

UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA**

**ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
MODELO DE TELETRABAJO ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA EN LA
UNIVERSIDAD EAN**

AUTORES

**LUZ CARMEN ANAYA SALADÉN
SANDRA ROCÍO VALBUENA CASTILLO**

DIRECTOR

OMAR ORLANDO OVALLE MORA

BOGOTÁ, D.C., 16 DE ENERO DE 2017

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 VISIÓN GENERAL DE TELETRABAJO EN LA UNIVERSIDAD EAN	10
1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.3 ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN PRELIMINAR DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.4 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS.....	14
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
5. MARCO TEÓRICO DEL TELETRABAJO.....	20
5.1 EL TELETRABAJO ES POR EXCELENCIA FLEXIBLE.....	21
5.2 TELETRABAJO: DE LA TENDENCIA GLOBAL A LA POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL.....	22
5.3 EL CAMBIO, LA CONSTANTE EN LA INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES.....	23
5.4 ACTUALIZACIÓN DE TIC'S Y FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE TELETRABAJO	26
5.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE TELETRABAJO	27
5.5.1 Definiciones de teletrabajo	29
5.6 MARCO JURÍDICO DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA.....	32
5.6.1 Definición legal	33
5.6.2 Definición de teletrabajador.....	33
5.7 MERCADO LABORAL DE TELETRABAJO	34
5.8 VENTAJAS DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA.....	35
6. LA UNIVERSIDAD EAN Y SU MODELO DE TELETRABAJO	37
6.1 DESCRIPCIÓN UNIVERSIDAD EAN	37
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS REFERENTES AL DESARROLLO HUMANO (PEI 2015 – 2019)	38
6.2.1 Sobre sostenibilidad	38
6.2.2 Sobre personas	38
6.2.3 Sobre organización, administración, gestión y gobernanza.....	39
6.3 MODELO DE TELETRABAJO EN LA UNIVERSIDAD EAN	40
6.3.1 Objetivo.....	41
6.3.2 Alcance	41
6.3.3 Requisitos del teletrabajador	41
6.3.4 Responsables	41
6.3.5 Documentos que hacen parte del modelo.....	42
6.3.6 Etapas del modelo	43
6.3.6.1 Realizar solicitud de teletrabajo	43
6.3.6.2 Verificar solicitud de teletrabajo.....	43
6.3.6.3 Aprobar visita domiciliaria.....	43
6.3.6.4 Realizar visita domiciliaria	43
6.3.6.5 Elaborar y entregar informe de la visita domiciliaria.....	44
6.3.6.6 Aprobar modalidad de teletrabajo	44
6.3.6.7 Solicitar requerimientos tecnológicos	44
6.3.6.8 Elaborar otrosí al contrato	44
6.3.6.9 Entregar documento de características, condiciones y recomendaciones para realizar la modalidad de teletrabajo	45
6.3.6.10 Firmar otrosí del contrato	45
6.3.6.11 Realizar seguimiento, evaluación y medición de teletrabajo	45
GRÁFICA 1. COLABORADORES Y TELETRABAJADORES	47

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

6.4.	CULTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAMIENTO DEL TELETRABAJO EN LA EAN.....	50
7.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	51
7.1	MARCO DE REFERENCIA DEL DISEÑO METODOLÓGICO	52
7.1.1	<i>Antecedentes, plan piloto e implementación de Teletrabajo en la EAN 2002-2013</i>	53
7.1.2	<i>Presente y prospección: PEI 2015-2019 y Plan Estratégico gubernamental vigentes</i>	54
7.2.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	55
7.3	PROCEDIMIENTO.....	58
7.3.1	<i>Validez y confiabilidad</i>	58
7.3.2	<i>El juicio de expertos</i>	59
7.3.2.1	<i>Pertinencia, perspectivas y nuevos conocimientos</i>	60
7.3.2.2	<i>Valor, validez y valoración de los “elicitadores”</i>	61
7.3.3.	<i>Juicio de expertos para el presente trabajo</i>	63
7.4	POBLACIÓN Y ESCALA	65
7.4.1	<i>Mapa muestral</i>	65
7.5	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO Y DE LAS VARIABLES	68
7.5.1.	<i>Identificación de variables</i>	71
7.6.	MEDICIÓN	72
7.7	OBJETIVOS DE LA ENCUESTA	72
7.8	ENCUESTA PARA NO TELETRABAJADORES.....	73
7.8.1	<i>Perfil de no teletrabajadores consultados</i>	74
7.9	ENCUESTA PARA TELETRABAJADORES VIGENTES.....	74
7.9.1	<i>Perfil de teletrabajadores</i>	75
8.	RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	76
8.1.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PARA NO TELETRABAJADORES	76
8.1.1.	<i>Variable perfil del teletrabajador</i>	76
8.1.2.	<i>Variable capacitación para el teletrabajo</i>	81
8.1.3	<i>Variable manejo de herramientas tecnológicas</i>	84
8.1.4	<i>Variable condiciones físicas requeridas por el teletrabajador</i>	88
8.1.5	<i>Variable psicológica del teletrabajador</i>	89
8.1.6	<i>Variable liderazgo</i>	95
8.1.7	<i>Variable cultura organizacional enfocada al teletrabajo</i>	102
8.1.8	<i>Variable comunicación y seguimiento</i>	111
8.1.9	<i>Variable entorno familiar</i>	114
8.1.10	<i>Variable sostenibilidad</i>	119
8.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA PARA TELETRABAJADORES	122
8.2.1	<i>Variable perfil del teletrabajador</i>	122
8.2.2	<i>Variable capacitación para el teletrabajador</i>	126
8.2.3	<i>Variable herramientas tecnológicas</i>	128
8.2.4.	<i>Variable condiciones físicas requeridas por el teletrabajador</i>	130
8.2.5	<i>Variable psicológica del teletrabajador</i>	132
8.2.6	<i>Variable liderazgo</i>	136
8.2.7	<i>Variable cultura organizacional enfocada al teletrabajo</i>	139
8.2.8	<i>Variable comunicación y seguimiento</i>	141
8.2.9	<i>Variable entorno familiar</i>	143
8.2.10	<i>Variable sostenibilidad</i>	144
8.3	PREGUNTA ABIERTA	146
8.3.1.	<i>Análisis de la opinión abierta</i>	148
8.3.2	<i>Ranking de conceptos frecuentes de la pregunta abierta relacionada con las variables de la encuesta</i>	149
8.3.2.1	<i>Prioridades de las opiniones de los no teletrabajadores</i>	149
8.3.2.2	<i>Primera variable de interés: Capacitación</i>	150
8.3.2.3	<i>Segunda variable de interés: Recursos tecnológicos</i>	150

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

8.3.2.4 <i>Cultura Organizacional y Sostenibilidad, variables con tercera frecuencia de términos expresados</i>	150
8.3.2.5 <i>Expresiones sobre Perfil del Teletrabajador y Variable Psicológica</i>	151
8.3.2.6 <i>Consideraciones de interés sobre Liderazgo y la variable de Comunicación y Seguimiento</i>	151
8.3.2.7 <i>Rasgos de variables Condiciones físicas y Entorno familiar</i>	151
8.3.3 <i>Prioridades de las opiniones de los teletrabajadores</i>	152
8.3.3.1 <i>Primer diagnóstico: por mejorar, Liderazgo y variable Comunicación y Seguimiento</i> ...	153
8.3.3.2 <i>Segundo lugar en consideraciones de interés: Cultura organizacional y sostenibilidad</i>	153
8.3.3.3 <i>Tercera variable con mayores consideraciones: Recursos tecnológicos</i>	154
8.3.3.4 <i>Expresiones sobre Capacitación</i>	154
8.3.3.5 <i>Expresiones sobre perfil del teletrabajador y variable psicológica</i>	155
8.3.3.6 <i>Rasgos de variables Condiciones físicas y Entorno familiar</i>	155
8.4. OPINIONES DESTACADAS DE LOS TRABAJADORES PRESENCIALES	155
8.4.1 <i>Sobre capacitación, dominio tecnológico, cultura organizacional y sostenibilidad</i>	155
8.4.2 <i>Sobre liderazgo, perfil y aptitudes psicológicas</i>	157
8.4.3 <i>Sobre comunicación, seguimiento, condiciones físicas, sociales y familiares</i>	158
8.5 OPINIONES DESTACADAS DE LOS TELETRABAJADORES ACTUALES DE LA EAN	158
8.5.1 <i>Sobre Liderazgo y variable Comunicación y Seguimiento</i>	159
8.5.2 <i>Sobre cultura organizacional, dominio tecnológico y sostenibilidad</i>	160
8.5.3 <i>Sobre capacitación, perfil, condiciones psicológicas, entorno familiar y espacial</i>	161
9. CONCLUSIONES	163
10. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE TELETRABAJO DE LA UNIVERSIDAD EAN	170
10.1 VARIABLE PERFIL DEL TELETRABAJADOR	170
10.2 VARIABLE CAPACITACIÓN	171
10.3 VARIABLE LIDERAZGO	172
10.4 VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL	173
10.5 VARIABLE COMUNICACIÓN Y SEGUIMIENTO	174
10.6 VARIABLE ENTORNO FAMILIAR	174
10.7 VARIABLE SOSTENIBILIDAD	175
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	176
12. ANEXOS	182
1) ENCUESTA PARA NO TELETRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD EAN	182
2) ENCUESTA PARA TELETRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD EAN	185

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Herramientas El Libro Blanco	28
Tabla 2. Etapas modelo para la implementación del teletrabajo	29
Tabla 3. Definiciones de teletrabajo.....	29
Tabla 4. Grupos de trabajadores, según perfiles	31
Tabla 5. Modalidades de Teletrabajo.....	33
Tabla 6. Ventajas del Teletrabajo	35
Tabla 8. Total colaboradores y Teletrabajadores por rol, Universidad EAN.....	47
Tabla 9. Colaboradores por rol y género, Universidad EAN.....	48
Tabla 10. Teletrabajadores por rol y género, Universidad EAN.	49
Tabla 11. Beneficios intangibles modalidad de teletrabajo	50
Tabla 12: Preguntas No. 18 a 22 Encuesta Teletrabajadores.....	131
Tabla 13: Preguntas No. 44 a 50 Encuesta Teletrabajadores.....	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro resumen de referentes estratégicos de la Universidad EAN	37
Figura 2. Mapa de procesos de la Universidad EAN.	40
Figura 3. Diagrama de Flujo Teletrabajo	46
Figura 4. Prioridades de opiniones.....	149
Figura 5. Prioridades de opiniones.....	153

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Colaboradores y Teletrabajadores	47
Gráfica 2. Porcentaje de colaboradores por rol y género	48
Gráfica 3. Porcentaje de teletrabajadores por rol y género	49
Gráfica 4. Pregunta No. 1 – Encuesta No teletrabajadores	76
Gráfica 5. Pregunta No. 2 – Encuesta No teletrabajadores	77
Gráfica 6. Pregunta No. 3 – Encuesta No teletrabajadores	78
Gráfica 7. Pregunta No. 4 – Encuesta No teletrabajadores	79
Gráfica 8. Pregunta No. 5 – Encuesta No teletrabajadores	80
Gráfica 9. Pregunta No. 6 – Encuesta No teletrabajadores	81
Gráfica 10. Pregunta No. 7 – Encuesta No teletrabajadores	82
Gráfica 11. Pregunta No. 8 – Encuesta No teletrabajadores	83
Gráfica 12. Pregunta No. 9 – Encuesta No teletrabajadores	84
Gráfica 13. Pregunta No. 10 – Encuesta No teletrabajadores	85
Gráfica 14. Pregunta No. 11 – Encuesta No teletrabajadores	86
Gráfica 15. Pregunta No. 12 – Encuesta No teletrabajadores	87
Gráfica 16. Pregunta No. 13 – Encuesta No teletrabajadores	88
Gráfica 17. Pregunta No. 14 – Encuesta No teletrabajadores	89
Gráfica 18. Pregunta No. 15 – Encuesta No teletrabajadores	90
Gráfica 19. Pregunta No. 16 – Encuesta No teletrabajadores	91

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 20.	Pregunta No. 17 – Encuesta No teletrabajadores	92
Gráfica 21.	Pregunta No. 18 – Encuesta No teletrabajadores	93
Gráfica 22.	Pregunta No. 19 – Encuesta No teletrabajadores	94
Gráfica 23.	Pregunta No. 20 – Encuesta No teletrabajadores	95
Gráfica 24.	Pregunta No. 21 – Encuesta No teletrabajadores	96
Gráfica 25.	Pregunta No. 22 – Encuesta No teletrabajadores	97
Gráfica 26.	Pregunta No. 23 – Encuesta No teletrabajadores	98
Gráfica 27.	Pregunta No. 24 – Encuesta No teletrabajadores	99
Gráfica 28.	Pregunta No. 25 – Encuesta No teletrabajadores	100
Gráfica 29.	Pregunta No. 26 – Encuesta No teletrabajadores	101
Gráfica 30.	Pregunta No. 27 – Encuesta No teletrabajadores	102
Gráfica 31.	Pregunta No. 28 – Encuesta No teletrabajadores	103
Gráfica 32.	Pregunta No. 29 – Encuesta No teletrabajadores	104
Gráfica 33.	Pregunta No. 30 – Encuesta No teletrabajadores	106
Gráfica 34.	Pregunta No. 31 – Encuesta No teletrabajadores	107
Gráfica 35.	Pregunta No. 32 – Encuesta No teletrabajadores	108
Gráfica 36.	Pregunta No. 33 – Encuesta No teletrabajadores	109
Gráfica 37.	Pregunta No. 34 – Encuesta No teletrabajadores	110
Gráfica 38.	Pregunta No. 35 – Encuesta No teletrabajadores	111
Gráfica 39.	Pregunta No. 36 – Encuesta No teletrabajadores	112
Gráfica 40.	Pregunta No. 37 – Encuesta No teletrabajadores	113
Gráfica 41.	Pregunta No. 38 – Encuesta No teletrabajadores	114
Gráfica 42.	Pregunta No. 39 – Encuesta No teletrabajadores	115
Gráfica 43.	Pregunta No. 40 – Encuesta No teletrabajadores	116
Gráfica 44.	Pregunta No. 41 – Encuesta No teletrabajadores	117
Gráfica 45.	Pregunta No. 42 – Encuesta No teletrabajadores	118
Gráfica 46.	Pregunta No. 43 – Encuesta No teletrabajadores	119
Gráfica 47.	Pregunta No. 44 – Encuesta No teletrabajadores	120
Gráfica 48.	Pregunta No. 45 – Encuesta No teletrabajadores	121
Gráfica 49.	Preguntas No. 1 y 2 - Encuesta Teletrabajadores.....	122
Gráfica 50.	Preguntas No. 3 - Encuesta Teletrabajadores	123
Gráfica 51.	Pregunta No. 4 - Encuesta Teletrabajadores	124
Gráfica 52.	Preguntas No. 5, 6 y 7 - Encuesta Teletrabajadores.....	125
Gráfica 53.	Preguntas No. 8, 9 y 10 - Encuesta Teletrabajadores.....	127
Gráfica 54.	Preguntas No. 11 a 17 - Encuesta Teletrabajadores.....	129
Gráfica 55.	Preguntas No. 23 a 25 - Encuesta Teletrabajadores.....	133
Gráfica 56.	Preguntas No. 26 y 27 - Encuesta Teletrabajadores.....	134
Gráfica 57.	Preguntas No. 28, 29 y 30 - Encuesta Teletrabajadores.....	135
Gráfica 58.	Preguntas No. 31 - Encuesta Teletrabajadores.....	136
Gráfica 59.	Preguntas No. 32 a 36 - Encuesta Teletrabajadores.....	137
Gráfica 60.	Preguntas No. 37 a 40 - Encuesta Teletrabajadores.....	138
Gráfica 61.	Preguntas No. 41 a 43 - Encuesta Teletrabajadores.....	139
Gráfica 62.	Preguntas No. 51 a 54 - Encuesta Teletrabajadores.....	142
Gráfica 63.	Preguntas No. 55 a 59 - Encuesta Teletrabajadores.....	143
Gráfica 64.	Pregunta No. 60 - Encuesta Teletrabajadores	144
Gráfica 65.	Pregunta No. 61 - Encuesta Teletrabajadores	145

RESUMEN

El presente trabajo de grado de la Maestría en Administración de Empresas MBA, aborda la pertinencia del diagnóstico y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN.

Se considera el surgimiento del Teletrabajo como fenómeno contemporáneo, delimitando el planteamiento del problema, los antecedentes y los aspectos teóricos que justifican la elaboración de una herramienta técnica y metodológica, con el propósito de mejorar la experiencia de teletrabajo en la Universidad EAN, según el diagnóstico que impulsa una propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN.

Palabras clave

Teletrabajo, Modelos de Gestión, TIC's (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), Ambientes Virtuales, Análisis, anteproyecto.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Abstract

This work of the Master's degree in Business Administration MBA, addresses the relevance of diagnostic and proposal for strengthening telecommuting model oriented continuous improvement in the EAN University.

The emergence Telework is seen as a contemporary phenomenon, defining the problem statement, background and theoretical aspects that justify the development of a technical and methodological tool for the purpose of starting experience teleworking in the EAN University, according diagnosis to determine how to carry out proposals for strengthening telecommuting model oriented continuous improvement in the EAN University is made.

Keywords

Teleworking, Management, ITC (Information Technology and Communications), Virtual Environments, Analysis.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación desarrollado para la Maestría en Administración de Empresas (MBA) se enmarca en la línea de investigación “modelos de innovación en gerencia”, perteneciente al campo de investigación “emprendimiento y gerencia”, grupo de investigación “tendencia en gestión e innovación” de la Universidad EAN. En ese contexto, la relevancia académica de la propuesta corresponde a la formación en competencias investigativas que, precisamente desde la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales de la Universidad, aborda la experiencia de la EAN en la implementación de teletrabajo.

La situación de la implementación de teletrabajo en la Universidad EAN se diagnostica para evaluar cómo se encuentra la institución con respecto a los conceptos fundamentales, desde sus actores y a través de sus componentes, analizados en diez variables metodológicas que permiten obtener retroalimentación de los mismos actores. A partir de la investigación de tipo descriptivo, se desprende la proyección del modelo de teletrabajo, lo que permite la elaboración de las conclusiones como propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN. Con los resultados de las variables que integran los componentes, actores y la consecuente proyección del modelo, además se aporta elementos de juicio tanto para otras investigaciones, como para otras entidades universitarias colombianas, o para que el método de recolección de datos, percepciones y opiniones que se valida en la encuesta realizada sea utilizado a manera de instrumento o formato de evaluación periódica interna del modelo de teletrabajo institucional; tres posibilidades que hacen aún más pertinente el presente trabajo.

A su vez, la investigación surge a partir de la revisión documental y de antecedentes inmediatos cuya bibliografía no sólo es reciente, sino que incluso se actualiza mediante las prácticas empresariales que eventualmente acumulan rastros indexados en centros de documentación virtuales que se renuevan continuamente. No en vano, el teletrabajo es por excelencia flexible, como se describe en el capítulo de marco teórico.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

1.1 Visión general de teletrabajo en la Universidad EAN

La política institucional de la Universidad EAN, como entidad formadora, no sólo pretende el desarrollo personal, el emprendimiento y la difusión de las más recientes tendencias del liderazgo administrativo enfocadas a la oferta de conocimiento académico, sino que busca fortalecer continuamente un adecuado ambiente de trabajo de manera programática, promoviendo un entorno organizacional y profesional atractivo, con innovación, autogestión y cumplimiento de resultados. De acuerdo con las transformaciones e innovaciones del modo de trabajar en las organizaciones tanto en el ámbito global, como en el colombiano, el local y en el entorno de la educación superior del país, la Universidad EAN se propone fomentar la cultura de la innovación en procesos entre los grupos de interés, de manera que toda la comunidad eanista pueda aportar creativa y efectivamente al desarrollo institucional y beneficiarse de sus resultados.

Con base en ese objetivo estratégico, la Universidad EAN ha establecido la implementación gradual de ajustes en las diferentes formas de organizar el trabajo para que el mayor número de colaboradores de planta de la institución se mantenga al tanto de las innovaciones organizacionales actuales que fomentan políticas de horarios flexibles, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de trabajo y de la vida laboral, impacto en el desarrollo sostenible, así como de la realización de las actividades laborales sin tener que desplazarse al campus universitario, lo cual ha generado la activación de mecanismos que propician la puesta en marcha del concepto de teletrabajo dentro del modelo organizacional.

La iniciativa de la EAN conlleva una transición de actitudes, adaptaciones y prácticas que requieren ser diagnosticadas en el mismo modo, tiempo y lugar en que se va desarrollando esta transición, describiendo los rasgos de la situación del teletrabajo en la Universidad.

1.2 Propósito de la investigación

Como preámbulo de los objetivos que se describen en la sección correspondiente, el propósito general es elaborar un diagnóstico del modelo de teletrabajo aplicado en la

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Universidad que permita realizar una propuesta para su fortalecimiento, de tal forma que aporte a la mejora continua. Específicamente se desarrolla la investigación de tipo descriptivo, y a partir del diagnóstico que surge del diseño metodológico y de la confiabilidad del instrumento validado para la recolección de información se plantea la propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo en la Universidad EAN.

1.3 Alcance y justificación preliminar de la investigación

Bajo esa premisa, las aspiraciones y propósitos del modelo de teletrabajo de la Universidad EAN son abordadas mediante la presente investigación de tipo descriptivo, que se soporta principalmente en la revisión documental ya delimitada en el plan piloto de teletrabajo de la EAN (Ovalle, 2013) y con el diseño metodológico de consecución de datos a través de la aplicación de una encuesta validada de diez variables para la población total de 185 colaboradores de la EAN, siendo la muestra de 147 encuestados, es decir participación mayoritaria y muestra representativa de la población objeto de estudio, discriminada en grupos de 68 teletrabajadores activos y 104 trabajadores presenciales, al momento de la aplicación del instrumento, durante octubre de 2016, con 65 y 46 preguntas respectivamente para cada grupo.

La delimitación y el alcance del presente trabajo de grado están determinados como investigación de tipo descriptivo. La validez de la investigación descriptiva en coherencia con el diagnóstico, la metodología y la retroalimentación que se recoge en la muestra se enmarcan en las diez variables de la encuesta como herramienta que permite describir componentes, rasgos y factores desde políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales hasta de sostenibilidad ambiental, además de aspectos de los colaboradores del estudio en cuanto a ergonomía, salud ocupacional, cultura organizacional, entorno familiar, psicológicos, de liderazgo y de perfil del teletrabajador.

Asimismo, se determinan conceptos fundamentales, componentes, actores, rasgos y características relevantes que, por una parte, se puedan convertir en la base para anticiparse a los obstáculos, amenazas y retos susceptibles de ocurrir por el carácter flexible del teletrabajo implicado en el cambio organizacional abierto al aprendizaje y, en consecuencia, apoyar el impulso y el éxito del modelo en la Universidad EAN.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Con estos aspectos se tienden características que permiten extender oportunidades y fortalezas que impactan en el área de gestión humana de la Universidad, proporcionando datos con los que se posibiliten ajustes de los procesos de selección, capacitación y evaluación de teletrabajadores y líderes para motivar no sólo otros tipos de investigación, sino la operatividad y confiabilidad del instrumento aplicado a la labor enfocada en el talento humano de la EAN, lo cual se advierte en el análisis del presente estudio y se anticipa en sus conclusiones la relación entre variables y resultados de la situación coyuntural estudiada.

