
- OIT. (2011). Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf
- OIT. (Mayo de 2017). Obtenido de https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_cogodpract_2017_sp.pdf
- OIT. (28 de Abril de 2020). Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf

- OIT. (2020). Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_745694.pdf
- OIT. (2021). Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/labour-administration-inspection/resources-library/publications/guide-for-labour-inspectors/how-can-osh-be-managed/lang--es/index.htm>
- Olabuenaga, R. (1996). *edumargen*. Obtenido de http://www.edumargen.org/docs/curso55-5/unid02/apunte04_02.pdf
- OMS. (2019). Obtenido de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1527:workers-health-resources&Itemid=1349&limitstart=2&lang=es
- OMS. (2019). Obtenido de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAjw3_KIBhA2EiwAaAAlqLdi7ILDHPAVN0coaSELe3_7DJmzEbPYKTMtg4oYrVsvS5Hh5TcoxoCDPYQAvD_BwE
- OMS. (10 de Agosto de 2020). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/pilar-ibanez-514336/trastorno-del-sueno-en-pandemia-3042582>
- OMS. (2020). Las consecuencias que esta dejando la pandemia por COVID-19 . *OMS*, 3.
- Orduz, R. (2012). El Libro Blanco del ABC del Teletrabajo. Colombia: Colombia digital.
- Organización Mundial de la Salud, O. (2020). Informe Compendiado. *OMS*.
- Paguay, G. (28 de Junio de 2020). La banca web móvil crecieron durante la pandemia. *El Comercio*.
- Palacios, M. A. (2017). *Hacia una regulación garantista en el Ecuador*. Quito.
- Palacios, M. A. (2017). *Repositorio UASB*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5821/1/T2389-Palacios-El%20Teletrabajo.pdf>
- Pallera, D. (19 de Marzo de 2020). Diez dudas frecuentes sobre el teletrabajo en el Ecuador. *El Comercio*, pág. 2.
- Pérez, E. (2020). Los vacíos jurídicos de los riesgos laborales del teletrabajo en Ecuador . *Los vacíos jurídicos*, 2.
- Piccioli, L. (21 de Abril de 2018). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-mejor-reuni%C3%B3n-es-que-se-hace-s03e07-leo-piccioli/>
- Pichincha, B. (2018). *Banco Pichincha*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/Informe%20Anual%20y%20Memoria%20de%20Sostenibilidad%202012.pdf?ver=2018-05-20-153817-413>
- PRADO, M. (2020). *EL COMERCIO*, págs. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/coronavirus-teletrabajo-confinamiento-emergencia.html>.
- Price, D. (09 de Abril de 2021). *Fast Company*. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/90671503/productivity-metrics-arent-useful-any-longer-heres-a-better-way-to-measure-whats-getting-done>

- Price, D. (09 de Abril de 2021). *Fast Company*. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/90671503/productivity-metrics-arent-useful-any-longer-heres-a-better-way-to-measure-whats-getting-done>
- PRODEX. (30 de Octubre de 2020). *PRODEX*. Obtenido de <https://www.prodexcr.com/teletrabajo-con-calor-pautas-para-no-morir-en-el-intento/>
- PSIKIPEDIA. (2020). *PSIKIPEDIA*. Obtenido de <https://psikipedia.com/libro/evaluacion/2136-fiabilidad-y-validez-de-la-entrevista>
- Ramos, G. (2014). *Economia*. Obtenido de <https://economia.org/profesionalizacion.php>
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores*. (01 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.asprec.com.ec/blog/2018/02/01/que-es-el-comite-paritario-ss/>
- Rodriguez, A. (16 de Marzo de 2021). Fatiga Zoom, el cansancio por exceso de videollamadas . *El Comercio*, pág. 2.
- Rodríguez, E. (29 de Abril de 2020). *RRHH Digital*. Obtenido de http://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/141521/La-importancia-del-aislamiento-sonoro-para-el-teletrabajo-el-ruido-puede-reducir-los-niveles-de-concentracion-hasta-en-un-48?target=_self
- Ruiz, C. (2013). Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/capacitar1996.pdf>
- Sánchez, M. (27 de Noviembre de 2020). *ORH15*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/teletrabajo-estres-sedentarismo-como-combatir-los-efectos-sobre-la-salud-de-esta-combinacion.html>
- Sanz, M. (22 de 04 de 2021). *Computer Hoy*. Obtenido de <https://computerhoy.com/noticias/tecnologia/microsoft-estudia-impacto-videollamadas-salud-cerebro-necesita-descansos-852359>
- Silva, M. V. (21 de Septiembre de 2020). El teletrabajo se mantiene en areas de ventas y finanzas. *El Comercio*, pág. 1.
- Silva, M. V. (14 de Marzo de 2020). *Trabajadores laboran desde las casas en Ecuador*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/teletrabajo-empresas-covid19-emergencia-sanitaria.html>
- Stefanu, Y. (2015). *Studiosmercado.com*. Obtenido de <http://www.estudiosmercado.com/numero-de-entrevistas-para-estudios-en-profundidad/>
- Tafur, J. (2021). *SUDACA*. Obtenido de <https://sudaca.pe/noticia/emprende/cuanto-es-el-tiempo-ideal-que-debe-durar-una-reunion-zoom/>
- Tamalio. (07 de Abril de 2020). *Don Tamalio*. Obtenido de <https://dontamalio.com/usted-puede-reportar-un-accidente-laboral-en-teletrabajo/>
- Tecnologías, M. d. (2020). Obtenido de govce: [https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC#:~:text=Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n,%2C%20video%20e%20im%C3%A1genes%20\(Art.](https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC#:~:text=Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20Informaci%C3%B3n,%2C%20video%20e%20im%C3%A1genes%20(Art.)
- Telegrafo, E. (9 de Marzo de 2019). Mas de 8.500 personas laboran bajo modalidad yteletrabajo. *El Telegrafo*, pág. 1.