En última instancia, la presente investigación descriptiva pretende evidenciar la relevancia social e institucional del teletrabajo, a partir de la puesta en marcha, el desarrollo, las implicaciones prácticas, la percepción y la evaluación que hacen los trabajadores de la EAN sobre ésta modalidad.

1.4 Estructura del documento

La presentación del trabajo se divide en cinco partes: la primera parte constituye los componentes relacionados con el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación de la investigación con base en los antecedentes y contexto general del estudio, así como la delimitación del mismo. En la segunda parte se aborda de lo global a lo particular el marco teórico y de política laboral y jurídica relacionada, junto con la identificación del modelo de teletrabajo de la EAN. La tercera parte corresponde al diseño metodológico junto con las concernientes diez variables del instrumento aplicado. La cuarta parte presenta los resultados de la encuesta y en la quinta parte se analizan los resultados y como conclusión se presenta la propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El resultado de este trabajo se constituye en un aporte a la institución y al entorno laboral de la Universidad EAN. Adicionalmente, desde la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales es pertinente plantear esta propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo, que surge de las estrategias globales, marco legal y de políticas públicas del orden nacional, partiendo de la base que la Universidad EAN “fue la primera universidad en el sector de la educación superior en poner en marcha un modelo como este. De igual forma, es una de las pocas instituciones que aborda un enfoque centrado en la flexibilidad y el compromiso mutuo entre colaborador/Universidad” (Ovalle, 2013).

Este trabajo de grado permite investigar diferentes elementos que aportan información válida para desarrollar una propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo definido por la Universidad EAN. Como contexto general del teletrabajo, se tiene que en medio de la crisis petrolera de los años setenta y de la naciente preocupación ecológica nace el concepto de teletrabajo con el físico Jack Nilles, quien impulsó una forma de optimizar el uso de recursos no renovables (Anandarajan & Simmers, 2003), con base en la idea surgida desde entonces que determinaba al transporte como una de las mayores fuentes de contaminación.

Nilles propuso que había que buscar el modo en que el trabajador no fuera al trabajo, sino que el trabajo fuera al trabajador (Nilles, 1988). Su visión anticipaba que los efectos nocivos para el medio ambiente del transporte público se podrían aminorar de una manera racional y racionada (Barba, 2001). Así, además de descontaminar, las ciudades se verían descongestionadas (Ovalle, 2012). Habrá que recordar que en la década de los setenta los avances tecnológicos que apenas se introducían en el ambiente laboral eran el telefax y la comunicación telefónica (PBX), de manera analógica. A su vez, el uso de las computadoras aún no era masivo ni existía internet.

A pesar que la idea causó un impacto importante, no fue sino hasta la década posterior al nacimiento del internet, con los avances tecnológicos en telecomunicaciones y comunicación móvil que, gracias a su uso y su masificación, la

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

verdadera implementación de esta forma de trabajo comenzó a ser una necesidad, con beneficios tanto para empresas como para los empleados (Boiarov, 2008). Desde lo anterior, han pasado tres décadas y Colombia aún está en etapa de adopción (CEPAL, 2012), mientras que Estados Unidos o Brasil países donde las congestiones han sido determinadas como medidores negativos en la baja de productividad, crecen a pasos agigantados (OIT, 2001).

Dadas éstas condiciones, resulta un reto desarrollar el presente diagnóstico y propuesta de fortalecimiento del modelo de teletrabajo en la Universidad EAN, involucrando el componente de las tecnologías de información y comunicación que están en permanente evolución dentro del ámbito organizacional.

Con base en el modelo de teletrabajo de la Universidad EAN y la utilización de la herramienta metodológica para realizar análisis a partir de sus resultados; el presente proyecto pretende proponer elementos que permitan su fortalecimiento. Para lo cual se requiere empíricamente el tipo de investigación descriptiva sin intención de intervención o nuevo planteamiento de modelo institucional, sino con la visión de obtener resultados orientados a la mejora continua en la Universidad EAN.

2.1. Formulación del problema y preguntas

El problema de investigación surge a partir de los planteamientos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) 2015 – 2019, donde se detallan los lineamientos universitarios estratégicos y las acciones orientadas al cuerpo docente, donde se plantea el reto: “40% de los docentes vinculados bajo la modalidad de teletrabajo”. Así mismo, el Plan de Acción 2016, en su objetivo 1.17 establece: “Desarrollar la infraestructura y modos de vinculación laboral que permitan el acceso a la información y otorguen las condiciones productivas a las personas que generan conocimiento”, con la meta específica: “Incrementar el número de Colaboradores (Docentes / Administrativos) en la modalidad de Teletrabajo a un 30% de los Colaboradores de Planta de la Universidad” (PEI 2015-2019).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Bajo este panorama se hace necesario diagnosticar el modelo de teletrabajo de la Universidad EAN para su fortalecimiento orientado a la mejora continua institucional, Tomando como base los teletrabajadores y trabajadores presenciales de la institución, quienes aportan su percepción y dominio individual sobre la modalidad de teletrabajo. El trabajo de investigación indaga la opinión de los trabajadores acerca de lo que consideran subjetivamente de relevancia para mejorar el modelo de teletrabajo, de tal manera que se deba resolver los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual del modelo de teletrabajo implementado en la EAN?
- ¿Cuál es la estructura funcional del modelo de teletrabajo en la Universidad EAN, destacando sus fortalezas y puntos de mejora?
- ¿Cuáles son los aspectos a considerar para el fortalecimiento del modelo?
- ¿Por qué se debe mejorar el teletrabajo en la EAN?
- ¿Qué es lo que no funciona como se espera del modelo de teletrabajo de la EAN?
- ¿Qué es lo que motiva la investigación en este sentido?
- Entre teletrabajadores activos y trabajadores presenciales, ¿cuáles son las actitudes, expectativas y motivaciones para la implementación de propuestas y reformulaciones prácticas de la modalidad de teletrabajo en la EAN?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general y los objetivos específicos que se abordan en el trabajo están orientados a responder el planteamiento del problema de investigación en el desarrollo del trabajo, la metodología, la validez del instrumento para recolección de información hasta sus resultados, siguiendo una línea coherente desde la justificación hasta el marco de referencia, con su pertinente soporte bibliográfico y académico.

3.1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico de la situación del modelo de teletrabajo aplicado en la Universidad EAN que permita realizar una propuesta para el fortalecimiento de su implementación, orientado a la mejora continua en la Universidad EAN.

3.2 Objetivos Específicos

— Describir los componentes de la modalidad de teletrabajo que permitan diagnosticar la situación del modelo de la Universidad para determinar los aspectos que se deben mejorar con el fin de aumentar el número de teletrabajadores en el ámbito institucional de manera exitosa, de acuerdo con la experiencia y la percepción de los trabajadores de la EAN.

— Analizar las variables sobre los aspectos, rasgos, características y componentes del modelo de teletrabajo para establecer la relación de criterios que contribuyan contribuir a una propuesta de fortalecimiento de su proceso de implementación en la Universidad EAN.

— Identificar el grado de reconocimiento y gestión del modelo de teletrabajo desarrollado en la Universidad EAN durante el año 2016, con indicadores a priori relacionados cualitativa y cuantitativamente, que determinen percepciones positivas, negativas o nulas, sobre la cultura organizacional de la Universidad con respecto al teletrabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

— Determinar las ventajas, los logros alcanzados y las posibles limitaciones de la implementación de la modalidad de teletrabajo existente indagando sobre el conocimiento del procedimiento GDH-408 f1, del manual de condiciones de teletrabajo, sobre seguridad informática, dominio de recursos tecnológicos, entorno, comunicación, capacitación, seguimiento de tareas, sostenibilidad y factores que impactan en el perfil y la capacitación de la gestión humana.

— Diseñar un instrumento válido de recolección de información y evaluación para aplicar a una muestra representativa de actores, tanto teletrabajadores activos como trabajadores presenciales, con el fin de recibir retroalimentación cualitativa sobre el impacto, los procedimientos y los avances del modelo de la EAN.

— Consolidar los datos obtenidos para formular recomendaciones sobre los puntos fuertes de la experiencia y sobre los que se debe ir incidiendo para determinar la propuesta de mejora del modelo de teletrabajo en alineación con las estrategias y la política institución de la Universidad EAN para el período 2017-2018.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Direccionar a las personas y sus competencias humanas constituye hoy una prioridad y acción estratégica para la sostenibilidad empresarial. Es una acción de alto impacto que se encarga de mantener la estructura organizacional en plena era del conocimiento, en la cual el cambio, la competitividad, la innovación, la imprevisibilidad y la transición constituyen los principales desafíos y acciones de la empresa.
(Ovalle, 2012, p. 385)

La Universidad EAN lleva una trayectoria de una década implementando la modalidad de teletrabajo, la cual inició con los docentes de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales, posteriormente con colaboradores de la Dirección de Gestión del Conocimiento y otras áreas, buscando mejorar e incrementar la dedicación a la enseñanza virtual, el tiempo para la investigación y actividades de cada uno, entre otros. Los resultados han favorecido el desempeño laboral, no obstante, se ha evidenciado que se requiere una revisión periódica y continúa del modelo, para difundirlo y aumentar progresivamente el número de teletrabajadores y sus competencias.

Con base en esa experiencia se ha determinado que para actualizar y fortalecer la noción de un modelo de teletrabajo se debe conformar una propuesta de mejora continua, que requiere la revisión del bagaje académico, cuya relevancia radica en la posibilidad de adaptación del paradigma de la concepción laboral de las organizaciones, en busca de que los trabajadores tengan equilibrio entre vida y trabajo, familia, calidad de vida y bienestar, en torno al trabajo y viceversa.

Con este panorama, y considerando que la Universidad EAN busca continuar su liderazgo en el tema, se considera oportuno la revisión y análisis del modelo de teletrabajo aplicado en la universidad, más aún conociendo las particularidades del sector educativo en función de su impacto en la sociedad. El sector educativo difiere de los demás en su función social que impacta el desarrollo personal y colectivo del país.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

De manera preliminar el análisis del modelo y propuesta para su fortalecimiento debe pasar de la teoría a la práctica realizando un diagnóstico sobre las condiciones en que se encuentra actualmente el teletrabajo. La investigación propone fortalecer el modelo de teletrabajo para la Universidad EAN, considerando el marco conceptual del teletrabajo que se adapta a las actuales circunstancias globales, locales e institucionales, con el objetivo de contar con una autoevaluación institucional, a través de la consulta a los actores del modelo, tanto teletrabajadores activos como potenciales, que permita analizar la situación actual, frente a las expectativas que se tienen sobre el teletrabajo, e identificar y adoptar los cambios organizacionales y culturales que implica la propuesta de mejora del modelo.

Las implicaciones prácticas se manifiestan en éste contexto y se ajustan como parte de la innovación que las empresas están tratando de fomentar en políticas de horarios flexibles, evaluación por resultados y competencias, además de promover formas diferentes de organizar el trabajo, no necesariamente tener un espacio físico en la oficina para realizar las actividades laborales.

Teniendo en cuenta lo anterior, para las organizaciones la modalidad de teletrabajo representa, entre otras cosas, una disminución de costos en cuanto a infraestructura y/o servicios, al consistir en el desempeño sin presencia física en la empresa, durante una parte del horario laboral del trabajador.

La presente investigación se justifica con base en las bondades del modelo de trabajo, sus aspectos de mejora y posibilidades de desarrollo, siempre orientado a favorecer el talento humano de la Universidad, recurso fundamental para el crecimiento institucional.

Como todo cambio afecta la cultura, la sociedad, los paradigmas, las organizaciones y las personas es conveniente que, dentro de este entorno cambiante, la experiencia de la Universidad EAN aporte elementos de juicio para otras entidades universitarias colombianas.

5. MARCO TEÓRICO DEL TELETRABAJO

El salto tecnológico durante el transcurso del presente milenio, el acceso masivo a internet, la mayor velocidad de conexión de las redes de comunicación y la asequibilidad de los costos informáticos han puesto a disposición de millones de personas los recursos necesarios que permiten una idea que hasta hace cuatro décadas sonaba a ficción: descentralizar las operaciones de las empresas. Una solución llamada “teletrabajo” que, aunque afloró en tiempos de crisis, es el modelo que procura la reconversión de trabajadores de la sociedad industrial a trabajadores de la sociedad de la información (Boiarov & Poliszuk, 2011).

En efecto, hace más de 40 años el físico Jack Nilles, durante la llamada “primera crisis del petróleo” debida al embargo o decisión de los países árabes de la OPEP de no exportar petróleo a Estados Unidos y Holanda, entre otros países, comenzó a pensar las formas de optimización de recursos renovables. Su primera idea fue “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”, con lo cual creó el “telecommuting” o desplazamiento a distancia, el trabajador se desplaza sin moverse, el trabajo va a él (Guanter & Luque, 2005), concepto precursor y premonitorio en una época en la que las tecnologías de información y comunicación (TIC’S) no estaban lo suficientemente desarrolladas como lo están actualmente (Padilla, 1998), cuando el teletrabajo tiene el potencial para convertirse de una modalidad marginal a una evolución a la mano, en el marco laboral de la realidad de conexión tecnológica y virtual masiva (Barón, 2014).

El teletrabajo en menos de veinte años se ha convertido en Europa y Estados Unidos, en una política tanto estatal como empresarial para luchar contra altas tasas de desempleo, equiparar los niveles de desarrollo de los países de la eurozona y ubicar a la Unión Europea a la vanguardia de la carrera tecnológica mundial, luego de su rezago con respecto a los países asiáticos (Boiarov & Poliszuk, 2011). En Austria, Irlanda, Dinamarca, entre los más mencionados países europeos, el teletrabajo es una opción voluntaria que no afecta las condiciones del contrato laboral.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

En definitiva, no sólo se trata de evitar tiempos muertos en tráfico, que a su vez generan un menor impacto ambiental, también se trata de dar oportunidades laborales y aprovechar la difusión y facilidad de uso de la tecnología (Anandarajan & Simmers, 2003). Según el Acuerdo Marco sobre el Teletrabajo (AMT)¹, esta modalidad es un factor clave para mejorar la calidad de vida laboral, además de incorporar al mercado a personas que tienen dificultades para trasladarse.

5.1 El teletrabajo es por excelencia flexible

En la indagación del marco de referencia que va de lo global, lo regional a lo local y de los antecedentes académicos, las políticas públicas del país sobre el mercado laboral a las particularidades de las instituciones de educación, se reconoce lo que denomina Altisen (2001) como “la escuela expandida”, en cuya visión es necesario “reinventarse como empresas y evolucionar hacia una organización más flexible y descentralizada” (Altisen, 2001, p. 76).

En las instituciones de educación superior con el soporte de las TIC´S se posibilita que el personal contratado a término indefinido y con tiempo completo opte por la modalidad de teletrabajo, realizando su misión profesional desde un lugar distinto a la Universidad, con beneficios tanto para las universidades —al exigir trabajo por competencias, por resultados, identificación de objetivos, grado de cumplimiento de los mismos— como para sus empleados, que ven aumentadas sus posibilidades de conciliación del desarrollo profesional con vida personal y laboral (Peguero, 2005).

¹ «En efecto, a nivel europeo cabe tener muy presente el Acuerdo Marco sobre el Teletrabajo (AMT), suscrito el 16-7-2002 por CES, UNICE-UEAPME y CEEP, en el que se establece no sólo una definición muy amplia de lo que debe entenderse como teletrabajo, sino también las condiciones mínimas en que debe desarrollarse el mismo, intentándose cubrir de ese modo el vacío existente al respecto no sólo a nivel legal sino también a nivel de negociación colectiva — salvo algunas excepciones—, en los marcos europeo y estatal. [...] Como antecedentes cabe citar el Acuerdo Marco sobre el Teletrabajo en el sector de las telecomunicaciones de 7-2-2001 y el Acuerdo en materia de Teletrabajo del sector del comercio de 26-4-2001, celebrado entre EuroCommerce y UNI-Europa Commerce. Con ambos acuerdos se pretendía que los agentes sociales de cada Estado miembro introdujesen sus líneas generales mediante la negociación colectiva nacional del nivel correspondiente...» (Guanter y Luque, 2005, pp 244 ss). **N. de las A.:** CES por Confederación Europea de Sindicatos; CEEP por Centro Europeo de Empresas Públicas y de Empresas de Interés Económico General; UEAPME por Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa; UNICE por Unión de Confederaciones Industriales y Empresariales de Europa, que a partir del 23 de enero de 2007 se denomina Confederación de Empresas Europeas (BusinessEurope).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Desde el punto de vista teórico, la búsqueda de la productividad y eficiencia organizacional encuentra en el teletrabajo un camino obligado para aprovechar las oportunidades de la sociedad de la información, tan influenciada por las tecnologías de la información y comunicación que posibilitan la flexibilidad tanto para las empresas como los trabajadores (Padilla, 1999).

Igualmente, esta modalidad conlleva a una gestión más sostenible de los recursos y a la consecución de ahorro energético, de transporte y otros consumos derivados de la actividad presencial. Como lo describe la consultora Rahaf Harfoush, en definitiva, “las oficinas pueden ser altamente costosas e improductivas; en cambio, un empleado que teletrabaje, podrá descansar más tiempo y gracias a su calidad de vida óptima, su capacidad de concentración y productividad será mayor” (citada en Portal Teletrabajo, 2015, p 33).

En este contexto, se vaticina todo un desafío a nivel organizacional, como lo afirma Ovalle: “para la puesta en marcha se planteó una estrategia desplegable en una serie de etapas o fases que se resumen en la elaboración de un diagnóstico, seguido de un plan piloto, una evaluación y finalmente de la adopción final del modelo, que nace de un claro enfoque de flexibilización de su oferta de servicios académicos y conjuntamente, de la no presencialidad de tiempo completo de los colaboradores que intervienen en éste servicio” (Ovalle, 2013, p. 298).

5.2 Teletrabajo: de la tendencia global a la política pública nacional

El teletrabajo es una tendencia social, cultural, económica y empresarial en la que Colombia, en la presente década, ha ido a la vanguardia en Latinoamérica, en cuanto a disposición política para esbozar estrategias de alianzas con todos los agentes sociales (públicos y privados) que se encuentran implicados y comprometidos por mejorar la concientización y promoción de incorporar a corto plazo la modalidad laboral de teletrabajo dentro de la gestión productiva.

Según las estadísticas de los dos ministerios encargados de promover las políticas públicas y económicas, los resultados en 2012-2014, desde su implementación en Colombia se incrementó en un 26% el número de teletrabajadores, en relación a los

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

registros y perspectivas de su inicio en 2001; de ellos, 1083 contratados bajo esa modalidad en el sector público; y estimando que a mayo de 2016 se hayan alcanzado los 45 mil empleados a distancia en las más de 180 entidades públicas y privadas vinculadas al “pacto de teletrabajo”, estrategia que ha puesto en funcionamiento y ha aplicado los métodos y medidas necesarias para cumplir con el Decreto 0884 de 2012, el cual reglamentó la Ley de Teletrabajo en el país (Portal Teletrabajo, 2015).

La meta del gobierno colombiano es ambiciosa: 120.000 teletrabajadores para el año 2018, no obstante, es una de forma de fomentar su expansión, los ministerios de Trabajo y TIC han desarrollado una aplicación que permite a cualquier persona conocer cuánto dinero y tiempo ahorraría si optara por el teletrabajo, además de las emisiones de carbono y la huella energética (Corporación Colombia Digital, 2012).

5.3 El cambio, la constante en la innovación de la gestión de organizaciones

Las organizaciones han llevado el teletrabajo a su presente relevancia debido a que el mundo laboral se ha venido transformando y evolucionando; el uso del internet (Suárez, 2009), junto con el tipo de trabajo, la necesidad de reducir costos generales, las expansiones geográficas que posibilitan la retención de trabajadores clave sin relocalizaciones y la posibilidad de mantener el empleo local (Padilla, 1999).

Por ejemplo, para Serna, citado por Suarez (2009), los retos de la globalización, el crecimiento poblacional a nivel mundial, la reducción de espacios físicos de trabajo, los avances tecnológicos, los múltiples roles que desempeña una persona, la necesidad de un mayor aprovechamiento del tiempo y los recursos”, son algunos de los factores que han motivado nuevas formas de trabajo que van desde el trabajo en la casa, el teletrabajo, la formalización de lo informal en microempresas, la temporalidad, entre otros.

No obstante, el análisis del mercado laboral para delimitar el marco conceptual del teletrabajo no sólo se explica por las transformaciones tecnológicas o la irrupción de nuevo talento, como anotó la consultora canadiense Rahaf Harfoush, durante el Foro

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Teleworkweek 2015, realizado durante septiembre de 2015 por el Ministerio TIC, Ministerio del Trabajo, en Medellín:

El mundo ha cambiado radicalmente gracias a que el internet permite estar conectado de una forma que jamás imaginamos, los empleados y la forma de laborar también está sufriendo transformaciones. En ese orden de ideas, los empleados tienen nuevas necesidades y, sólo las empresas que se ajusten a esas nuevas exigencias de su talento, lograrán subsistir. No es suficiente con tener talento en las organizaciones, es imperioso retenerlo para lograr la productividad que se requiere. Según análisis del mercado laboral, hay crisis de talento global y se estima que sólo uno de cada tres empleados es estratégico, por ello la necesidad de conservar el competente. (Harfoush ² citada en Portal Teletrabajo, 2016, p 37)

Por tanto, es necesario cambiar de pensamiento y empezar a abandonar la idea de que quien va a una oficina es quien mejor y más labora. En el marco del cambiante talento moderno, a los nuevos trabajadores les gusta viajar y tienen la necesidad de equilibrar su vida laboral con su vida personal. Según cifras conocidas durante el Foro Teleworkweek 2015, “en el Reino Unido 20% de los trabajadores utilizan el teletrabajo, en Estados Unidos llega a 37%; mientras 77% de los británicos le gustaría teletrabajar y la mitad de los estadounidenses estarían dispuestos a ganar menos si tuvieran la posibilidad de teletrabajar” (CCD, 2015).

Es así que tomando en consideración lo antes expuesto, y reafirmando tanto los propósitos del “Pacto por el Teletrabajo” (en cuanto marco colombiano de cooperación nacional público-privado e impulso gubernamental) como la revisión preliminar de investigaciones y publicaciones en las que se concluye que las empresas, empleadores y trabajadores del mercado socio laboral colombiano contarían con los medios necesarios para la adecuación, adaptación, adopción, ejecución e

² Rahaf Harfoush es directora asociada de la Iniciativa de Cooperación Global del World Economic Forum, en Ginebra. Es autora de "Yes We Did", el libro que cuenta la estrategia de redes sociales y coordinación de grupos de trabajo a distancia durante la campaña política que llevó a Barack Obama a ser elegido presidente de Estados Unidos, entre otras ediciones con valor académico coyuntural y actualizado. También es colaboradora de los libros "Wkinomic" y de "Grow up Digital" y habitual analista en The Next Web y Mark News. Para el presente anteproyecto, a partir de las menciones de sus ponencias, se consultaron sus publicaciones como apoyo complementario y transversal del marco teórico, las cuales se incluyen en las referencias bibliográficas. En adelante se citará con respecto a los textos a modo de memorias de los foros y actividades que se incluyen en los documentos oficiales de las entidades gubernamentales encargadas de la difusión oficial de la estrategia de implementación del Portal de Teletrabajo en Colombia (PT).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

implementación de experiencias de teletrabajo, y por tanto es pertinente el diagnóstico y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN.

La articulación de esta nueva opción laboral con la gestión por competencias “permite flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa” (Fernández, 2005, p. 206), brindando una base conceptual al modelo de teletrabajo desarrollado en la Universidad EAN, en el sentido de integrar principios que propician la flexibilidad y movilidad laboral. (Montoya, 2011; MinTrabajo, 2012; MinTIC, 2015; Portal Teletrabajo, 2015)

Esos esbozos, tanto de marco legal como de la revisión que deparará el nuevo Documento Conpes³ actualizado y pertinente al teletrabajo, anunciado desde 2016 (según CCD, 2016 y Portal Teletrabajo, 2016), cuya vigencia permitirá el desarrollo de programas, proyectos y acciones de tipo gubernamental que impacten de manera positiva los aspectos administrativos, ambientales, laborales y educativos.

Con base en el planteamiento de la política de alianzas público-privadas, el sector empresarial ha venido reconociendo las herramientas o mecanismos con el que el Estado busca agilizar el paso para corresponder con la tendencia global.

En esa tendencia, la Universidad EAN también ha correspondido como una organización pionera en Colombia en la implementación y desarrollo de teletrabajo, como se ha indexado en ponencias, congreso y publicaciones de Ovalle (2012, 2013, 2014), cuya evaluación positiva se sustenta por:

El alto grado de satisfacción de los teletrabajadores, directivos y demás personal de la institución [...] que favorece el impulso de innovación de una cultura organizacional presencial a una cultura organizacional de teletrabajo sustentada

³ Aún sin publicar a la fecha de entrega de éste trabajo de grado, 18 de enero de 2017. El Documento Conpes 3620, del 9 de noviembre de 2009, se circunscribe como enunciado de antecedente y diagnóstico, en lo que se concierne al teletrabajo. De hecho, en el Documento se resalta el importante desarrollo normativo para promocionar el uso de las TIC de manera transversal: “La Ley 1341 de 2009 es el marco general del sector, en la cual se definen los principios y conceptos de la sociedad de la información como referente para la formulación de políticas. Por otra parte, en cuanto a incentivos para el uso del comercio electrónico, se tiene entre otros, el desarrollo del Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP), definido por la Ley 1150 de 2007, y la promoción del Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo, de acuerdo a la Ley 1221 de 2008” (p. 2), así como se hace referencia a que “los contenidos pueden generar diversidad de beneficios al ser aplicados a sectores como la educación, salud y comercio, posibilitando en este sentido el e-learning, el teletrabajo, y la telemedicina, entre otros” (p. 19).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

en el compromiso, con orientación a la eficiencia y al cumplimiento de metas y productos, dentro de un marco de respeto e igualdad y con las mismas garantías laborales previstas para los empleados que desarrollan su actividad laboral presencialmente; [...] además de favorecer a autonomía personal en los horarios también trasciende en la consecución de otros beneficios, tanto para el teletrabajador como para la institución al incrementar la eficiencia y eficacia, fomentando el sentido de responsabilidad y pertinencia (Ovalle, 2013, pp 89-104).

En concordancia, las oportunidades que surgen de la propuesta de mejora continua del modelo de teletrabajo en el ámbito de la Universidad EAN, posibilitan prospectivamente la vinculación internacional, ya que —como lo anota Boiarov (2014) — además se puede exportar trabajo, sin “exportar” a las personas que realizan ese trabajo, sin las consiguientes problemáticas del desarraigo, la fuga de cerebros y la inmigración, sin mencionar la pérdida de personal altamente calificado que emigra en busca de mejores oportunidades.

5.4 Actualización de TIC's y fortalecimiento del modelo de teletrabajo

Si bien la versatilidad de las TIC'S es esencial en el mundo laboral y ha modificado la experiencia de trabajar, también es cierto que actualmente las empresas exigen mayores competencias de los trabajadores y una de esas competencias es la de dar resultados satisfactorios, sin necesidad de estar presente en las oficinas; el trabajo a distancia se ha vuelto común, ya que ahorra tiempos de desplazamiento, espacios en las oficinas, mejora la calidad de vida de los trabajadores y ahorra costos a las empresas (Barón, 2015).

Hasta donde dan cuenta las referencias académicas positivas al respecto, “las evaluaciones realizadas sobre los alcances de la iniciativa indican que las personas son más productivas y tiene más tiempo para pensar en el futuro de la compañía”, según Rojas (2010, p 118). Cabe anotar que el empuje gubernamental de las iniciativas de Teletrabajo ha sido fundamental para que las instituciones de educación superior se adentren en esta tendencia y permitan la modificación de su cultura organizacional, comenzando por abrir espacios para nuevas formas de capacitación, como precisamente los estudios en ambientes virtuales, y cuyo

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

siguiente paso sería establecer nuevas formas de control que incrementen la productividad y eficiencia mediante el tecnotrabajo no presencial. Este cambio cultural va más allá de “modificar el reglamento interno de trabajo, también despliega metodologías que deben afirmar positivamente la posibilidad de *teletrabajar* sin perder la identidad de la empresa” (*sic*), según Esguerra (2013, p. 56).

Los cambios de las últimas décadas en el entorno en que operan las organizaciones han generado que las empresas estratégicamente cambien la organización del trabajo, siendo más flexibles y adoptando prácticas flexibles de trabajo para competir con éxito. Por lo cual las organizaciones deben responder a las presiones externas del entorno, adaptándose a las fluctuaciones de la demanda, aumentando los niveles de productividad, adoptando nuevas tecnologías, vinculando más estrechamente la remuneración salarial con los resultados de la empresa y mejorando la calidad de los productos y servicios. En este entorno la flexibilidad es necesaria (Martínez, Pérez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2006).

5.5 Conceptualización de teletrabajo

La primera definición fue dada por Jack Nilles en 1973: “teletrabajo significa sustituir los desplazamientos relacionados con el trabajo por las telecomunicaciones. El ejemplo más simple: cada vez que coges el teléfono para hablar con alguien en lugar de ir a verle” (Nilles, 1988). Gray, Hodson & Gordon son los autores —citados por Esguerra (2013) y Montoya (2011) entre otras referencias consultadas— que dos décadas después de Nilles, en 1995, resucitaron el concepto, definiéndolo como:

El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa. (Gray et al, citados por Montoya, 2011 p.19; y Esguerra, 2013, p. 68)

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Definido por la OIT como “trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” y “cualquier trabajo efectuado en un lugar donde, lejos de las oficinas o talleres centrales, el trabajador no mantiene contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías” (Tesoro Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2016), el teletrabajo en Colombia ha ido acrecentando su toma de conciencia en las organizaciones, fomentado a través de políticas públicas, cuya meta ambiciosa es alcanzar 120.000 teletrabajadores para el año 2018 (Corporación Colombia Digital, CCD, 2012).

Tabla 1. Herramientas El Libro Blanco

1. El concepto de teletrabajo	5. Requerimientos
2. Modalidades	6. Legislación laboral
3. Beneficios	7. Tecnología
4. Retos para la implementación	8. Implementación del teletrabajo en organizaciones públicas y privadas, entre otros.

Fuente: El Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia.

El Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia y el Portal de Teletrabajo brinda herramientas que aportan información sobre el concepto de teletrabajo, modalidades, beneficios, requerimientos, legislación laboral e implementación del teletrabajo en organizaciones públicas y privadas, entre otros (MinTIC, 2016). Este último punto detalla un modelo para la implementación del teletrabajo en empresas públicas y privadas que encierra las etapas que se muestran en la Tabla No 2.

De acuerdo con el Viceministerio General TIC, citado en el Portal de Teletrabajo, existe el reto a nivel nacional de alcanzar 120 mil teletrabajadores en el año 2018, lo que acelera la profundización de las estrategias de implementación del modelo de teletrabajo en el país.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Tabla 2. Etapas modelo para la implementación del teletrabajo

Etapa 1: Compromiso institucional	Etapa 3: Autoevaluación
Etapa 2: Planeación General	Etapa 4: Prueba Piloto
Etapa 5: Adopción	

Fuente: El Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia (MinTIC, 2016).

5.5.1 Definiciones de teletrabajo

Para el propósito de éste proyecto, en la consulta de fuentes se encuentran diversas definiciones que se van actualizando para la divulgación académica de la noción de teletrabajo. A continuación, se presenta un compendio como se observa en la Tabla 3, elaborada a partir de Villafrade & Palacios (2013).

Tabla 3. Definiciones de teletrabajo

Autor	Definición
Nilles (1988)	Cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información” o, de forma más gráfica, “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo. (Nilles, 1988)
Organización Internacional del Trabajo (2001)	Forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación. (OIT, 2001).
Orero et. al (2000)	Una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante parte importante del horario laboral (Orero et. al, 2000).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Tabla 3. Definiciones del Teletrabajo (continuación)

Hunton & Norman (2010)	El teletrabajo es un acuerdo de trabajo flexible que proporciona a los empleados la capacidad para “realizar el trabajo para sus empleadores periódica, regular o exclusivamente desde la casa o desde otra localización remota que está equipada con la apropiada tecnología para transferir el trabajo a la organización (Hunton & Norman, 2010)
Convenio sobre Teletrabajo de la Unión Europea	El término teletrabajo, se consigna para aludir al trabajo en el que se utilizan las TIC y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador. Por tanto, el nuevo convenio cubre a numerosos trabajadores “móviles” o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad en su domicilio” (CES, 2002).
Pérez Sánchez & Gálvez Mozo (2009)	Han definido el teletrabajo como el trabajo realizado en casa, aunque cada vez más se incluyen dentro de esta definición una gran variedad de localizaciones y se enfatiza la distancia por la que se entiende una ubicación espacial alejada del sitio físico que la organización destina habitualmente a sus empleados/as o bien una ubicación alejada del sitio donde se entrega el resultado final del trabajo (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009).
Pérez Sánchez (2011)	El teletrabajo es el trabajo remunerado que cumpla con los siguientes tres requisitos: la ubicación pues el trabajo se realiza en un lugar físico diferente de donde se necesitan los resultados, debe desarrollarse un uso intensivo de las TIC y debe existir un vínculo de comunicación con el empleador o contratista; teniendo en cuenta ampliamente las resistencias por parte de las organizaciones a la hora de implementar esta modalidad de organización del trabajo, centradas principalmente en los costes, los cambios organizacionales y la inseguridad en la información (Pérez Sánchez, 2011)
Lier , De Witte, & Macharis, (2012)	El teletrabajo es una forma de trabajo donde los empleados pueden realizar sus actividades de trabajo fuera de la sede de la empresa y en horarios flexibles. Es una opción reconocida para las empresas que se enfrentan a dificultades espaciales y crecimiento, lo que permite situaciones de trabajo más flexibles y crear competitivas ventajas (Lier, De Witte, & Macharis, 2012).

Fuente: Villafrade Vargas & Palacios Osma (2013). Las citas y referencia son tomadas idénticas al original.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Como se desprende de la evolución de nociones, las organizaciones han llevado el teletrabajo a su actual nivel de importancia debido a: el tipo de trabajo, la necesidad de reducir costos generales, las expansiones geográficas que posibilitan la retención de trabajadores clave sin desplazamientos forzados y la posibilidad de mantener el empleo local (Padilla, 1999).

Según responde Ovalle (2013) a las inquietudes sobre si el teletrabajo promueve la generación de empleo o dinamiza la gestión empresarial hacia la productividad, es Buirra (2012) quien describe que la nueva sociedad del conocimiento basada en el conocimiento aplicable genera una especie de trabajador, construida por tres grandes grupos de trabajadores, según sus perfiles, así:

Tabla 4. Grupos de trabajadores, según perfiles

Trabajadores de servicios	Trabajadores del Conocimiento	Gerentes y Gestores del Cambio
Trabajadores tradicionales	Técnicos especializados	Gestiona el conocimiento
Fabrican y desplazan objetos	Crean e innovan aplicando el conocimiento al trabajo	Responsable de la aplicación y rendimiento del conocimiento
Familiarizados con las nuevas Tic's	Propietarios del conocimiento	Rápida adaptación al cambio
Emplean la robótica	Aplican trabajo colaborativo	

Fuente: Elaboración propia a partir de Buirra (2012).

No obstante, la coordinación, las herramientas y la cultura son las tres bases del teletrabajo, según Harfoush, quien señala la importancia de que los líderes también entren en la tendencia del Teletrabajo, se adapten y entiendan que es una urgencia empezar a implementarlo (Portal Teletrabajo, 2016).

La triada de Harfoush: coordinación, herramientas, cultura, vendría a complementar los tres elementos básicos esbozados por Padilla (2009): la ubicación; el uso de tecnologías de la información y el vínculo de comunicación con el empleador o contratista.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

En esa misma medida, la modalidad de teletrabajo unida al buen uso de la TIC'S, resulta efectiva para las organizaciones en el marco de la efectividad, productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores.

En ese orden de ideas, teletrabajar debe ser tan exigente como productivo. Por lo que se requiere enfatizar en la formulación de reglas claras. Por ejemplo, debe partir de directrices concretas, “ya que puede existir la posibilidad de que el trabajador quiera tomar ventaja de ello. No se puede teletrabajar con improvisación, es por ello que es necesario diseñar una estrategia para empezar a implementarlo, ya que la piedra angular del teletrabajo es la confianza de la Organización en el empleado y la responsabilidad de éste”, como lo anota Harfoush (2014).

5.6 Marco Jurídico del Teletrabajo en Colombia

Las tecnologías de la información y comunicación TIC'S han hecho que el trabajo sea más móvil, provocando la flexibilidad como proceso de mejoramiento continuo organizacional. En consecuencia, el teletrabajo es una práctica que puede aumentar simultáneamente la flexibilidad de la organización y la de sus empleados.

El concepto de teletrabajo ha despertado amplio interés en los estudios acerca de la organización del trabajo y la administración tanto pública como privada, cuyas aproximaciones teóricas existentes destacan las ventajas competitivas que se generan a partir de su puesta en marcha, como lo señala Ovalle (2013), que al revisar el propósito del marco jurídico colombiano (Ley de 1221 de 2008), en cuanto a la promoción y regulación del teletrabajo como instrumento para la generación de empleo y el autoempleo mediante el uso intensivo de las TIC'S, hace un repaso de las definiciones en torno a la experiencia organizacional que promovió en la Universidad EAN.

Dado que el término y la modalidad del Teletrabajo es un concepto surgido en Estados Unidos hace más de cuatro décadas, y con implementación en Europa, es necesario conocer la reglamentación colombiana, la cual se encuentra regida

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

mediante la Ley 1221 del 16 de julio de 2008, que establece las normas para promover y regular el Teletrabajo; el Decreto Reglamentario 0884 del 30 de abril de 2012 y la Guía Jurídica del Teletrabajo emitida por el Gobierno Nacional, que brinda a las empresas y trabajadores nuevas oportunidades que mejoren la calidad de vida y permite la vinculación laboral a personas con diversas dificultades para concurrir a laborar.

5.6.1 Definición legal

Según el artículo 2° de la Ley 1221 del 16 de julio de 2008, el teletrabajo es “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las TIC’S para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. Además, se desarrolla bajo unas condiciones laborales enmarcadas en el Decreto No. 1072 de 2015, dentro de un plan estratégico en el que el gobierno nacional se puso como reto alcanzar 120 mil teletrabajadores (MinTIC, 2016), lo cual exige a las organizaciones adentrarse en esta nueva forma de trabajo, sin dilación de tiempo y de la forma más acertada posible.

5.6.2 Definición de teletrabajador

El teletrabajador sería la persona que desempeña actividades laborales a través de TIC´S por fuera de la empresa a la que presta sus servicios. Las modalidades son:

Tabla 5. Modalidades de Teletrabajo

Autónomo: el teletrabajador que utiliza su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, trabaja siempre por fuera de la empresa y acuden a la oficina en algunas ocasiones.	Móviles: teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades son las TIC´S, en dispositivos móviles.	Suplementarios: Teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo en la empresa.
--	--	--

Fuente: Ley 1221 de 16 de julio de 2008

5.7 Mercado laboral de teletrabajo

Teniendo en cuenta la normatividad colombiana y en armonía con la reglamentación en la Unión Europea, que es el modelo a seguir para los países que carecen de legislación al respecto, se destacan los siguientes aspectos del mercado laboral (Eraso, 2008):

- Los teletrabajadores son trabajadores de la empresa y por tanto deben recibir el mismo tratamiento que aquellos que trabajan dentro de las instalaciones y gozan de las mismas condiciones legales y convencionales que los trabajadores de la empresa.
- El empleador tiene la obligación de realizar la adecuación del lugar destinado en el hogar para el teletrabajo, la instalación y mantenimiento de los equipos utilizados para el efecto, dándole la libertad al trabajador de utilizar su propio equipo.
- El empleador regula el tema de la seguridad y la salud del Teletrabajador, disponiendo que el empleador es responsable de la salud y de la seguridad profesional del mismo.

Si bien en América Latina no hay cifras ni datos estadísticos significativos que permitan determinar la cantidad de teletrabajadores y recursos disponibles, es de común acuerdo que existen numerosos casos de teletrabajadores por cuenta propia y aisladas experiencias desarrolladas en empresas multinacionales que aplican teletrabajo como política. “Aunque se han hecho algunos esfuerzos por acercarse a una definición estándar y a un marco regulatorio apropiado, todavía no se ha logrado en la región un avance significativo en la medición del fenómeno del teletrabajo” (Sánchez, 2012).

Los países de América Latina y el Caribe han logrado la caracterización de sus mercados laborales y también, en algunos casos, han caracterizado la Sociedad de la Información mediante el análisis del acceso y el uso de las TIC, sin embargo, aún persiste la falta de ese link que debe ligar los dos escenarios para brindar información más precisa sobre el impacto de las TIC en las dinámicas laborales de la región (CEPAL, 2012, p. 16).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

En Colombia se ha dictado una serie de políticas públicas para fomentar el desarrollo de trabajos a distancia que son de vanguardia para Latinoamérica (Ballón, 2010; Boiarov, 2011; CCD, 2012; Ovalle, 2013). En efecto, el teletrabajo cuenta con un marco legal (definido por el artículo 2° de la Ley 1221 de 2008 y reglamentado por los Decretos Nos. 0884 de 2012 y 1072 de 2015) y un “Pacto por el Teletrabajo” que busca impulsar la política gubernamental hacia la empresa privada que tiene por objeto y reto alcanzar 120 mil teletrabajadores en 2018, de acuerdo con las proyecciones del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CCD, 2012; Portal Teletrabajo, 2015; MinTIC, 2016)

5.8 Ventajas del teletrabajo en Colombia

De acuerdo con el Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación (2016) son:

Tabla 6. Ventajas del Teletrabajo

NEGOCIOS	OPERACIONES	RECURSOS HUMANOS	AREA DE TECNOLOGÍA
<p>Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio.</p> <p>Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos.</p> <p>Reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.</p>	<p>Control y seguimiento permanente al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas.</p> <p>Procesos descentralizados pero interconectados.</p>	<p>Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización.</p> <p>Mayor índice de retención del personal capacitado.</p> <p>Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad.</p>	<p>Reducción del costo en adquisición de hardware y software.</p> <p>Política "Bring Your Own Device -BYOD-" que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización.</p> <p>Control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información.</p> <p>Reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.</p>

RESPONSABILIDAD SOCIAL	TRABAJADORES
<p>Reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa.</p> <p>Inclusión socio-laboral de población vulnerable gracias a las TIC: situación de discapacidad, aislamiento geográfico, cabezas de familia.</p>	<p>Ahorros en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina.</p> <p>Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público.</p> <p>Ahorros y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares.</p>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

<p>Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo.</p> <p>Aplicación de buenas prácticas laborales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y a su desarrollo, con la integración de los últimos avances de la tecnología y nuevas formas de trabajar.</p>	<p>Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.</p> <p>Reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas.</p> <p>Mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.</p> <p>Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.</p>
--	---

Fuente: (Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación, 2015)

6. LA UNIVERSIDAD EAN Y SU MODELO DE TELETRABAJO

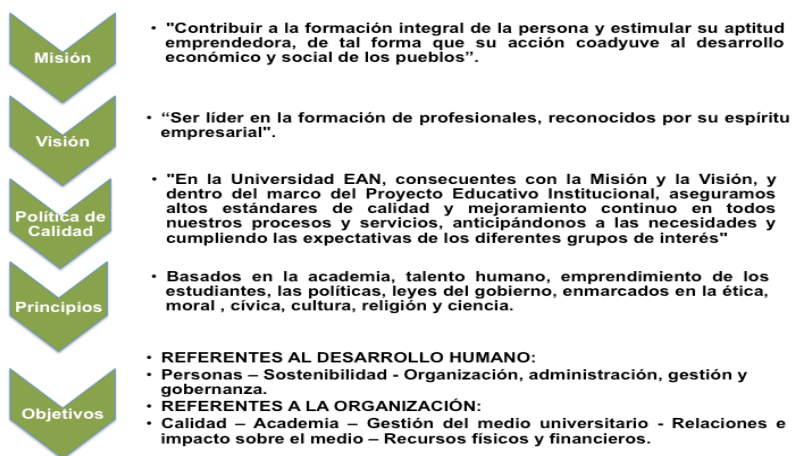
6.1 Descripción Universidad EAN

La organización seleccionada es la Universidad EAN, Institución de Educación Superior sin ánimo de lucro, con 49 años de experiencia, cuenta con Acreditación Institucional de Alta Calidad, imparte formación de manera formal y no formal en los niveles de pregrado y posgrados en modalidades presencial y virtual.

Se caracteriza por la formación de profesionales con competencias en emprendimiento y liderazgo, además de tener una formación de alta calidad, manifestada a través de las acreditaciones de programas e institucional por parte del Ministerio de Educación Nacional y las internacionales por parte de la Accreditation Council for Business Schools and Programs ACBSP y Accreditation Board for Engineering and Technology ABET en Estados Unidos.

A continuación se mencionan los referentes estratégicos institucionales, cuya fuente es la Universidad EAN⁴:

Figura 1. Cuadro resumen de referentes estratégicos de la Universidad EAN



Fuente: Elaboración propia.

⁴ La información relacionada como referentes estratégicos de la Universidad EAN es autoría de la Universidad y solo es utilizada para fines académicos.

6.2 Objetivos estratégicos referentes al desarrollo humano (PEI 2015 – 2019)

6.2.1 Sobre sostenibilidad

- Convivencia y desarrollo humano: Promociona y construye una cultura de convivencia; por consiguiente, propicia un ambiente adecuado para el crecimiento personal y laboral, dentro de un concepto de salud integral, física y mental.