- Torres, G. (Junio de 2019). *UDG VIRTUAL*. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>
- Torres, V. (2011). *Repositorio UTA*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1409/1/269%20Ing.pdf>
- Trabajo, M. d. (Agosto de 2016). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf
- Trabajo, M. d. (2020). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/AM-MDT-2020-181-TELETRABAJO-14.09.2020-signed.pdf?x42051>
- Trabajo, M. d. (2021). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/22-empresas-recibieron-el-premio-violeta-por-buenaspracticas-a-favor-de-la-equidad-de-generobletin-oficial/>
- Trabajo, M. t. (22 de Mayo de 2020). Obtenido de https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/22_05_2020_GU%C3%8DA-DE-PRL_COVID19-1.pdf
- Umbria, J. (27 de Junio de 2020). *Con R de Ruido*. Obtenido de <https://conrderuido.com/noticias/teletrabajo-confort-acustico/>
- UNACH. (2020). *Coordinacion de gestión integral de riesgos, seguridad, ambiente y salud en el trabajo*. Obtenido de https://www.unach.edu.ec/wp-content/Riesgos%20Laborales/PLANES_DE_EMERGENCIA/2020/GUIA%20DE%20TRABAJO%20SEGURO%20PARA%20ACTIVIDADES%20DE%20TELETRABAJO.pdf
- UNINOVA. (2020). *UNINOVA*. Obtenido de <https://uninova.com.ec/?s=mision>
- Valero, M. (29 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.linkedin.com/news/story/no-te-empaches-en-horario-laboral-4468569/>
- Valero, M. (Septiembre de 2021). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/news/story/seis-buenos-h%C3%A1bitos-para-el-trabajo-que-trajo-la-pandemia-4462937/>
- Victor Chávez. (2021). Obtenido de <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/2898/que-es-el-sentido-de-pertenencia-laboral>
- Vieira, D. (2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>
- Vlasica, J. (14 de Abril de 2020). *INNOVACION EDUCATIVA*. Obtenido de <https://innovacioneducativa.upc.edu.pe/2020/04/14/como-disenar-un-curso-online-definicion-de-sesion-online-lo-sincrono-y-lo-asincrono/>

6. Anexos

Plan de capacitación:

Justificación

La capacitación debe ser considerada como un proceso de enseñanza por el cual los empleados adquieren información sobre temas específicos. La capacitación tiene como finalidad socializar sobre varios temas con los colaboradores de la empresa.

Dentro del teletrabajo es importante resaltar las obligaciones que tienen tanto empleados como empleador, conocer sobre las consecuencias que habría si se llegara a cometer alguna falta, las herramientas tecnológicas que son útiles en teletrabajo, muchos son los temas que ayudarán a que el empleado conozca y ponga en práctica, esto con la finalidad de tener una experiencia positiva en teletrabajo.

Alcance

El presente plan de capacitación virtual está dirigido para cualquier tipo de empleados, pero principalmente para aquellos que se encuentran en teletrabajo.

Finalidad del plan de capacitación

La finalidad de la capacitación es socializar, dar a conocer sobre distintos temas que ayudaran al empleado a desarrollar el teletrabajo más seguro, debido a que posterior a la capacitación ya van a estar más actualizados sobre temas que son importantes en teletrabajo.

- Mejorar la comunicación e interacción entre los compañeros y por medio de esto comprometerse a llevar un teletrabajo exitoso, asegurándose de vender productos o servicios de calidad.
- Generar un teletrabajo positivo y a pesar de estar en teletrabajo mantener un buen clima laboral.

- Mantener a los colaboradores actualizados sobre las tecnologías de la información y reglamentos propios de la empresa.

Objetivo general

Implementar la capacitación virtual a los empleados que se encuentran en teletrabajo, con la finalidad de obtener u mejor desempeño por parte del personal.

Objetivo específico

- Desarrollar el plan de capacitación virtual a empleados en teletrabajo
- Determinar métodos de evaluación posterior a la capacitación.

Estrategias

Las estrategias que se llevarán a cabo son:

- Talleres
- Kahoot, para retroalimentación
- Pizarras compartidas donde todos los participantes actúen y se mantenga amena la capacitación.
- Incentivos

Modalidad de la capacitación

Formación: el propósito de esta capacitación es compartir información básica como son las directrices por las cuales se rige la empresa, por lo tanto se puede decir que ayuda a que el empleado se desenvuelva mejor en teletrabajo.

Actualización: dado el teletrabajo inesperado, lo que se pretende es socializar sobre las herramientas tecnológicas amigables para el trabajo remoto.

Temas de capacitación

La capacitación se realizará de la siguiente manera:

Líderes:

- Evaluación en base a resultados
- Seguimiento de cumplimiento de objetivos
- Organización y planificación

Colaboradores:

- Competencias digitales
- Organización del trabajo
- Conciliación
- Comunicación y retroalimentación

Recursos que se utilizara para la capacitación

Humano: se encuentra conformado por la persona que va dirigir la capacitación y también por los distintos empleados que acudan a dicha capacitación.

Materiales: esta conformado básicamente por los equipos tecnológicos como laptop, también el internet, plataformas digitales como zoom, Microsoft Teams, entre otros.