6.2.2 Sobre personas

- La Universidad fomentará el desarrollo de la cultura organizacional, teniendo en cuenta los pilares básicos contenidos en el modelo de principios y valores declarado a su más alto nivel de gobierno (Consejo Superior). En este aspecto dispondrá de acciones preventivas, disuasivas, correctivas y sancionatorias para toda persona que en el entorno de la actividad institucional vulnere los derechos derivados de la propiedad intelectual y cometa plagio. Debe ser compromiso moral de cada colaborador Eanista, advertir a los directivos académicos de la Institución, la irregularidad que detecte en esta materia.
- El criterio orientador del trabajo académico será el desarrollo científico, técnico y tecnológico y la generación de resultados dentro de las disciplinas que desarrolle la Universidad.
- El perfil docente, adecuado al modelo educativo, deberá generar el reto de incorporar y mantener un cuerpo docente de elevado nivel educativo, carácter emprendedor, experiencia de integración con el sector empresarial, idoneidad pedagógica - que incluya su dimensión psicoafectiva - capacidad para enseñar e investigar y espíritu de cooperación y servicio a la comunidad.
- La dedicación de los docentes de planta en los procesos formales de investigación y su participación activa en las acciones de extensión y proyección social deberán ser una meta permanente.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- La Universidad promoverá la cultura de la innovación en valor, de procesos y productos, y el emprendimiento, entre todos los grupos de interés, de manera que puedan aportar creativa y efectivamente al desarrollo institucional y beneficiarse de sus resultados.
- La vinculación de las personas en los diferentes roles de trabajo en la Institución mantendrá su carácter incluyente y acorde con los derechos humanos; tendrá como criterio de selección, la evidencia de poseer las competencias laborales, las competencias transversales que promulga la Universidad y las habilidades y actitudes requeridas en el desempeño de los roles.
- La Universidad EAN, como entidad formadora, será un espacio que contribuya al desarrollo personal de los individuos que en ella se hallen.
- La Institución fortalecerá continuamente un adecuado ambiente de trabajo de manera programática. Los programas y proyectos se orientarán hacia las dimensiones humanas, física, psicoafectiva, intelectual, socio-política, cultural y axiológica.

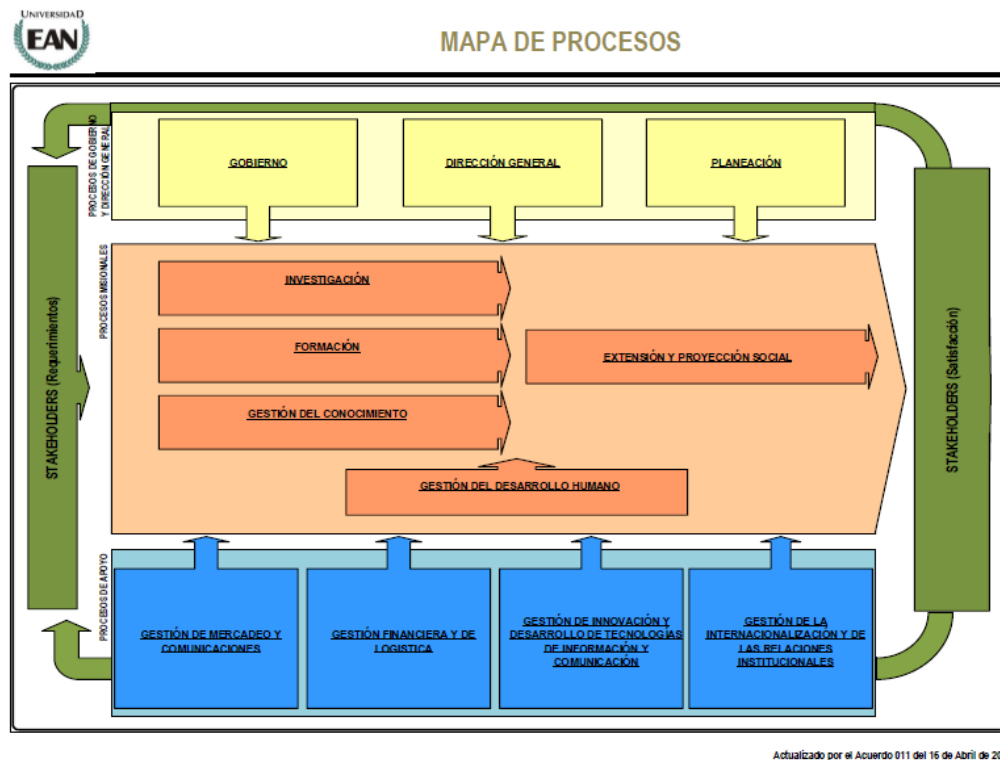
6.2.3 Sobre organización, administración, gestión y gobernanza

- Toda acción de las personas de la Institución estará caracterizada por la actitud y el comportamiento ético, la cooperación, la pertenencia institucional, la identidad con los propósitos, la lealtad y el profesionalismo en el cumplimiento de roles, la disponibilidad permanente hacia la acción Institucional y las mejores prácticas del buen gobierno corporativo.
- Se debe implantar gradualmente una estrategia para que el mayor número de colaboradores de planta de la Universidad, pueda efectuar una parte de sus labores sin tener que desplazarse al campus universitario. (Concepto de teletrabajo); igualmente propiciará mecanismos para vincular personas de diferentes nacionalidades, las

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

cuales, desde sus países de origen puedan cumplir roles propios de la vida Universitaria en Colombia (PEI, 2015-2019).

Figura 2. Mapa de procesos de la Universidad EAN.



Fuente: Acuerdo 011 del 16 de abril de 2015, Universidad EAN.

6.3 Modelo de teletrabajo en la Universidad EAN

Desde el año 2008 la Universidad EAN viene desarrollando su modelo de teletrabajo, que a partir del año 2009 formó parte del Sistema de Gestión de Calidad como procedimiento fundamental del proceso de Desarrollo Humano.

La estrategia de teletrabajo surge de los referentes estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional 2015 – 2019. Específicamente, las políticas relacionadas con el capital humano.

Con base en lo anterior se desprende el actual modelo de teletrabajo:

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

6.3.1 Objetivo

Determinar las actividades y condiciones que son requeridas para realizar la modalidad de Teletrabajo en la Universidad EAN.

6.3.2 Alcance

Inicia con la solicitud de la modalidad de Teletrabajo, hasta la evaluación de cumplimiento de los productos del colaborador reflejados en la evaluación de desempeño.

6.3.3 Requisitos del teletrabajador

- Debe ser colaborador de la Universidad EAN, contratado a término indefinido o fijo.
- Debe haber cumplido el periodo de prueba, según la modalidad del contrato.
- Detener el visto bueno del jefe inmediato y/o líder de proceso.
- Debe cumplir lo establecido por la Ley 1221 de 16 de julio de 2008 y el Decreto 884 de 2012.
- Debe cumplir con las condiciones para desarrollar teletrabajo.

6.3.4 Responsables

Líder del proceso. Es responsable de:

- Realizar la solicitud de la modalidad de Teletrabajo de un colaborador de su proceso a la Gerencia de Desarrollo Humano.
- Definir los productos y tareas concretos que se le asignan al teletrabajador.
- Dar a conocer al teletrabajador las actividades y productos asignados.
- El líder de proceso o quien él designe es responsable de realizar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos a desarrollar por el colaborador que se encuentre en modalidad de Teletrabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gerente de Desarrollo Humano. Es responsable de aprobar las solicitudes de la modalidad Teletrabajo.

Gerente de Innovación y Desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación. Es responsable de:

- Proveer los equipos, aplicaciones y condiciones de tecnología necesaria para el desarrollo de las actividades laborales del teletrabajador.
- Garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores.
- Revisar y ajustar anualmente el monto mensual a pagar por auxilio extralegal de teletrabajo.

Coordinadora de Administración de Personal. Es responsable de:

- Verificar si el colaborador cumple con las condiciones establecidas en el procedimiento para realizar teletrabajo.
- Generación del otrosí de Teletrabajo.
- Dar a conocer al colaborador las características y condiciones para desarrollar la modalidad de Teletrabajo.
- Evaluar las solicitudes de la modalidad de Teletrabajo.

Coordinadora de Salud Integral. Es responsable de verificar y evaluar las condiciones físicas para realizar Teletrabajo, mediante visita domiciliaria previa.

Colaborador en Modalidad de Teletrabajo (Teletrabajador). Es responsable de:

- Mantener adecuadamente las condiciones para realizar Teletrabajo.
- Entregar los productos y cumplir las tareas en el horario asignado en Teletrabajo.

6.3.5 Documentos que hacen parte del modelo

- Ley No 1221 de 2008
- Decreto No 884 de 2012
- Reglamento Interno de Trabajo
- GDH-001-D6 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- GDH-408-f1 Solicitud de Teletrabajo
- Otrosí Contrato
- Programación de Visitas Domiciliarias
- GDH-408-f3 Informe de Condiciones Físicas para Teletrabajo
- Documento de Características, Condiciones y Recomendaciones para Realizar la Modalidad de Teletrabajo

6.3.6 Etapas del modelo

6.3.6.1 Realizar solicitud de teletrabajo

El líder de proceso que requiera la modalidad de Teletrabajo de un colaborador realiza la solicitud a la Gerencia de Desarrollo Humano con un mes de anticipación, a la fecha del inicio de esta actividad, en el formato GDH-408-f1 "Solicitud de Teletrabajo"; especificando el horario, las actividades y/o productos a entregar por el teletrabajador.

6.3.6.2 Verificar solicitud de teletrabajo

La Coordinación de Administración de Personal verifica en la solicitud de Teletrabajo, los datos de contratación del colaborador, el cumplimiento de las horas diarias y semanales de acuerdo con la jornada laboral, establecida en la Universidad EAN.

6.3.6.3 Aprobar visita domiciliaria

Si el colaborador cumple con los requisitos para realizar sus actividades laborales en la modalidad de Teletrabajo, el Gerente de Desarrollo Humano aprueba la visita domiciliaria; de lo contrario informa al líder de proceso la no aprobación de la solicitud, a través de correo electrónico.

6.3.6.4 Realizar visita domiciliaria

Con la previa aprobación del Gerente de Desarrollo Humano, la coordinadora de Salud Integral realiza la visita domiciliaria al colaborador para establecer las adecuadas condiciones físicas del entorno en cuanto a: Concentración para la actividad laboral,

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

privacidad, aspectos ambientales, así como factores de ergonomía y conectividad, que le permitan el óptimo desempeño de las actividades y el logro de los objetivos propuestos a través de esta modalidad de trabajo.

6.3.6.5 Elaborar y entregar informe de la visita domiciliaria

Una vez la Profesional en Salud Ocupacional haya realizado la visita domiciliaria, entrega a la Gerencia de Desarrollo Humano el informe GDH-408-f3 de condiciones físicas para teletrabajo, el aval respectivo y las recomendaciones para poder desarrollar el teletrabajo.

6.3.6.6 Aprobar modalidad de teletrabajo

Si el colaborador cumple con las características y condiciones físicas del entorno para realizar el Teletrabajo, el Gerente de Desarrollo Humano aprueba la solicitud, firmando el formato GDH-408-f1 "Solicitud de Teletrabajo"; de lo contrario, informa al líder de proceso la no aprobación de la solicitud a través de correo electrónico, con el fin de que el colaborador continúe cumpliendo sus labores en el espacio asignado dentro de la Universidad.

6.3.6.7 Solicitar requerimientos tecnológicos

La Coordinación de Administración de Personal solicita a la Gerencia de Innovación y Desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación los equipos, aplicaciones y condiciones de tecnología para el desarrollo de las actividades laborales del Teletrabajo.

6.3.6.8 Elaborar otrosí al contrato

La Coordinación de Administración de Personal genera el otrosí al contrato, especificando los días, los horarios y condiciones en que se desarrollarán las actividades bajo la modalidad de Teletrabajo y procede a informarle al colaborador.

6.3.6.9 Entregar documento de características, condiciones y recomendaciones para realizar la modalidad de teletrabajo

La Coordinación de Administración de Personal entrega el documento a los colaboradores que van a trabajar en la modalidad de Teletrabajo, con el objetivo de darles a conocer las principales características, condiciones y recomendaciones sobre dicha modalidad.

6.3.6.10 Firmar otrosí del contrato

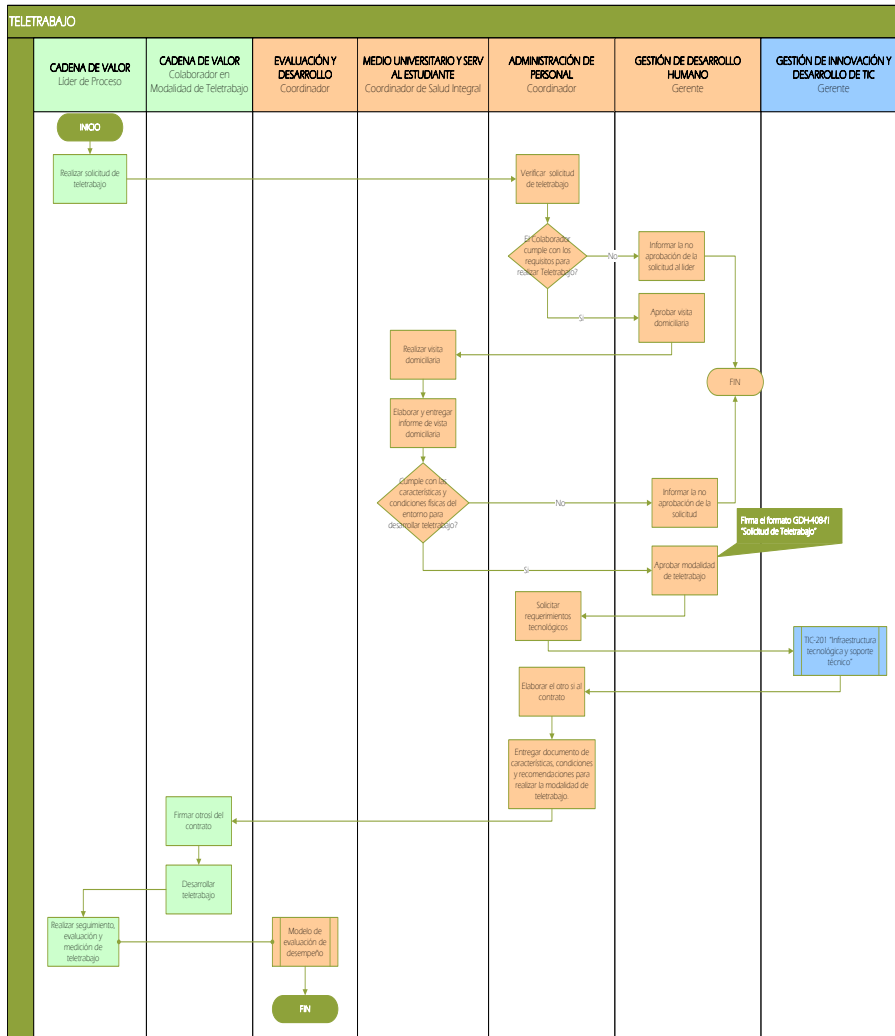
El colaborador recibe el documento de características, condiciones y recomendaciones de la modalidad de Teletrabajo y firma el otrosí del contrato.

6.3.6.11 Realizar seguimiento, evaluación y medición de teletrabajo

El líder de proceso realiza seguimiento al cumplimiento de los productos y/o actividades y evalúa dicho cumplimiento anualmente teniendo en cuenta lo definido en el modelo de evaluación de desempeño.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Figura 3. Diagrama de Flujo Teletrabajo



Fuente: Procedimiento de Teletrabajo, Universidad EAN

El modelo descrito se constituye en el marco referencial que ha implementado la Universidad EAN y con el cual 68 personas se encuentran en esta modalidad, con las siguientes características:

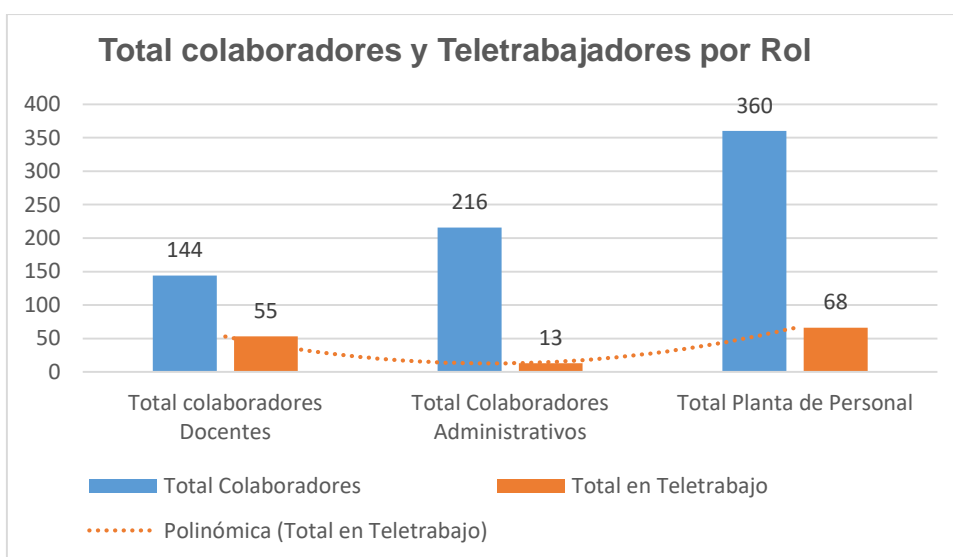
Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Tabla 7. Total colaboradores y Teletrabajadores por rol, Universidad EAN.

Planta de Personal	Total Colaboradores	Total en Teletrabajo
Total colaboradores Docentes	144	55
Total Colaboradores Administrativos	216	13
Total:	360	68

Fuente: Reporte estadístico Administración de Personal (agosto 2016).

Gráfica 1. Colaboradores y Teletrabajadores



Fuente: Reporte estadístico Administración de Personal (agosto 2016).

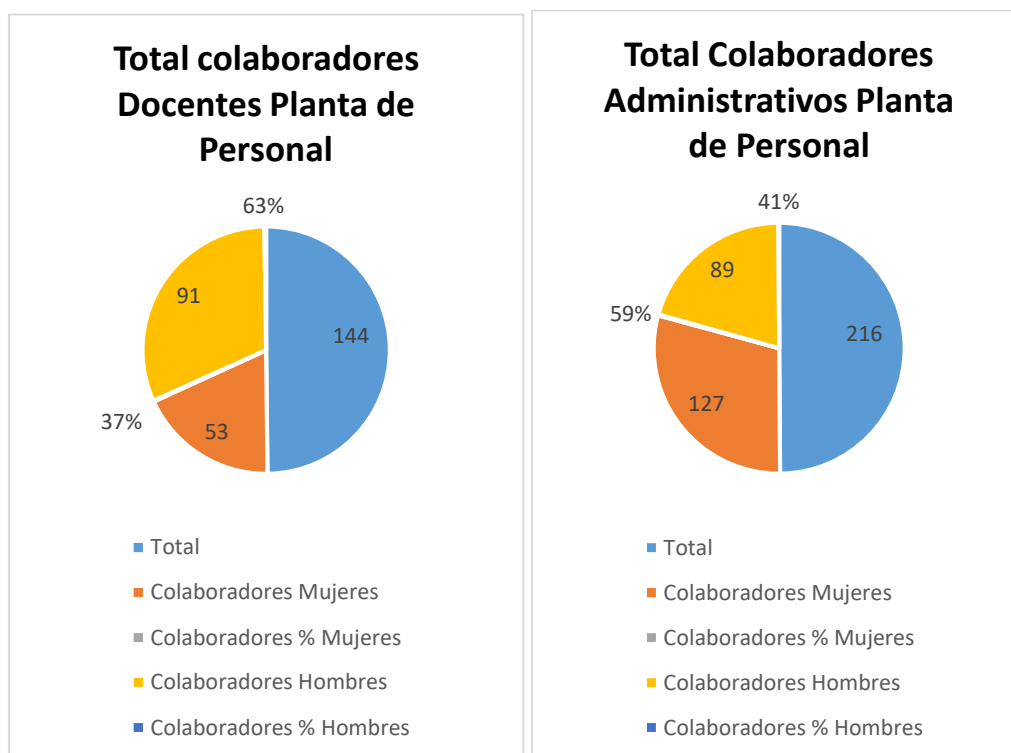
Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Tabla 8. Colaboradores por rol y género, Universidad EAN.

Planta de Personal	Total	Colaboradores			
		Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres
Total colaboradores Docentes Planta de Personal	144	53	37%	91	63%
Total Colaboradores Administrativos Planta de Personal	216	127	59%	89	41%
TOTAL	360	180		180	

Fuente: Reporte estadístico Administración de Personal (Agosto 2016).

Gráfica 2. Porcentaje de colaboradores por rol y género



Fuente: Reporte estadístico Administración de Personal (Agosto 2016).

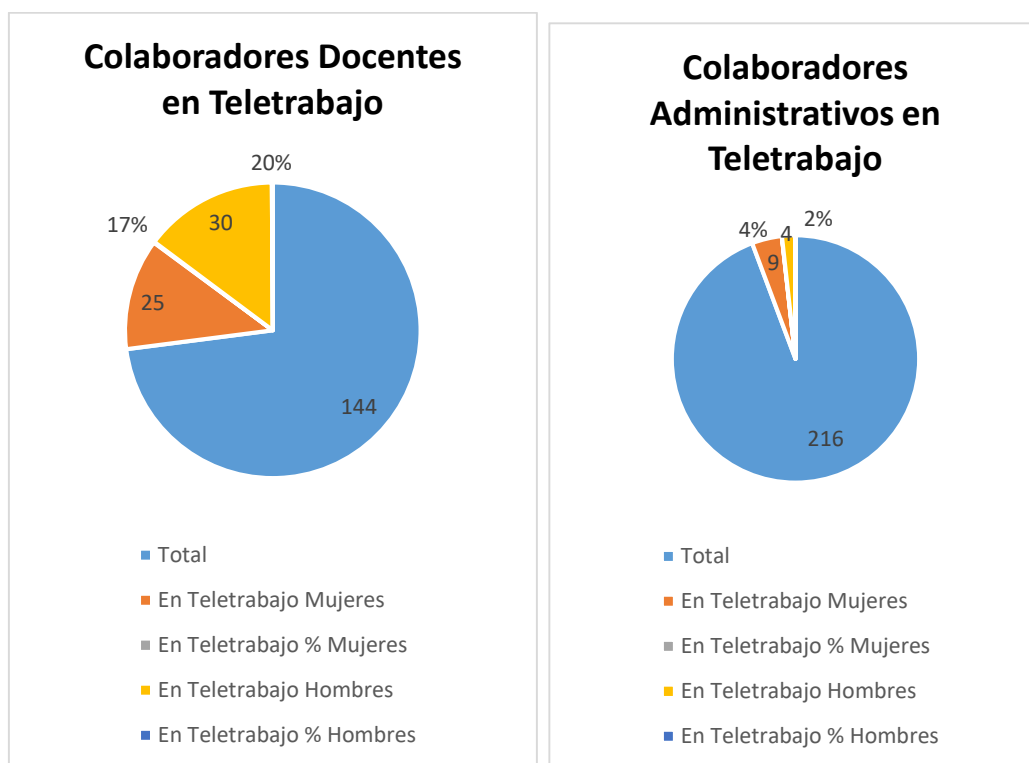
Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Tabla 9. Teletrabajadores por rol y género, Universidad EAN.

Planta de Personal	Total Planta	De los cuales están en teletrabajo			
		Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres
Colaboradores Docentes	144	25	17%	30	21%
Colaboradores Administrativos	216	9	4%	4	2%
TOTAL	360	34		34	

Fuente: Reporte estadístico Administración de Personal (Agosto 2016).

Gráfica 3. Porcentaje de teletrabajadores por rol y género



Fuente: Reporte estadístico Administración de Personal (Agosto 2016).

La Universidad EAN estableció en 2016 un auxilio para cada teletrabajador correspondiente a \$57.202.00 mensuales que aporta al consumo de internet, energía, elementos de oficina apropiados para realizar la labor. Los beneficios intangibles asociados a esta modalidad son:

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Tabla 10. Beneficios intangibles modalidad de teletrabajo

Evita desplazamientos
Optimiza el tiempo laboral y personal
Ahorro de dinero
Mejora en la concentración
Reutilización de elementos de oficina

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Cultura organizacional y funcionamiento del teletrabajo en la EAN

La experiencia del modelo detallado delimita los recursos a utilizar, el personal involucrado, los costos y el beneficio que generaría, tanto en costos como en valoraciones intangibles. Lo cual también se tendrá en cuenta en la propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN.

En consecuencia, la selección de herramientas, técnicas y métodos será más factible de realización, con base en tanto en el marco jurídico colombiano y en las plataformas de teletrabajo que desde los ministerios se han venido promoviendo en la presente década en el país, como en la gestión que se trazó en la Universidad EAN antes de 2013, que es la fecha del informe de Ovalle para el Quinto Congreso en Gestión, Emprendimiento e Innovación, realizado también en la misma Universidad.

El diagnóstico de Ovalle (2013), por tanto, es fundamental para el acervo descriptivo del presente proyecto, tanto como el bagaje teórico, la relevancia social y la pertinencia del análisis del modelo de teletrabajo en la Universidad EAN. De ésta manera, el análisis del perfil del trabajador o área apta para que el modelo de teletrabajo sea fortalecido resulta en un ejercicio de mejora continua. Además, la valoración de competencias permitirá contar con información relacionada con las competencias básicas de todo teletrabajador. Igualmente, el seguimiento de objetivos del modelo y de desarrollo de personal permitirá fortalecer la propuesta, siguiendo la estrategia de promoción a la cultura del teletrabajo en el país que el MinTIC ha realizado hasta la fecha.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo parte de la investigación de tipo descriptivo, sobre la que se plantea una serie de variables que conllevan al diagnóstico, toda vez que busca identificar los conceptos de teletrabajo desde el ámbito institucional, describiendo sus componentes y el grado de gestión y reconocimiento del modelo de trabajo en la Universidad EAN en un lapso específico, durante el año 2016. Las referencias sobre el tipo de investigación desde el que parte el presente diseño metodológico indican que “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (Cerdeña, 2008, p. 71), en lo que Bernal (2010) apunta que este tipo de estudio se convierte en la base de otros tipos de investigación, en tanto que:

Se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. [...] Es un nivel de investigación que se convierte en la base de otros tipos de investigación. [...] La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la observación y la revisión documental. (Bernal, 2010, p. 113).

Este estudio busca ser un aporte de la academia al conocimiento de la realidad institucional en el proceso del modelo de teletrabajo y en sus hallazgos también busca convertirse en una propuesta de formulación de estrategias orientadas a apoyar a la Universidad EAN en una mejor gestión de la implementación de teletrabajo. El contexto de la visión, misión y estrategia de los servicios de estudios en ambientes virtuales de la Universidad EAN, como formulación pionera del modelo aplicado, sirve de fundamento para determinar indicadores que se puedan relacionar, bien sea cualitativa o cuantitativamente.

7.1 Marco de referencia del diseño metodológico

El carácter descriptivo de éste trabajo sobre el modelo Eanista de teletrabajo, por tanto, aborda un diagnóstico con sus respectivas conclusiones que constituye una propuesta de fortalecimiento del modelo. Los hallazgos descriptivos, a su vez, plantean analizar la situación y la relación de variables, “examinando asociaciones, no relaciones causales”, como quedó explícito en la cita de Bernal (2010, p. 114), sin intención de intervención o nuevo planteamiento de modelo institucional, sino con la visión de obtener resultados orientados a la mejora continua en la Universidad EAN.

En primer lugar, se revisaron los modelos referidos en el marco teórico, documentados como existentes, probados y ejecutados, como los expuestos por el Instituto Tecnológico de Tokio y el modelo peruano realizado por Ballon (2010), los cuales se ilustraron en el anteproyecto, y los promovidos por el Portal Teletrabajo (2016), además de verificar y reconocer las doce definiciones de mayor referencia entre los autores pertinentes en la materia (ver apartado 5.5 Conceptualización; y Tabla 3, definiciones de teletrabajo) además de la definición del marco jurídico laboral colombiano (ver apartado 5.6.1 Definición legal), de lo que se puede inducir que la ejecución de un modelo conlleva la implementación de fases preliminares de iniciación o de adaptación (Fernández, 2005).

En consecuencia, se reconocen los pasos y etapas desarrolladas en el modelo de teletrabajo de acuerdo con la experiencia que posee la Universidad EAN. Con base en las conclusiones de Ovalle (2013) se lleva a cabo el diagnóstico de lo proyectado en la Universidad EAN como semilla que “inició en el año 2002 con la identificación de las necesidades institucionales, planeando el plan piloto con los primeros teletrabajadores de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales” (Ovalle, 2013, p. 88).

7.1.1 Antecedentes, plan piloto e implementación de Teletrabajo en la EAN 2002-2013

En la práctica, esos pasos y etapas se surtieron desde aquel año 2002 como plan piloto para poner en prueba la capacidad de adaptación de la institución y de los colaboradores participantes hasta llegar a su implementación en 2008, cumpliendo tres fases de factibilidad que constaron de “(a) diagnóstico de condiciones, necesidades y expectativas; (b) prueba piloto, para conocer el grado aceptación, adaptación y satisfacción de la institución y el trabajador; y, (c) adopción del modelo, para dar vía libre a la modalidad”, según Ovalle (2013, p. 82). En definitiva, la modalidad de teletrabajo se implementó en la Universidad EAN “con un inicio de cuatro (4) teletrabajadores en 2008 “(p. 95) quienes “optaron de manera voluntaria por esta nueva forma contractual que les permite desarrollar parcialmente su jornada laboral desde su domicilio” (p. 89).

Con la ampliación progresiva a otros procesos misionales de la Universidad, para junio de 2013 “existen bajo esta modalidad contractual 36 teletrabajadores, con una participación de 46% de mujeres y 56% de hombres [*sic*] [la cifra correcta es 44% mujeres]. Los días que los teletrabajadores han adoptado como teletrabajo varían entre 2, 2 ½ y 3 a la semana” (p. 82), siendo el mayor crecimiento presentado “en la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales, lo cual es apenas lógico, dada la modalidad virtual de sus programas académicos” (p. 95).

En la conformación y seguimiento del cohorte laboral de teletrabajadores de la EAN hasta esa fecha, según Ovalle (2013) se habían “llevado a cabo dos estudios de satisfacción entre los participantes en la modalidad de teletrabajo, con el objetivo de evaluar la incidencia en el desempeño personal de la modalidad de teletrabajo y analizar el grado de satisfacción laboral” (p. 100).

Durante el lapso correspondiente, esos antecedentes referenciales de estudios de teletrabajo en la EAN estaban enmarcadas, según Ovalle (2013) en el propósito de “posicionar a la institución como una organización vanguardista (...) anticipándose a las necesidades y cumpliendo las expectativas de los diferentes grupos de interés (PEI 2013-2015, p. 21), ubicándola como un buen lugar para trabajar” (p. 90), formando

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

parte, desde 2009, del Sistema de Gestión de Calidad como procedimiento fundamental del proceso de Desarrollo Humano de la Universidad EAN.

7.1.2 Presente y prospección: PEI 2015-2019 y Plan Estratégico gubernamental vigentes

La vigencia institucional de los antecedentes descritos anteriormente cumplieron su proyección en cuanto al PEI de la Universidad EAN correspondiente en aquel momento. No obstante, desde 2013 hasta la fecha no se realizó otro estudio enmarcado en el contexto del Plan de Desarrollo actual de la Universidad EAN.

Cabe resaltar que el presente trabajo es vigente y se aporta para la estrategia de teletrabajo que surge de los referentes estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional 2015-2019, específicamente, las políticas relacionadas con el capital humano que buscan cumplir con los objetivos estratégicos referentes al desarrollo humano y que como metas con el horizonte del año 2019 debe alcanzar 40% de los docentes vinculados bajo la modalidad de Teletrabajo (PEI) y 30% de colaboradores (Plan de Acción 2016).

Además, en el PEI 2015-2019 se destacan objetivos como ampliar la infraestructura tecnológica; mantener alineada la estructura, la estrategia, la cultura y los métodos de trabajo de la Universidad en el ámbito presencial y virtual; fortalecer continuamente un adecuado ambiente de trabajo de manera programática; orientar los programas y proyectos hacia las dimensiones humanas, física, psicoafectiva, intelectual, socio-política, cultural y axiológica; innovar en la apropiación del nuevo conocimiento universal en materia de desarrollo sostenible y sostenibilidad, en torno al concepto “circular economy”; e integrar en las líneas de investigación el concepto de sostenibilidad que la Universidad EAN ha adoptado como política; todos ellos tópicos relacionados, de manera transversal o directa, con la modalidad de teletrabajo.

También, en la esfera nacional, el presente trabajo coincide con la coyuntura del “Pacto por el Teletrabajo”, un plan estratégico con el que el Estado colombiano busca impulsar la política gubernamental hacia la empresa privada y que tiene por objeto y reto alcanzar 120 mil teletrabajadores en 2018, de acuerdo con las proyecciones del

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CCD, 2012; Portal Teletrabajo, 2015; MinTIC, 2016). Un “pacto” que se desarrolla bajo las condiciones laborales enmarcadas en el Decreto No. 1072 de 2015 y los lineamientos de un Documento Conpes, pertinente al teletrabajo y actualizado, que se espera para el año 2017. Situación que convoca a otras organizaciones a adentrarse en esta nueva forma de trabajo, sin dilación de tiempo y de la forma más acertada posible, lo cual conduce a un escenario prospectivo para la Universidad EAN que tiene un bagaje para aportar corporativamente, ofrecer transferencia de conocimiento Universidad-Empresa-Estado y servir como aliado inmediato en la satisfacción de las necesidades de Consultoría y Desarrollo Empresarial con proyección social dirigida tanto al sector productivo como a la sociedad en general.

De tal manera se evidencia la relevancia social de la investigación descriptiva del presente proyecto, a partir de los antecedentes del desarrollo y puesta en marcha del modelo de teletrabajo con el que se materializó la política institucional de la Universidad EAN, según Ovalle “de constituir un entorno organizacional y profesional más atractivo, con la exigencia de competencias de manera explícita como emprendimiento, servicio al cliente, liderazgo, comunicación, innovación, autogestión y cumplimiento de resultados” (Ovalle, 2013, p. 81), como evolución oportuna que transforma el modo de trabajar en las organizaciones.

7.2. Estrategia metodológica

Desde el marco de referencia, con sus antecedentes prácticos y teóricos, incluyendo los objetivos institucionales hasta la vigencia de la investigación en la coyuntura actual justifican aún más proyectar los elementos descriptivos y relacionar los tópicos del teletrabajo en variables que aporten elementos de juicio suficientes para el diagnóstico. Por tanto, como conclusión de los resultados que arroja el instrumento de consulta a los trabajadores de la Universidad mediante el presente trabajo de investigación, se llega a la propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

El análisis arroja datos sobre cambios positivos, negativos o nulos, tanto para la cultura organizacional como para la productividad de la Universidad, a partir de las conclusiones de Ovalle (2013), para lo cual se busca identificar la percepción que tienen los actores, tanto teletrabajadores activos como potenciales, para mejorar el modelo existente en la organización.

Los fundamentos metodológicos para el cumplimiento de los objetivos propuestos se enfatizan en el trabajo descriptivo a partir del trabajo que Ovalle (2013) ha ensamblado desde hace una década acerca de la modalidad de teletrabajo de la Universidad EAN. La adecuación de la metodología con un instrumento de consulta sobre las rasgos del teletrabajo, como objeto de estudio, elaborado para los actores involucrados en el proceso, permite inferir que la flexibilidad que presenta tanto el modelo (el teletrabajo es por antonomasia flexible), el factor humano que lo compone, como el mismo proceso investigativo, son propicios para plantear variables que se relacionen en el diagnóstico, como una extensión de la percepción de la muestra de población y el fenómeno descrito como objeto de la investigación.

Tomando como punto de partida los lineamientos prospectivos en curso y adicionando los nuevos elementos del perfil institucional y los focos de acción estratégica, "en los que se materializa el pensamiento que ha permeado la gestión de la Universidad, el cual se expresa mediante la premisa: «lo que la Universidad EAN es hoy es producto de lo que haya hecho o dejado de hacer» (decisiones tomadas o no tomadas), luego, lo que la Universidad EAN sea en el futuro, será producto de lo que haga o deje de hacer a partir de ahora (decisiones a tomar)" (EAN, 2014), se revela la validez filosófica de la labor de investigación sobre el modelo de teletrabajo en la EAN. Pues, como lo enumera Salkind (1998) acerca del carácter del investigador, los atributos y las características metodológicas:

“El investigador trabaja para poner en marcha el proceso, añadiendo unas cuantas ideas aquí y una que otra especulación nueva allá, hasta que todo se conjunta para formar un cuerpo de conocimientos. (...) La investigación genera nuevas preguntas y es de naturaleza cíclica. Sí, «lo que da vueltas, regresa». Las respuestas a las preguntas de investigación de hoy serán la base para las preguntas de investigación que se harán mañana. [...] En consecuencia, la

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

investigación es incremental (es decir, que va creciendo con base en lo que ya se tiene). Ningún científico se yergue solo; todos se paran sobre los hombros de otros. Las contribuciones por lo regular se hacen en fragmentos pequeños, fáciles de definir. El primer estudio sobre el desarrollo del lenguaje no contestó todas las preguntas sobre la adquisición del lenguaje, ni el último estudio realizado fue el que puso el betún sobre el pastel. Más bien, todos los estudios en un área dada se conjuntan para producir un cuerpo de conocimientos que diferentes investigadores comparten y que proporciona las bases para investigaciones subsecuentes. El todo, o todos los conocimientos acerca de un área en particular, es más que la suma de las partes, porque cada nuevo avance en la investigación no sólo nos informa, sino que también ayuda a ubicar otros hallazgos en una perspectiva diferente y a menudo fructífera”: Neil J. Salkind (1998, p. 4)

Como estrategia metodológica se requiere la relación de percepciones de los actores laborales (líderes y colaboradores eanistas) en cuanto a variables que contengan los rasgos, características y componentes del teletrabajo, así como de la elaboración de un cuestionario sobre los aspectos de las variables que se desprenden del inventario de preguntas medibles en una escala válida y confiable para determinar, durante el lapso delimitado (año 2016), los diferentes roles de colaboradores y líderes implicados o potenciales en el programa de Teletrabajo, y cuyo proceso final será el análisis del modelo (Bernal, 2010).

En consecuencia, se recopila información aportada por los actores/sujetos de la muestra poblacional representativa a través de una encuesta para definir el perfil de los teletrabajadores Eanistas y su percepción del objeto de estudio, así como la sinergia organizacional entre teletrabajadores y no teletrabajadores. El análisis se realiza mediante la exploración de buenas prácticas y escenarios que puedan servir de ruta para determinar el fortalecimiento del modelo en la Universidad EAN (que se presentó en el capítulo 6: La Universidad EAN y su Modelo de Teletrabajo y en la Tabla 8).

7.3 Procedimiento

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de grado se planeó la aplicación del instrumento de recolección de datos que por mayor rigor, validez y confiabilidad fuera el indicado para la investigación. Con igual criterio se determinaron las variables, la base de datos para la muestra y los aplicativos correspondientes.

Se determinó el diseño de una encuesta, como instrumento más apropiado, para lo cual se realizó el cuestionario adecuado según las variables autónomas y mutuamente excluyentes y las escala de valoración que permiten conocer todas las dimensiones y características del teletrabajo, teniendo en cuenta los conceptos de validez y confiabilidad, que según Anastasi y Urbina (1988, p. 113) “tienen que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace”, citados por según Bernal (2010, p. 247), quien además apunta en tanto la confiabilidad es el grado con el que un instrumento mide con precisión y descarta el error y lo hace a través de la consistencia, “un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos” (p. 248).

7.3.1 Validez y confiabilidad

El rigor de validez y confiabilidad también se siguió para que el tamaño de la muestra, las variables y las escalas para cada una de las preguntas fueran sólidas, partiendo de estimativos que siguieron los criterios que ofrece la estadística, para lo cual se verificaron técnicas, fórmulas, herramientas tecnológicas para el procesamiento de información (v.gr. Process) y recursos estadísticos profesionales para sondeos y encuestas en línea (SurveySistem, RaoSoft, DimensionResearch, etc.).

El dominio y rigurosidad no sólo se cumple con la verificación técnica de fórmulas y herramientas estadísticas, sino que además satisface la valoración cualitativa, en

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

cuanto se recurrió a la validación del juicio de expertos como técnica de evaluación metodológica más acertada, apreciada, axiomática y axiológica. Igualmente, mediante pruebas piloto en las cuales colaboradores elegidos por los roles desempeñados que se alinean con la modalidad de teletrabajo, diligenciaron la encuesta base (inicial) y aportaron para el perfeccionamiento de la misma se ratificó la confiabilidad del instrumento.

Entre otros resultados del juicio de expertos, por ejemplo, se procedió a establecer la medición y caracterización de diez (10) variables con los indicadores del constructo “teletrabajo”; a realizar encuestas dirigidas a “no teletrabajadores” y “teletrabajadores” de la Universidad EAN, respectivamente, en lugar de una global; a elaborar los cuestionarios diferenciados con los aspectos y características concretas para cada grupo poblacional; e, incluso, a seleccionar la muestra de “no teletrabajadores” entre quienes son teletrabajadores potenciales a corto o mediano plazo, así como a ampliar la muestra de teletrabajadores, de la cifra mínima que indicaban las fórmulas estadísticas para una absoluta confiabilidad.

7.3.2 El juicio de expertos

La aplicación del juicio de expertos como método de validación, fiabilidad y evaluación para las investigaciones en innovaciones disruptivas y para la apropiación de nuevo conocimiento está siendo cada vez más utilizada en los campos de las transformaciones tecnológicas en la información y en la sociedad, y de nuevas conductas colectivas como medición que “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013, p. 14).

Metodológicamente, según Cuervo y Escobar (2008) constituye a veces el único indicador de validez de contenido tanto del instrumento de recolección de información como de aspectos de orden radicalmente cualitativo; por ejemplo, resulta de gran utilidad en equivalencia de novedades estratégicas, en nuevas perspectivas de fenómenos de la sociedad de la información o para evaluar si los cuestionarios son de

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

dificultad similar en campos de estudio de complejidad cognoscitiva, y se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Cuervo y Escobar, 2008, p. 29).

Luego de someter un instrumento al juicio de expertos, a la manera de una consultoría, la validez del contenido, del diseño de una prueba, de los procedimientos y de las variables que escapan a la mayoría de la estandarización estadística indexada se adaptan en valoraciones y contenidos con nuevos significados culturales, cualitativos o de las ciencias sociales o administrativas. Según Skjong & Wentworth (2001), la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran y proporciona evidencias sobre la objetivación de consideraciones subjetivas que se suelen considerar atípicas.

7.3.2.1 Pertinencia, perspectivas y nuevos conocimientos

Los criterios de selección de los expertos que darán su juicio de valor, se debe realizar, según Skjong y Wentworht (2001), contando con: “(a) su experiencia en toma de decisiones, como consultores o analistas (grados, investigaciones, publicaciones, peritajes, jerarquía, etc); (b) reputación en su entorno (como jurados de monografías disruptivas, por ej.); (c) disponibilidad y motivación para participar; y, (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad” (p. 4). Además, discernen que si los expertos tienen similar nivel de postgrados, capacitación o experiencia, la ganancia de tener muchos expertos disminuye; es decir, se requiere heterogeneidad de perfiles (Skjong y Wentworht, 2001).

Asimismo, Skjong y Wentworht (2001) incluyen el término “elicitación” como el proceso de adaptabilidad de los expertos en hacer “coaching” de metodología, pedagogía y comunicación para brindar juicios que ofrecen validez y confiabilidad a la medición, al instrumento, al constructo, a los indicadores, al momento, a la población y a la toma de decisiones con análisis de riesgo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Si bien la “elicitación” es un concepto asociado a la psicología que se refiere al traspaso de información en forma fluida por medio del lenguaje; en la práctica metodológica, se indica que existe elicitación si las preguntas de investigación fluyen en las variables, y si los indicadores se miden y se comparten sin interrupciones ni dificultades (Cabero y Llorente, 2013).

Según Yoe (2016), la técnica de elicitación consiste básicamente en preguntar directamente a dos o más validadores, formal, informalmente, aleatoria, parcial o completamente, por las probabilidades o por los sucesos relevantes de un caso, riesgo o estudio. El juicio del experto orienta los procedimientos establecidos y sus prejuicios, sin calificar el proceso, para convertirlos en una forma útil que se “elicitación”, o sea, de la cual se obtiene o se provoca un indicador. Es un modo de capturar el conocimiento de una persona con sus incertidumbres e inconsistencias, para convertirlas en SMART, o “inteligente” en inglés. Un acrónimo que resulta de definir los requisitos como Específicos, Medibles, Alcanzables, Realizables y Limitados en el Tiempo, por las palabras originales en inglés Specific, Measureable, Attainable, Realizable and Time-bound: SMART.

7.3.2.2 Valor, validez y valoración de los “elicitadores”

La elicitación provoca, suscita, obtiene o crea contenidos pertinentes al fenómeno, promoviendo la apropiación de nuevo conocimiento con modos de comunicar y expresar innovadores, “sugiere formas útiles de abordar las complejidades, desafíos y dilemas de la investigación en la era digital, con metodologías, métodos y prácticas analíticas nuevas y emergentes para emprender investigaciones acerca del mundo virtual, para procesar información en técnicas actuales como los focus group conectados online, para relacionar datos cualitativos y cuantitativos sobre la educación en medio de los avances digitales y tecnológicos” (Savin-Baden & Tombs, 2017, p. 149), aportando criterios y nuevas perspectivas. La elicitación consta de:

1. Introducción y preparación del proceso de juicio de expertos;
2. Explicación detallada del contexto del problema;
3. Preguntas pertinentes a la evidencia en diversos parámetros;
4. Debate facilitador-experto para recabar información pertinente.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Con el fin de obtener toda la información pertinente el "elicitador" debe responder, en la medida de lo posible, las preguntas sobre las cantidades observables o cuestiones a la vez que echa una mano y amalgama su experiencia. [Debido al uso de terminología que posiblemente no domine el investigador], la habilidad de los expertos para responder preguntas sobre cantidades no observables suelen generar a malentendidos y sesgos, por lo que se requiere empatía y sinergia en el proceso⁵. (Skjong & Wentworth, 2001, p. 5)

El debate al que se refieren Skjon & Wentworh (2001), suele ser sobre la objetividad de los criterios de riesgo en la toma de decisiones con incertidumbre entre los expertos consultados, según Yoe (2016), para quien el debate hace parte de los roles que se asumen en las elicitaciones, que deberían ser, citando a O'Hagan et al. (2006): "expertos sustantivos, que tienen el conocimiento cualitativo; expertos normativos, que proporcionan capacitación, evalúan proceso y proporcionan retroalimentación; facilitadores, los analistas del proceso de obtención de datos" (Yoe, 2016, p. 380), además de quienes toman las decisiones (que para el caso que compete, somos las autoras-investigadores que presentamos el trabajo).

Por su carácter de actualizar la asimilación de conceptos en entornos novedosos o cambiantes, según Savin-Baden & Tombs (2017) la elicitación como técnica del juicio de expertos es un método de validación, verificación y confiabilidad, en el que el analista o experto invitado no tiene que dominar por completo el campo del problema a resolver, pero en el proceso de consulta se apropia del conocimiento relevante y necesario para demandar, con *sindéresis* y criterio, la especificación, validez y fiabilidad de las pruebas o instrumentos de un estudio.

En ése orden de ideas, se incluye subjetividad y percepción en el juicio de expertos, cuestión que, aunque tendría riesgo de sesgo, con la elicitación se considera más bien una fase en la toma de decisiones y comunicación del proceso de evaluación. Como concluyen Savin-Baden & Tombs (2017, p. 274): "una vez más, el principal mensaje para los investigadores es que ningún método por sí mismo produce

⁵ Cita original: "Elicitees should as far as possible answer questions about observable quantities or issues with which the expert has 'hands on' experience. The ability of experts to answer questions about unobservable amounts are often subject to misunderstandings and biases, so empathy and synergy is demanded in the process..." (Skjong & Wentworth, 2001, p. 5)

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

resultados válidos, pero con la utilización múltiple de métodos durante una sesión de elicitación, mejoran bastante los resultados”, citando la frase original de Watson & Buede (1987)⁶.

7.3.3. Juicio de expertos para el presente trabajo

Para la propuesta de “Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN”, el procedimiento partió del anterior marco referencial metodológico de juicio de expertos, consultando a doce (12) especialistas con experiencia e idoneidad, con el fin de solicitar su opinión competente sobre la validación y confiabilidad de la muestra poblacional, el instrumento de medición, las variables, el tipo de preguntas a realizar y el cuestionario final del presente estudio.

La selección de especialistas para el juicio de expertos se realizó cumpliendo con las pautas documentadas de heterogeneidad de perfiles, roles, jerarquía, atributos, analistas, académicos, administradores, ejecutivos, expertos, directores de tesis, etc. (Bernal, 2010; Cerda, 2008; Cuervo y Escobar, 2008; O’Hagan, 2006; Salkind, 1998; Skjon & Wentworh, 2001; entre otros autores del marco referencial documentado de estadística y diseño metodológico). Así, para el juicio de expertos se convocó líderes, decanos, directivos, gerentes y docentes en teletrabajo, incluso supeditando su colaboración a la disponibilidad y motivación personal para participar en la consulta.

A través del correo electrónico institucional se envió a los 12 seleccionados la invitación a participar en el juicio de expertos como validadores de la etapa final de ejecución de recolección de datos para el trabajo de investigación de la siguiente manera:

“Nos permitimos comunicarles que nos encontramos haciendo nuestro Trabajo de Grado: «Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN», por lo cual teniendo en cuenta que para nosotras sus comentarios son de gran importancia y muy valiosos, los hemos escogido a ustedes como expertos validadores para las

⁶ La cita textual de Watson & Buede es: «Again the major message from the research community is that no one method produces valid results by itself, but multiple methods used during an elicitation session yield greatly improved results» (1987, p. 186).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

encuestas que vamos a aplicar a los teletrabajadores y no teletrabajadores. Por lo anterior, agradecemos su tiempo, atención y colaboración en esta actividad”. Anaya, L. y Valbuena, S. (comunicación personal, 09-01-2016)

El documento adjunto consistía en el cuestionario estructurado para esa fecha, con espacios en blanco para que indicaran y verificaran la información, con la concerniente solicitud de recomendaciones para la validez y confiabilidad de la etapa de recolección de información que cumpliera con los objetivos del trabajo de investigación, para cada uno de los expertos.

Como la consulta era de participación voluntaria, se recibió retroalimentación de seis (6) de los doce expertos inicialmente consultados. Del feedback recibido, una las consultadas respondió el cuestionario completo, incluso con anotaciones en la pregunta abierta, sin hacer ningún comentario sobre la formulación del cuestionario-modelo de la encuesta, que indicaba tamaño de la muestra, tipo, objetivos, para aplicar que constaba de 17 preguntas correspondientes a seis (6) variables estipuladas y una pregunta abierta. Por tanto, se dio por hecho que autorizaba el diseño metodológico, el contenido y la forma del instrumento estadístico, de la encuesta, de las variables, del cuestionario, las preguntas y la población.

Con los cinco expertos de los que se recibió retroalimentación, sucesivamente se les pidió que valoraron el grado de relevancia de los aspectos que se habían determinado desde el anteproyecto, apelando a su conocimiento para que añadieran, sumaran o modificaran, según su criterio, lo avanzado. Entre las inquietudes, se les solicitó un juicio sobre el grado de relevancia de cada uno de los primeros seis descriptores o categorías que se tomaron como variables a partir de la asesoría y la revisión del marco referencial y teórico.

El proceso de retroalimentación vía e-mail se complementó con reuniones personales entre cada experto con las dos o con una de las investigadoras, cumpliendo con lo estipulado para el juicio de expertos en cronograma de actividades dispuesto desde el anteproyecto para la etapa de verificación, validez y confiabilidad de instrumento. Sistemáticamente las validaciones incluyeron recomendaciones sobre universo, población y muestreo, política institucional, ampliación de variables y del

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

cuestionario, e incluso ofrecimiento para utilizar el instrumento de medición como modelo para adoptar institucionalmente antes de los plazos concebidos en el cronograma para la recolección de datos agendado en el cronograma del anteproyecto. Surtido el lapso de juicio de expertos, se procedió con la aplicación de las encuestas para teletrabajadores y no teletrabajadores, en línea, mediante Google Apps.

7.4 Población y escala

El conjunto de la población de este estudio son los colaboradores de la Universidad EAN que realizan actividades en modalidad de teletrabajo o que potencialmente, por sus funciones misionales, pueden ser seleccionados para optar como teletrabajadores. La cantidad de sujetos encuestados se estimó para alcanzar una muestra mayoritaria, aplicando la encuesta diseñada específicamente para este estudio y estructurada según el criterio de la escala Likert donde el encuestado califica cada ítem según su percepción en totalmente de acuerdo en desacuerdo con los enunciados.

7.4.1 Mapa muestral

La población objetivo son los teletrabajadores activos y potenciales (trabajadores presenciales que por su función misional son seleccionables para optar por la modalidad de teletrabajo) de la Universidad EAN. Como se visualizó en la unidad “6. La Universidad EAN y su Modelo de Teletrabajo”, el universo para el momento de la aplicación del instrumento la planta de personal constaba de un total de 360 colaboradores, de los cuales: docentes, 144 / 55, en teletrabajo; administrativos, 216 / 13, en teletrabajo; para un total de 68 en modalidad de teletrabajo. Como se ve la población es de tipo finita y pequeña, en términos estadísticos, lo que para efectos de validez y confiabilidad no solo cuenta el número de sujetos en términos absolutos sino que la proporción que sea tomada como muestra sea suficientemente representativa con respecto a la heterogeneidad vs especificidad del universo observado en el

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

estudio, o sea en éste caso, del perfil tanto institucional como de los colaboradores seleccionados para consultar en cuanto al modelo de teletrabajo de la Universidad EAN.

Cuando se pretende construir un instrumento, es preferible utilizar muchos sujetos que pocos, pero como siempre en estos casos no hay que pensar solamente en el número sino en el tipo de muestra; debe ser suficientemente representativo de la población con la que se va a utilizar el instrumento (población general, universitarios, etc.). [...] Con muestras relativamente pequeñas podemos encontrar con más facilidad ítems que definen más de un factor (Osborne & Costello, 2004; Osborne, J., Costello, A., & Kellow, J., 2008). [...] No existe un criterio o norma definitiva sobre el número de sujetos necesario; además no hay que tener en cuenta solamente el número de sujetos en términos absolutos, sino que es importante la proporción de sujetos con respecto al número de variables. (Morales, 2012, p. 14)

Como se realiza encuesta específica para teletrabajadores y para no teletrabajadores, se toma como población objeto total 68, para el caso de teletrabajadores.

En cuanto a los 292 trabajadores presenciales, se tomaron dos criterios para separarlos: (a) elegibilidad en cuanto a carácter misional de la labor para optar por la modalidad de teletrabajo a mediano plazo; (b) el porcentaje de los trabajadores presenciales cuya labor tuviese el potencial para acceder a la modalidad de teletrabajo debía ser igual o inferior al porcentaje trazado por el PEI 2015-2019 de la Universidad EAN para los docentes, cuya meta es del 40%. ¿Por qué? La razón es rigurosa: la planta de personal no docente está excluida de la meta; por cuanto, si se incrementa la modalidad entre trabajadores administrativos, no será igual al porcentaje fijado para los docentes.

En consecuencia, población objeto de trabajadores presenciales administrativos (TPA) para consultar en la encuesta: $216\text{TPA} (-13\text{TT}) \times -40\% = 81$. Esa cifra excluye a los 13 colaboradores administrativos que ya están en la modalidad de teletrabajo; pero, debe incluir el mismo porcentaje tomado del PEI para determinar la proporción de docentes que se suman a la población objeto de trabajadores presenciales para consultar en la encuesta.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Entonces, docentes: $[D (144) - DTT (55)] \times 40\% = 35,6$.

Total, de la población unidad de muestra No Teletrabajadores: $81 + 36 = 117$.

Total de la población unidad de muestra Teletrabajadores: 68.

La suma de las dos unidades de muestra $(117+68) = 185$ es mayor que el porcentaje tomado del PEI 2015-2019 aplicado al universo de la planta de personal, que sería 40% de $360 = 144$.

Por tanto, un total de colaboradores que respondan la encuesta que sea igual o superior a 144, sumadas las dos poblaciones, será válido y confiable en cuanto a muestreo.

No obstante, como “el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística, y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo” (Bernal, 2010, p. 162), se procede a verificar estadísticamente cual sería el tamaño de la muestra utilizando la fórmula de Jacob Cohen, que es la fuente principal que acogen los aplicativos operativos y hojas de cálculo para tales fines, en este caso para una población finita (Morales, 2012)⁷:

En este caso $N = 185$; es el tamaño de la población. El nivel de confianza va a ser del 95% , por lo tanto, $z = 1.96$. Y como no queremos un error mayor del 4% , tenemos

⁷ Con respecto a la fórmula, se revisó la expuesta en el capítulo “Cómo estimar el tamaño de una muestra estadística representativa de una población” de Bernal (2010, p. 168), y se encontró que es básicamente la misma utilizada, como también la referida como contenida en Process. En Morales (2012) se encuentra la explicación: “Jacob Cohen es la fuente principal que suele seguirse en este tema. StatPac Inc. ofrece una buena información sobre surveys, (Questionnaires & Survey Design) y en Sampling Methods una clara explicación de los diversos tipos de muestras. Más información sobre muestras, asequible en Internet, son Stark (2003, chapter 16) y Trochim en Sampling (last revised 2006). En Internet hay programas sencillos que generan tablas de números aleatorios y calculan el tamaño de la muestra y los márgenes de error (intervalos de confianza) para poblaciones de distinto tamaño. [...] Los valores seleccionados de Cohen (1988) se derivan en tablas semejantes de otros autores, como por ejemplo Light, Singer y Willett, J.B., (1990). Los valores de referencia seleccionados [en la fórmula] están tomados de Cohen (1988, tablas 8.4.4 y 8.4.5); también pueden verse en Kirk (1995:186 y tabla E.13). Las tablas de Cohen son más fáciles de consultar, y utiliza como criterio de magnitud; otros autores como Kirk utilizan ambos valores f y ω^2 . Cohen utiliza el símbolo η^2 en vez de ω^2 (y comenta la falta de unanimidad en los símbolos en p. 282) [...] Explicado por Cohen (1988:274ss, 284) un tamaño de efecto global tiene en cuenta todas las diferencias de las medias con respecto a la media total (no se trata de la diferencia entre dos medias, como sucede en el tamaño del efecto convencional al comparar dos medias)” (Morales 2012, pp 5-17).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

que $e = .04$. Para mayor seguridad suponemos que $pq = (.50)(.50) = .25$. La muestra necesaria es: 142.

Corroboramos utilizando los programas en línea para el cálculo:

Market Research Surveys Online (http://www.macorr.com/ss_calculator.htm); Raosoft Sample Size Calculator (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>), Creative Research Systems, The Survey System Sample Size Calculator (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>); Custominsight.com (<http://www.custominsight.com/index.asp>); Survey Random Sample Calculator (<http://www.custominsight.com/articles/random-sample-calculator.asp>); Dimension Research, Inc. Confidence Intervals for Proportion Calculator (<http://www.dimensionresearch.com/index.html>); Grapentine Company, Inc. Sample Size Calculators (<http://www.grapentine.com/calculator.htm>); Graphpad Software Random number generator (<http://www.graphpad.com/quickcalcs/randomN1.cfm>)

La respuesta es la misma: 142. Así que no sólo se da por fiable y válida la muestra tomada con los parámetros propios del PEI 2015-2019, sino que cumple los criterios estadísticos por encima del mínimo. No obstante, se determina enviar la encuesta al total de las dos unidades de muestra, así el intervalo de confianza apenas tengo un cambio marginal, sino por precaver que haya una cantidad de encuestas que no sean respondidas durante el lapso determinado en el cronograma de actividades del anteproyecto, por factores como incapacidades, vacaciones y, sobre todo, la semana de receso.

7.5 Validez y confiabilidad del cuestionario y de las variables

Para corroborar la validez y confiabilidad del cuestionario, por intermedio de pruebas piloto y el juicio de expertos se valoró su construcción de acuerdo con su pertinencia o grado de relación entre los ítems y el objetivo general del estudio, para permitir que del diagnóstico surgiera el análisis de la situación actual del modelo de teletrabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Siguiendo los parámetros y observaciones del juicio de expertos, se le dio validez a la suficiencia de las variables, es decir, al número de aspectos adecuado para la medición de cada una de las variables por medir. Además, se ordenaron los ítems y la escala cualitativa para mejor comprensión de los encuestados.

Cabe señalar que el proceso de elaboración del cuestionario, desde la fase inicial de reflexión y comentario de las exposiciones orales, entrevistas, consultas e e-mails de retroalimentación recibido por el juicio de expertos hasta la fase final de valoración, se llevó a cabo cumpliendo con el cronograma establecido desde el anteproyecto.

De la consulta a los expertos resultó un juicio y análisis cualitativo para que cada aspecto evaluara la capacidad discriminativa de cada variable a partir de las frecuencias observadas en cada una de las opciones de respuesta asignadas. De acuerdo con las indicaciones yuxtapuestas de cada experto, consultados por aparte, se realizó el cuestionario definitivo. Con respecto a la validez de contenido, las aportaciones cualitativas de los jueces consideraron apropiado el cuestionario final para el propósito que había sido construido.

Secuencialmente se elaboró la primera versión del cuestionario, redactando y estructurando el primer bosquejo del cuestionario. Luego se procedió a reconsiderar la extensión del cuestionario, otorgando pertinencia y relación del cuestionario con los objetivos de la investigación; así, como la pertinencia del cuestionario con respecto al medio de aplicación, la tabulación y el procesamiento de cada una de las encuestas (vía correo electrónico; formato de Excel).

Se corroboró que el cuestionario contemplara los criterios de confiabilidad y validez, esto se logró sometiendo el cuestionario al juicio de expertos tanto en la elaboración de instrumentos de medición y recolección de datos como sobre el tema objeto del estudio. En relación con los descriptores iniciales, los expertos consultados manifestaron no apreciar los límites entre los dos grupos de la planta de personal de la Universidad EAN que, debido a sus respectivas formulaciones, tendría que ser consultados: teletrabajadores y trabajadores presenciales. Por lo que se garantizó la validez y confiabilidad de las respuestas, primero asignando la escala de Likert preferente y cualitativamente, y, segmentando las encuestas y el modo de presentar las preguntas para cada grupo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Los expertos sugirieron la inclusión de ítems nuevos, ya que “las reglas del teletrabajo deben ser estándares y no según interpretación de las diferentes áreas de trabajo” (Denisse Arguelles); “la Universidad y los jefes debería dejar eso claro; enfocaría más en que si se definen metas, objetivos y productos para desarrollar en teletrabajo y se entregan los recursos necesarios, podrían desarrollarlas en los tiempos requeridos”, debiéndose “ajustar preguntas frente al teletrabajo no a Clima Organizacional” (Juan Carlos Corral); “diferenciar las dos perspectivas, personal y profesional” (Javier Ospina); y, concretamente, “incluir una o algunas preguntas asociadas con la contribución que hará el teletrabajo a la construcción de Legacy; es decir sostenibilidad” (Sandra Casas).

Estas sugerencias originaron que las seis (6) variables originales (condiciones físicas; variable psicológica; entorno familiar; tecnología; características personales; respecto a las condiciones del teletrabajador) se modificaran y se ampliara el número de preguntas.

Como efecto de la asesoría y retroalimentación constante con la decana de la Facultad de Ingeniería, a partir de los aspectos que evaluaban las “barreras o temores” se llegó a identificar las características de los teletrabajadores, se determinó “en la variable de tecnología averiguar sobre el tipo de tecnología, qué tecnología deben manejar los teletrabajadores, en qué tecnología capacitar a la gente” (Luz Marina Sánchez Ayala) y se orientó el diseño de la encuesta hacia la propuesta de mejoramiento del modelo de teletrabajo, para determinar áreas concretas (tecnología, en capacitación, etc.) en las cuales se podría ejecutar un plan institucional inmediato de requerirse, producto de la evaluación de los consultados en la encuesta, ajustes a la implementación de teletrabajo de la EAN.

Concretamente, se realizó la categorización de las variables iniciales, de acuerdo con los expertos para evaluar la operatividad del constructo según los ítems destinados a medir sus dimensiones. En conclusión, se agregaron cinco (5) variables (capacitación; liderazgo; cultura organizacional enfocada al teletrabajo; comunicación y seguimiento de tareas; sostenibilidad), y posteriormente se agruparon los descriptores o aspectos considerados como “característica personales” y “respecto a las condiciones del teletrabajador” en la variable inicial, denominada “perfil del

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

teletrabajador”, además de lograr gradualmente la diferenciación de las variables Liderazgo, Cultura Organización y Comunicación y Seguimiento.

El cuestionario validado se consideró como un modelo para evaluar el modelo de teletrabajo en la Universidad EAN, así como una propuesta con criterio para aplicar en otras organizaciones que deban analizar la gestión humana, con ítems susceptibles de ser ampliados o modificados según cada organización.

Los beneficios derivados de las sugerencias del juicio de expertos otorgaron validez y confiabilidad tanto a las variables como al cuestionario, además de mejorar el contenido de los ítems y de algunos aspectos relacionados con su estructura, evitando posibles sesgos de contenido o errores durante su aplicación posterior. (Bernal, 2010, pp 251-255)

Complementario al juicio de expertos el instrumento antes de ser destinado a la muestra de manera definitiva, fue aplicado a un grupo de personas familiarizadas con el tema objeto de la investigación, con las mismas características de la población objeto del estudio para hacer los ajustes previos. Además, se concluyó con la inclusión de la pregunta abierta.

7.5.1. Identificación de variables

Definido el tipo de investigación y el diseño metodológico de la presente investigación, se determinaron diez (10) variables las cuales se vincularon en cada uno de los cuestionarios como aspectos determinantes de la modalidad de teletrabajo.

1. Variable perfil del teletrabajador
2. Variable capacitación del teletrabajador
3. Variable manejo de herramientas tecnológicas, recursos y documentación
4. Variable condiciones físicas requeridas por el teletrabajador
5. Variable psicología del teletrabajador
6. Variable liderazgo
7. Variable cultura organizacional enfocada al teletrabajo
8. Variable comunicación y seguimiento
9. Variable entorno familiar

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

10. Variable sostenibilidad

7.6. Medición

Para que la muestra fuera representativa de la población completa se utilizó una distribución en diferentes procesos de la universidad seleccionando 68 teletrabajadores activos y 117 no teletrabajadores (teletrabajadores potenciales, es decir que por su área o ejercicio profesional puedan optar por la modalidad en el corto plazo).

Para ello se distribuyó el cuestionario de la encuesta a través de la aplicación de Google Apps, de tal forma que cada uno de los encuestados contestara en línea, de forma libre y espontánea y en diferentes horarios (durante los días 20 a 30 de septiembre de 2016), tratando de guardar una proporción coherente e idónea respecto al número de encuestas por cada proceso para que la muestra sea lo más representativa posible.

El cuestionario enmarcado en las diez (10) variables consta de 46 preguntas para la muestra de trabajadores presenciales (en áreas que los ubican como teletrabajadores potenciales) y 65 preguntas para teletrabajadores en ejercicio, respectivamente.

Estructura de las preguntas:

- Preguntas cerradas: Las posibles respuestas se presentan con lista de opciones.
- Escala sicométrica de Likert
- Selección múltiple
- Preguntas abiertas: El entrevistado puede expresar comentarios y recomendaciones en relación con su experiencia personal o por opinión.

7.7 Objetivos de la encuesta

- Definir el perfil de los teletrabajadores (activos y potenciales) de la Universidad EAN.
- Analizar el grado de satisfacción de los teletrabajadores de la Universidad EAN frente a la modalidad del teletrabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- Identificar los logros y oportunidades de mejora que los teletrabajadores de la Universidad EAN observan respecto al modelo de teletrabajo.
- Identificar el impacto del modelo de teletrabajo en el ámbito personal y laboral del teletrabajador.
- Identificar aportes al modelo de teletrabajo en la Universidad EAN.
- Identificar la percepción de los trabajadores de la Universidad EAN frente a la modalidad del teletrabajo.
- Indagar sobre la estación de trabajo, espacio, mobiliario y elementos de oficina en el domicilio del trabajador.
- Indagar sobre comunicaciones institucionales y los recursos mínimos que todos los trabajadores poseen, incluida la cuenta de correo electrónico institucional y su función.
- Determinar la motivación del potencial teletrabajador para ingresar en la implementación de un modelo de teletrabajo.
- Identificar por parte de los trabajadores de la Universidad EAN los principales aspectos que permitan aumentar el número de teletrabajadores de manera exitosa.

7.8 Encuesta para No Teletrabajadores

Cuestionario	No. De variables	No. De preguntas	Muestra	Encuestas logradas
No teletrabajadores	10	46	117	104

Con la metodología de consecución de datos y respuestas del cuestionario en línea se solicitó a los encuestados que colaboraran proporcionando la información descrita en el formato del cuestionario, de modo que contestaran de forma personal, logrando 104 de 117 encuestas respondidas de no teletrabajadores, es decir, participación mayoritaria y muestra representativa de la población objeto de estudio. En cuanto a técnica, los formatos utilizados para las encuestas en el proceso de recopilación de datos se presentan al final de este trabajo en la sección de Anexos.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Como técnica cualitativa, se elaboró la pregunta 46 del cuestionario de no teletrabajadores, para que fuese pregunta abierta dirigida al objeto de análisis. Con el debido protocolo introductorio se logró la consecución de una información valiosa que se analiza de una forma detallada y objetiva teniendo en cuenta el enfoque y buscando identificar la influencia, pertinencia y éxito del modelo de teletrabajo según la percepción de los no teletrabajadores de la Universidad EAN de Bogotá.

7.8.1 Perfil de no teletrabajadores consultados

GENERO	NO TELETRABAJADORES	
	NÚMERO	PROMEDIO EDAD
FEMENINO	64	38
MASCULINO	53	40

Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

De la muestra poblacional seleccionada hay 64 no teletrabajadoras, género femenino, y 53 trabajadores de género masculino, para lograr una homogeneidad de géneros en la investigación.

7.9 Encuesta para Teletrabajadores vigentes

Definido el tipo de investigación y el diseño metodológico de la presente investigación, se realizó la fase de recopilación de datos, la cual se llevó a cabo con base en el cuestionario así:

Cuestionario	No. De variables	No. De preguntas	Muestra	Encuestas logradas
Teletrabajadores	10	65	68	43

Con la metodología de consecución de datos y respuestas del cuestionario en línea se les solicitó a los encuestados que colaboraran proporcionando la información

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

descrita en el formato del cuestionario, de modo que contestaran de forma personal, logrando 43 de 68 encuestas de teletrabajadores, es decir participación mayoritaria y muestra representativa de la población objeto de investigación. En cuanto a técnica, los formatos utilizados para las encuestas en el proceso de recopilación de datos se presentan al final de este trabajo en la sección de Anexos.

Como técnica cualitativa, se elaboró la pregunta 65 del cuestionario de teletrabajadores, para que fuese pregunta abierta dirigida al objeto de análisis. Con el debido protocolo introductorio se logró la consecución de una información valiosa que se analiza de una forma detallada y objetiva teniendo en cuenta el enfoque y buscando identificar la influencia, pertinencia y éxito del modelo de teletrabajo según la percepción de teletrabajadores de la Universidad EAN en Bogotá.

7.9.1 Perfil de teletrabajadores

GENERO	TELETRABAJADORES	
	NÚMERO	PROMEDIO EDAD
FEMENINO	35	41
MASCULINO	33	43

Fuente: Encuesta teletrabajadores.

En la muestra poblacional se encuentran 35 teletrabajadoras (género femenino) y 33 teletrabajadores (género masculino), para lograr una homogeneidad de géneros en la investigación.

8. RESULTADOS DEL ESTUDIO

8.1. Resultados y análisis de la encuesta para no teletrabajadores

Para los resultados de cada una de las 45 preguntas se realiza el respectivo análisis, seguido a la presentación del aspecto, ítem o indicador en cada variable.

8.1.1. Variable perfil del teletrabajador

Es importante definir aquellas características de personalidad que facilitarán el éxito del teletrabajador. Para la Universidad EAN un colaborador que podrá desempeñarse con éxito en la modalidad de teletrabajo debe ser una persona disciplinada, autónoma y perseverante.

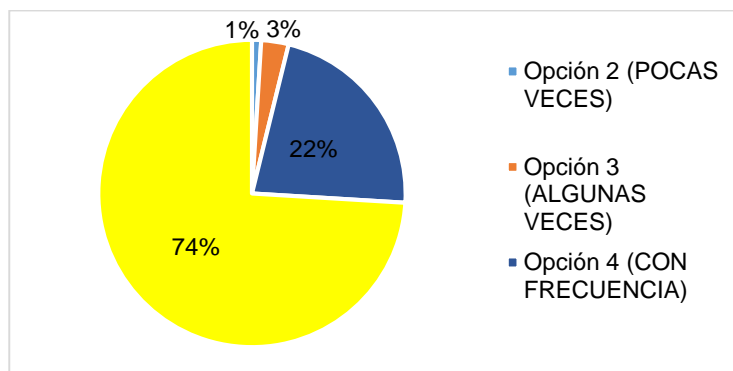
Pregunta 1: Disciplina

Objetivo específico: Determinar la característica de disciplina para la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Considera que, si se definen metas, objetivos y productos para desarrollarlos en teletrabajo, podría cumplirlos en los tiempos requeridos.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 4. Pregunta No. 1 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta no teletrabajadores.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Análisis: Existe una preferencia hacia una alta frecuencia por cumplir con las metas, objetivos y productos para desarrollar en el teletrabajo por parte de los no teletrabajadores, con 74% de inclinación por cumplirlas siempre, 22% con frecuencia; y menos del 4% con escasa preferencia por cumplir las labores a través del teletrabajo.

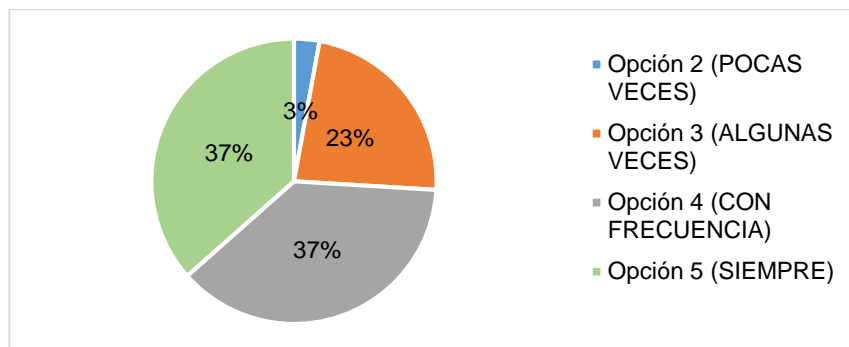
Pregunta 2: Expectativa

Objetivo específico: Determinar el nivel de expectativa de bienestar en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, le agradaría realizar esta actividad por mucho tiempo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 5. Pregunta No. 2 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia de motivación para asumir un modelo de teletrabajo como aspecto que crearía bienestar en los potenciales trabajadores que migren hacia esta modalidad. Dos terceras partes de los encuestados consideran las opciones con frecuencia, 37%, y siempre, 37%, como factibles para acceder a un modelo de teletrabajo; mientras el 23% de los encuestados prefiere que el modelo de teletrabajo se implemente algunas veces. El 3% de los encuestados lo consideran pocas veces agradable.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Aunque la tendencia es mayoritaria en la preferencia de acceder a un modelo de teletrabajo como motivación de bienestar, se obtuvo 12 respuestas con observaciones sobre el rol desempeñado y la escasa factibilidad de tener teletrabajo por mucho tiempo, pues, tanto por contacto físico como por disciplina con el contacto virtual, el tiempo dedicado sería difícil para concertar reuniones con el equipo de trabajo; aunque, para quienes ejecutan su misión sin contacto permanente con la Universidad EAN, sería muy conveniente por el factor de movilidad y distancia del trabajo versus la zona de domicilio donde residen en la ciudad; lo cual demuestra una expectativa de mejoramiento del concepto de calidad de vida, para los casos que expresan una observación optimista sobre el teletrabajo.

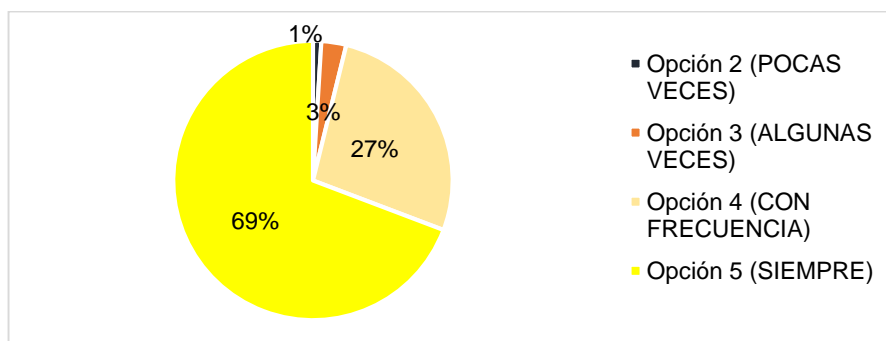
Pregunta 3: Autonomía y comunicación asertiva

Objetivo específico: Determinar la autonomía del potencial teletrabajador y su comunicación con su superior jerárquico en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que la comunicación con su jefe inmediato continuaría siendo permanente.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 6. Pregunta No. 3 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de alta comunicación para asumir un modelo de teletrabajo. Siempre, 69% y con frecuencia, 27%, fueron las opciones que consideró más del 96% de los encuestados, lo que demuestra el dominio y uso frecuente hoy por hoy de herramientas tecnológicas de comunicación entre los trabajadores con sus jefes inmediatos. En definitiva, se asume como factor de cambio cultural y laboral el uso de herramientas tecnológicas de comunicación. Se obtuvo cuatro (4) respuestas con observaciones precisamente sobre comunicación asertiva, entre ellas, una de “no sé” y dos dirigidas a la evaluación de la comunicación actual y la del modelo de teletrabajo con lo relacionado con capacitación.

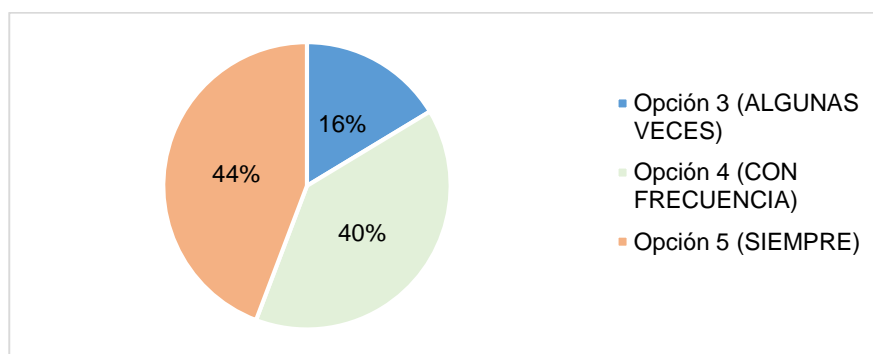
Pregunta 4: Percepción sobre proyección personal en el teletrabajo.

Objetivo específico: Determinar el compromiso desde la sensación personal sobre las posibilidades de mejorar la calidad de vida laboral.

Pregunta: Usted cree que el futuro será mejor con el teletrabajo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 7. Pregunta No. 4 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa un alto grado de empatía con la posibilidad de un futuro con teletrabajo. Como se aprecia en la gráfica, la expectativa es ampliamente positiva, sin

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

embargo en las cinco (5) observaciones anotadas por los algunos encuestados, si bien se considera que el uso habitual de comunicación verbal o de datos o la tendencia en crecimiento hacia el uso de nuevas aplicaciones y herramientas en los equipos y en las redes tecnológicas es productiva, no se debe dejar de mantener interacción social, y que sería necesario crear momentos y espacios de integración en ese futuro optimista.

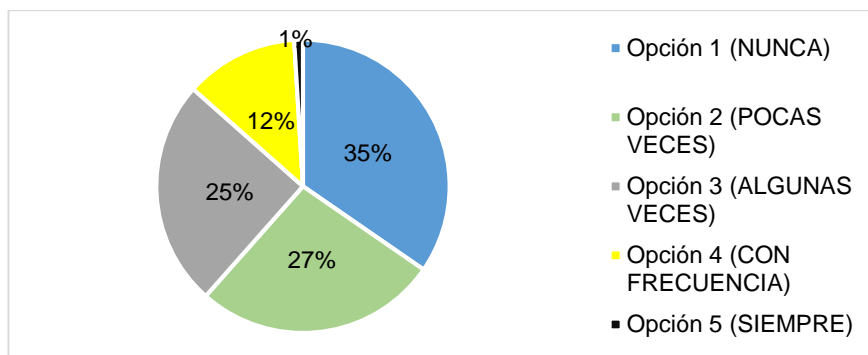
Pregunta 5: Percepción sobre relaciones con compañeros.

Objetivo específico: Determinar la percepción sobre el compromiso del trabajador con su entorno laboral.

Pregunta: Considera que si accediera a la modalidad de teletrabajo se afectaría la relación con sus compañeros.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 8. Pregunta No. 5 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Según describe la gráfica, se presenta mayor dispersión entre las respuestas a partir de que la cuarta parte de la muestra poblacional considera que “algunas veces” las relaciones interpersonales se verían afectadas con el trabajo, incluso el 12% anota que éste fenómeno se dará “con frecuencia”, a pesar de que el

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

35% se inclina por valorar que “nunca” y el 27% que “pocas veces” el entorno se perjudicará con el teletrabajo. Por su parte, en las cinco (5) observaciones a la pregunta, hay una preocupación por la integración y la retroalimentación sobre los procesos de adaptación durante la implementación del modelo de teletrabajo.

8.1.2. Variable capacitación para el teletrabajo

Variable que considera la percepción de cómo gestionar información, manejo intensivo de internet, estrategias de comunicación, gestión del tiempo, capacidad para resolver algunos problemas técnicos menores.

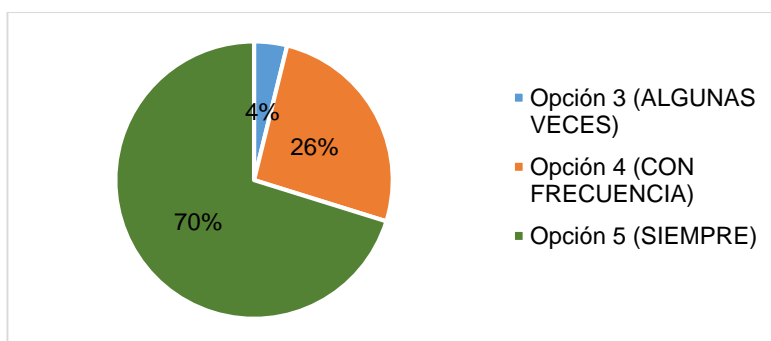
Pregunta 6: Capacitación relacionada con los beneficios.

Objetivo específico: Determinar el grado de beneficio que se percibe sobre la capacitación en teletrabajo.

Pregunta: Considera que si recibiera capacitación relacionada con la aplicación de técnicas para la gestión de información beneficiaria su labor, si fuera un teletrabajador.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 9. Pregunta No. 6 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa un alto grado de sentimiento de identificación de la mayoría de encuestados con la capacitación como medida necesaria para llevar a cabo el teletrabajo y como beneficio vinculado directamente con la labor ejercida. La

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

capacitación se percibe como requerida para lograr un buen manejo de las herramientas que aporten al desarrollo de las actividades laborales.

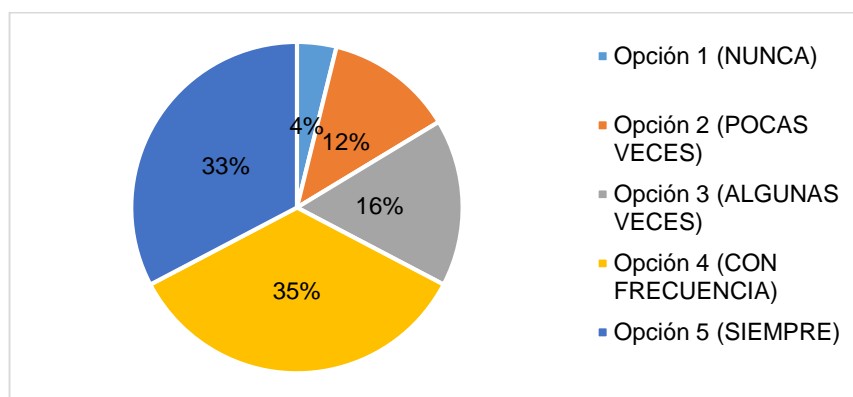
Pregunta 7: Capacitación en el entorno laboral sobre competencias en manejo de internet.

Objetivo específico: Determinar la percepción sobre la capacitación en competencias y dominio de internet en el entorno laboral.

Pregunta: Sus competencias en manejo intensivo de internet han sido fortalecidas por la capacitación organizacional.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 10. Pregunta No. 7 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Según describe la gráfica, dos terceras partes de las respuestas permiten reconocer un alto grado de conformidad con la capacitación organizacional para fortalecer las competencias en el uso de herramientas de internet. No obstante, la tercera parte de la muestra se inclina por las opciones “nunca”, 4%; “pocas veces”, 12%; y, “algunas veces”, 16%, que indicaría la observación de uno de los encuestados en la que se hace la diferencia entre capacitación sobre herramientas versus manejo

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

intensivo de internet, más precisamente: “se ha asistido a capacitación sobre herramientas, pero no manejo intensivo de internet”.

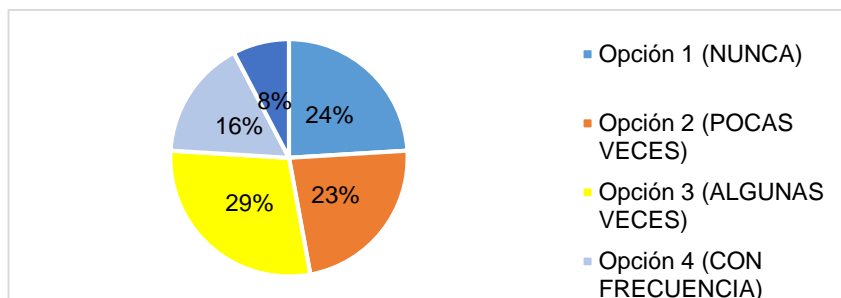
Pregunta 8: Gestión de tiempo.

Objetivo específico: Determinar grado de capacitación en gestión, planificación y administración del tiempo.

Pregunta: ¿Ha recibido entrenamiento en manejo del tiempo?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 11. Pregunta No. 8 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: En general los colaboradores encuestados consideran que la capacitación presente es insuficiente. Según los valores más altos ubicados en “pocas veces”, 23%, “nunca”, 24%; y, “algunas veces”, 29%, los encuestados consideran que existen carencias en capacitación para mejorar la eficacia en la planificación del tiempo. Al contrario, los dos ítems que han obtenido la menor puntuación porcentual, no superior a una cuarta parte, reconoce que ha obtenido capacitación al respecto, pero, por la observación anotada en una de las encuestas “he recibido coaching personal y dentro de éste se ve manejo de tiempo”, es de señalar que no es una capacitación vinculada con su actual ejercicio laboral en la Universidad EAN.

8.1.3 Variable manejo de herramientas tecnológicas

Variable que considera la conectividad, el acceso y el uso de las herramientas tecnológicas necesarias para la realización de las actividades de un teletrabajador. Se indaga sobre comunicaciones institucionales y los recursos mínimos que todos los trabajadores poseen, incluida la cuenta de correo electrónico institucional y su función.

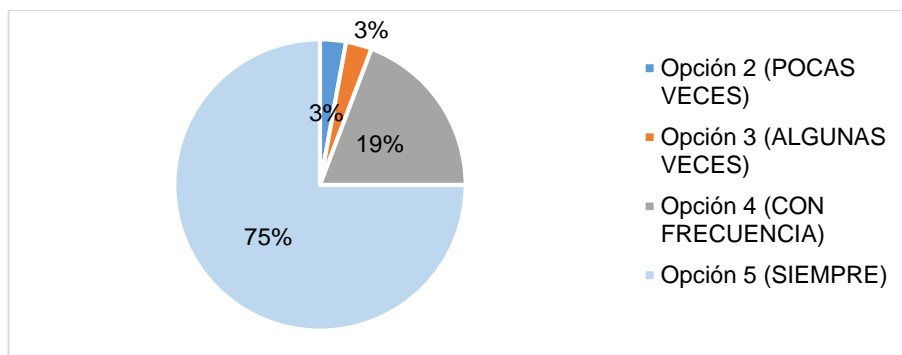
Pregunta 9: Conectividad desde la residencia, acceso a internet y potencial uso inmediato de las cuentas institucionales fuera del lugar de trabajo.

Objetivo específico: Determinar la conectividad y acceso inmediato a las comunicaciones institucionales a través de la intranet institucional de la Universidad EAN.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, la conectividad en su residencia le permitiría acceder a la red de la Universidad de manera inmediata.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 12. Pregunta No. 9 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa un alto grado de conectividad a internet en las residencias de la actual nómina de no teletrabajadores de la Universidad EAN, con un 75% de los encuestados dispuestos a acceder a las comunicaciones laborales desde su

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

residencia; 19% “con frecuencia” accederían a la red de la Universidad EAN de manera inmediata. Lo harían “pocas” o algunas veces el 6% de los encuestados.

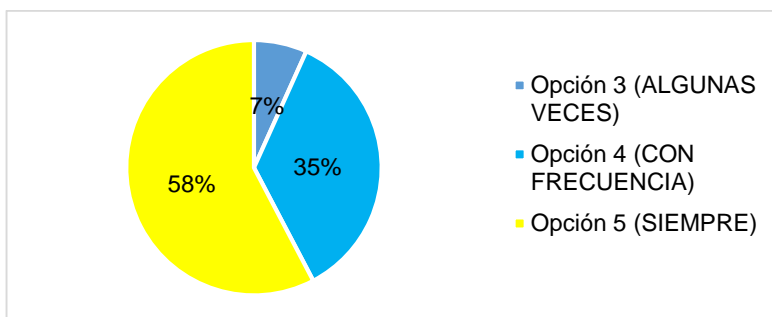
Pregunta 10: Efectividad de comunicaciones institucionales a través de recursos tecnológicos.

Objetivo específico: Determinar la eficacia de las comunicaciones institucionales.

Pregunta: Comunicaciones institucionales tales como chat, telefonía, teleconferencia y video conferencia son altamente efectivos.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 13. Pregunta No. 10 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Como se aprecia en la gráfica es ampliamente positiva la percepción acerca de la efectividad de los recursos tecnológicos de comunicación institucional. No obstante, en las observaciones los encuestados subrayan particularmente el chat y la telefonía como altamente efectivos, sin hacer mención de teleconferencia y videoconferencia.

Pregunta 11: Eficacia del correo electrónico institucional.

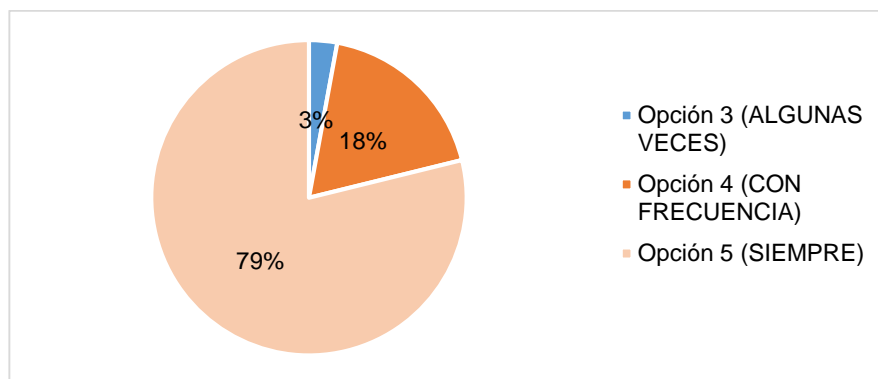
Objetivo específico: Determinar la eficacia actual del correo electrónico institucional.

Pregunta: El correo electrónico institucional cumple con el envío y recepción de información y documentos a través de la red.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 14. Pregunta No. 11 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa un masivo acceso, uso y funcionamiento correcto del correo electrónico institucional.

Pregunta 12: Comunicación asertiva a través del correo electrónico institucional.

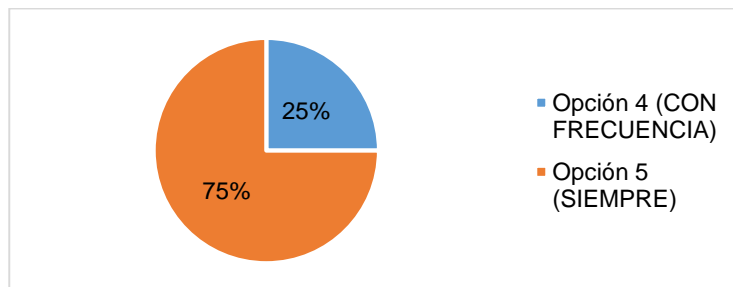
Objetivo específico: Determinar la autonomía y la comunicación en la interacción de los grupos de interés.

Pregunta: Su correo electrónico institucional facilita el agendamiento con los grupos de interés con los cuales usted interactúa.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 15. Pregunta No. 12 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: La mayoría de los encuestados se consideran buenos usuarios de sus cuentas de intranet institucional, recurso con el cual facilitan la interacción entre sus grupos de interés. No obstante, se advierte que el “Google Calendar” no es masivo, por tanto no totalmente confiable, por lo que se precisa de soporte en correo y comunicación telefónica.

Pregunta 13: Conectividad y acceso desde la residencia a la intranet institucional.

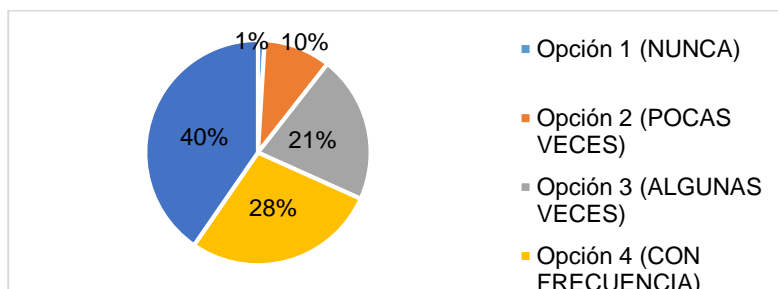
Objetivo específico: Determinar el acceso a la cuenta de intranet institucional desde la residencia.

Pregunta: ¿Ha accedido al correo electrónico institucional desde su residencia?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 16. Pregunta No. 13 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una mayor dispersión de respuestas con respecto a la variable que en los anteriores ítems. La tendencia es mayoritaria en cuanto a los trabajadores que manifiestan haber accedido desde su residencia a la cuenta de correo institucional; una décima parte de los encuestados “pocas veces” ha consultado su correo electrónico institucional, o “nunca” en un porcentaje del 1%.

8.1.4 Variable condiciones físicas requeridas por el teletrabajador

Variable que indaga sobre la estación de trabajo, espacio, mobiliario y elementos de oficina en el domicilio del trabajador.

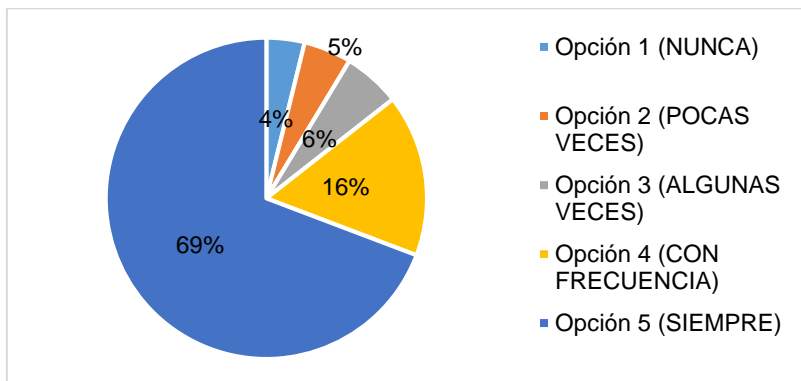
Pregunta 14: Adecuación de oficina en el domicilio particular.

Objetivo específico: Determinar el espacio del potencial de teletrabajo en casa.

Pregunta: ¿Es factible adecuar un espacio de oficina privada en su residencia?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN



Gráfica 17. Pregunta No. 14 – Encuesta No teletrabajadores

Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa que el 85% de los trabajadores actuales de la Universidad EAN cuentan con alta predisposición para adecuar un espacio en su lugar de residencia para realizar las labores desde su domicilio.

8.1.5 Variable psicológica del teletrabajador

Variable que pretende indagar como posibles barreras los factores de motivación, atención, concentración y aprendizaje para la realización de las actividades laborales fuera el espacio físico de la Universidad EAN.

Pregunta 15: Motivación.

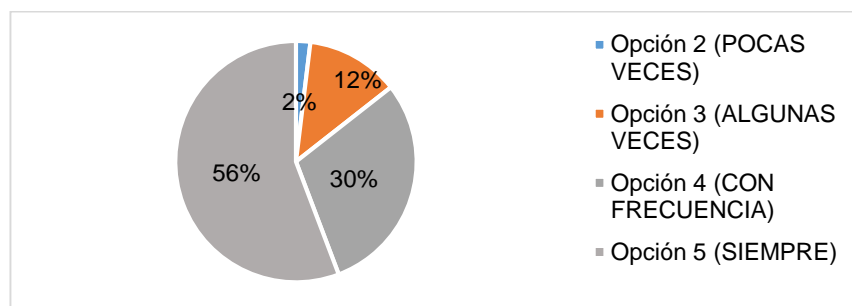
Objetivo específico: Determinar la motivación del potencial teletrabajador para ingresar en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Se sentiría entusiasmado al trabajar como teletrabajador.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 18. Pregunta No. 15 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: La mayoría tiene una motivación positiva: “Siempre”, 56%, “con frecuencia”, 30%, fueron las opciones que consideró el 86% de los encuestados. Se obtuvo seis (6) respuestas con observaciones sobre falta de asimilación de la cultura de teletrabajo y pérdida de contacto con los stakeholders (en el caso de atención a estudiantes) versus autonomía, ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos y efectividad de las herramientas tecnológicas.

Pregunta 16: Autonomía.

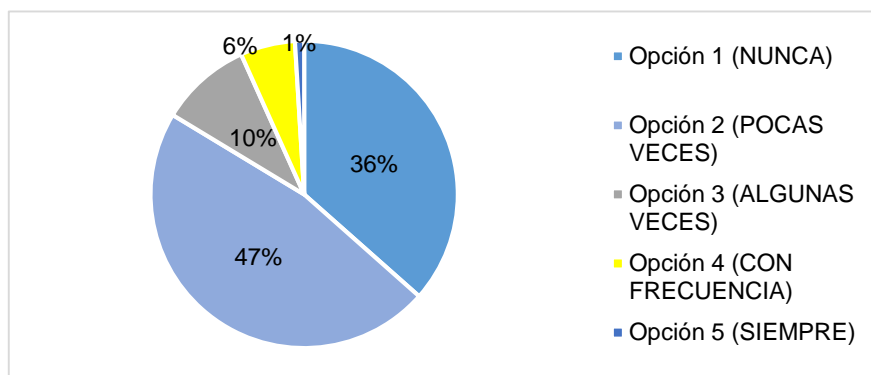
Objetivo específico: Determinar la autonomía del potencial teletrabajador.

Pregunta: Cree que se distraería con facilidad si accediera a la modalidad de teletrabajo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 19. Pregunta No. 16 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de alta disposición para asumir un modelo de teletrabajo. “Nunca”, 36% y “pocas veces”, 47%, fueron las opciones que consideró más del 83% de los encuestados. Se obtuvo cuatro (4) respuestas con observaciones sobre dedicar precisamente el tiempo del horario laboral al trabajo, en contraste con el concepto de horario flexible, y una percepción radical sobre factores distractores (“encuentro más distracciones en la oficina” versus “cuento con privacidad para hacerlo”).

Pregunta 17: Atención.

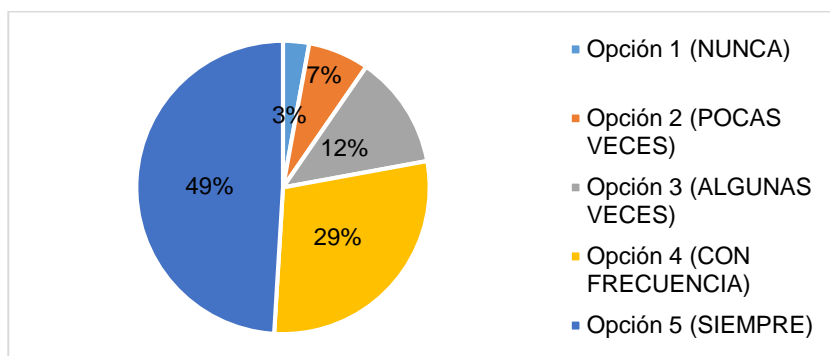
Objetivo específico: Determinar la autonomía del potencial teletrabajador para ejecutar tareas laborales sin interrupción de las domésticas.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo evitaría tener interrupciones originadas en mi lugar de trabajo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 20. Pregunta No. 17 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de alta atención para asumir un modelo de teletrabajo. “Siempre”, 49% y “con frecuencia”, 29%, fueron las opciones más consideradas; no obstante, creció la incertidumbre en los valores cualitativos de mayor frecuencia. Se obtuvo tres respuestas con observaciones que connotan confusión sobre si el lugar del trabajo sería la residencia o el actual.

Pregunta 18: Concentración.

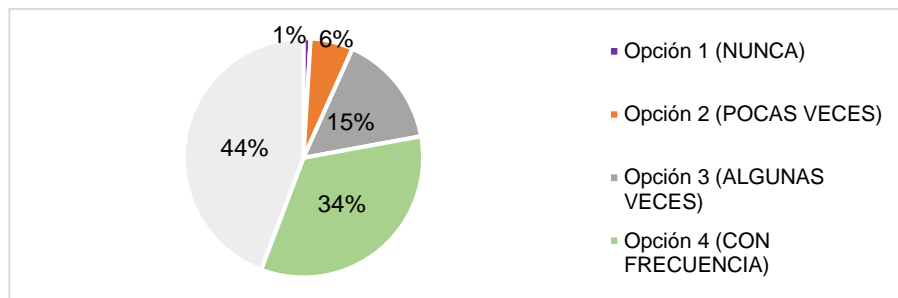
Objetivo específico: Determinar la autonomía del actual trabajador de oficina con respecto a su gestión de tiempo en la potencial implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Considera que tendría mayor atención a sus responsabilidades y le rendiría más el tiempo bajo la modalidad de teletrabajo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 21. Pregunta No. 18 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de alta disposición para asumir un modelo de teletrabajo. “Siempre”, 44% y “con frecuencia”, 34%, fueron las opciones más consideradas; de manera marginal va aumentando la opción “alguna vez” y las de menor frecuencia en el dominio de gestión eficiente del tiempo. Se obtuvo cuatro (4) respuestas con observaciones sobre optimización del tiempo y cambio cultural al respecto.

Pregunta 19: Aprendizaje.

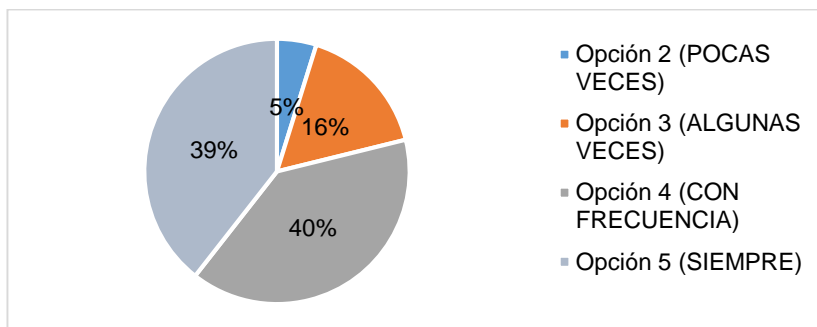
Objetivo específico: Determinar la autonomía del potencial teletrabajador para adquirir nuevos conocimientos relacionados con la modalidad de teletrabajo.

Pregunta: Cree que identificaría nuevos conocimientos para el desarrollo de su labor en la modalidad de teletrabajo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 22. Pregunta No. 19 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de alta disposición para el aprendizaje dentro del modelo de teletrabajo. Siempre y con frecuencia, con 39% y 40%, respectivamente, fueron las opciones que consideró más de las tres cuartas partes de los encuestados; de manera notoria aumenta la opción “alguna veces” dentro de la variable psicológica. Se obtuvo tres respuestas con observaciones en torno a las herramientas tecnológicas.

Pregunta 20: Discernimiento.

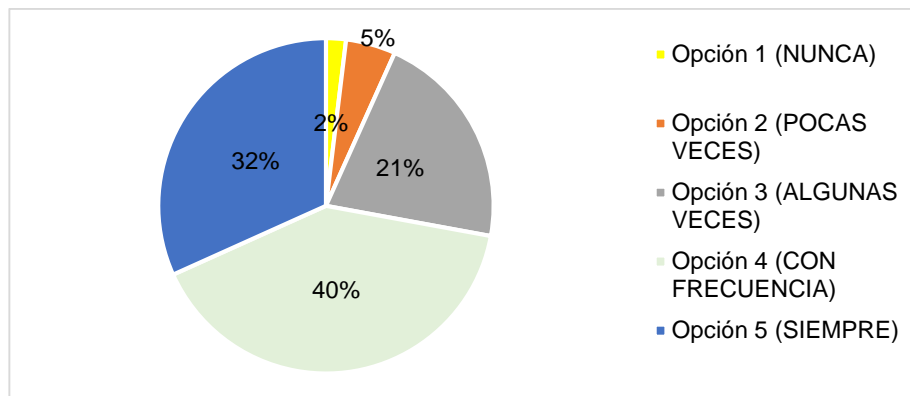
Objetivo específico: Determinar la disposición del potencial teletrabajador para el análisis de nuevas situaciones en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Cree que el teletrabajo fomentaría su pensamiento crítico y analítico.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 23. Pregunta No. 20 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de alta disposición para asumir nuevas situaciones bajo el modelo de teletrabajo. Siempre, 32% y con frecuencia, 40%, fueron las opciones que consideró poco menos de las tres cuartas partes de los encuestados; no obstante, en cuanto a la variable, es creciente la actitud hacia “algunas veces” en cuanto a la percepción hacia el teletrabajo como motivador que fomenta el pensamiento crítico y analítico. Se obtuvo dos (2) respuestas con observaciones que contradicen el enunciado, pues la percepción es que el teletrabajo aumenta la recursividad, pero (parafraseando) “es la interacción lo que contribuye a mejorar el pensamiento analítico propio” (sic).

8.1.6 Variable liderazgo

Variable que permite describir la confianza, coordinación de equipos, delegación efectiva y medición por resultados de los trabajadores actuales de la Universidad EAN con respecto a su potencial tránsito al teletrabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

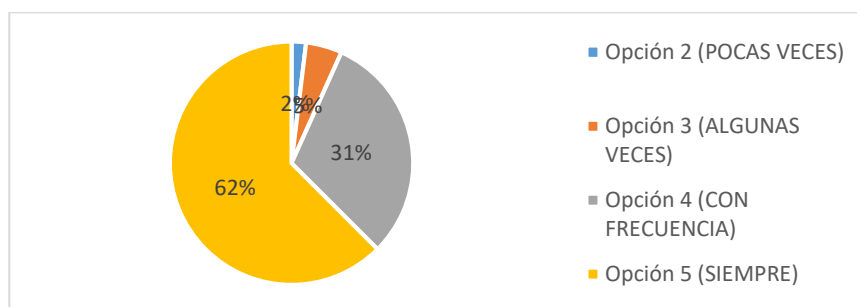
Pregunta 21: Coordinación y trabajo en equipo de los potenciales teletrabajadores.

Objetivo específico: Determinar la autonomía del potencial teletrabajador y su comunicación con su superior jerárquico en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de las responsabilidades.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 24. Pregunta No. 21 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de alta comunicación con su jefe inmediato para asumir un modelo de teletrabajo. Se encuentran valores similares con la pregunta de la variable del perfil de teletrabajador, en cuanto a autonomía y comunicación asertiva (ver Pregunta 3). Se confirma el dominio y uso frecuente hoy por hoy de herramientas tecnológicas de comunicación entre los trabajadores con sus jefes inmediatos, proyectado a futuro. Se obtuvo cuatro (4) respuestas con observaciones que subrayan el trabajo en equipo como esencial para cumplir objetivos a tiempo y satisfactoriamente.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

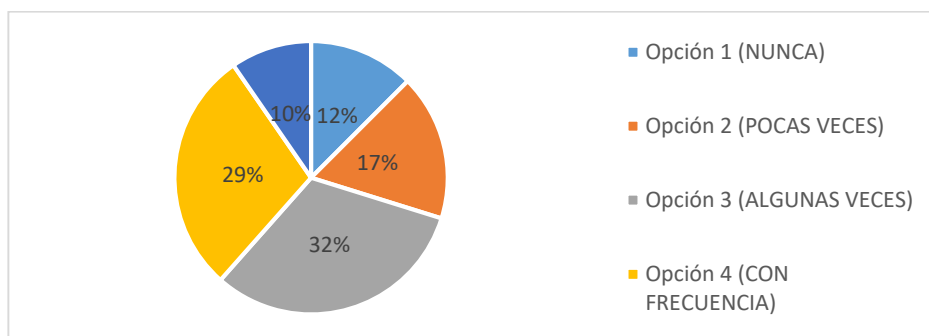
Pregunta 22: Reuniones virtuales.

Objetivo específico: Determinar la autonomía del potencial teletrabajador y su comunicación con su equipo en reuniones virtuales para proyectar en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Ha participado en reuniones virtuales de trabajo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 25. Pregunta No. 22 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria con escasa participación en reuniones virtuales. Algunas veces, 32%; pocas veces, 17%; y, nunca, 12%, fueron las opciones que consideró más de 60% de los encuestados. Se obtuvo dos (2) respuestas con observaciones dicotómicas sobre efectividad de las reuniones virtuales en la experiencia que hasta el momento se ha tenido al respecto, una favorable en la aplicabilidad particularmente en la modalidad de educación virtual; la otra, advierte sobre dificultades técnicas de las herramientas tecnológicas empleadas en las reuniones virtuales en 'tiempo real' entre más de dos usuarios conectados, según la experiencia del colaborador proactivo que hace la anotación.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

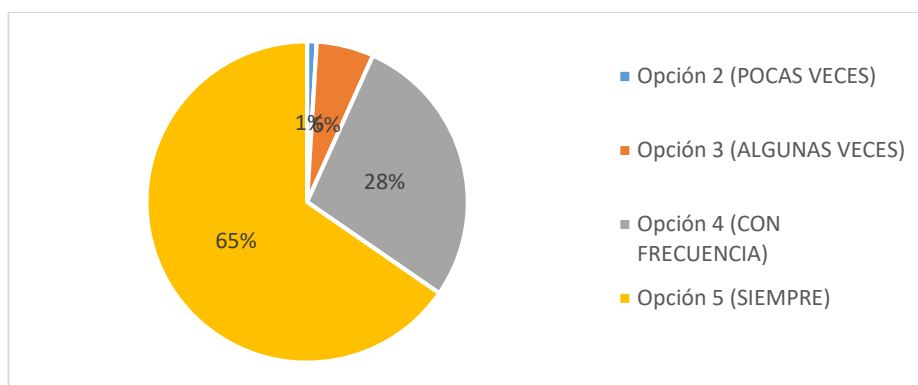
Pregunta 23: Interacción con jefe inmediato.

Objetivo específico: Determinar la autonomía del potencial teletrabajador y su comunicación con su superior jerárquico en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que la comunicación con su jefe inmediato continuaría siendo permanente.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 26. Pregunta No. 23 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Existe una tendencia mayoritaria de alta comunicación para asumir un modelo de teletrabajo. Siempre, 65% y con frecuencia, 28%, fueron las opciones que consideró más de 93% de los encuestados. Se observa una proyección de comunicación eficiente con su jefe inmediato actual, a futuro, con valores similares con la pregunta de la variable del perfil de teletrabajador, en cuanto a autonomía y comunicación asertiva (ver Preguntas 3 y 21). Se confirma el dominio de herramientas tecnológicas de comunicación entre los trabajadores con sus jefes inmediatos. Se obtuvo cuatro (4) respuestas con observaciones que subrayan el trabajo en equipo como esencial para cumplir objetivos a tiempo y satisfactoriamente.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

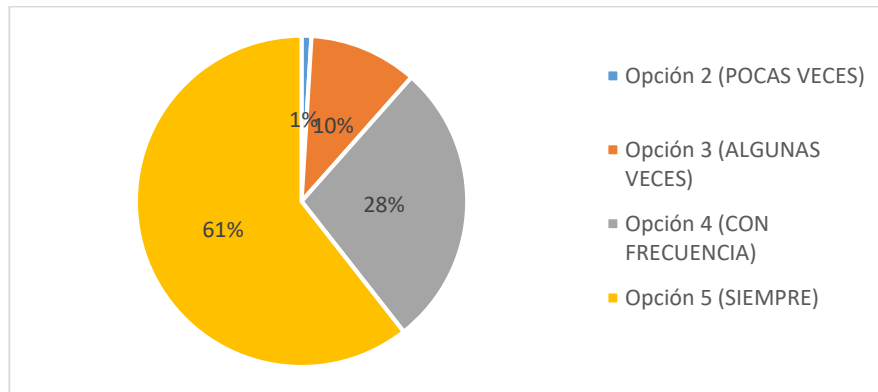
Pregunta 24: Delegación.

Objetivo específico: Determinar la percepción del potencial teletrabajador, comunicación sobre el grado de feedback de su superior jerárquico en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato le retroalimentaría sobre los resultados de las tareas asignadas.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 27. Pregunta No. 24 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una percepción mayoritaria de favorabilidad en cuanto a feedback con el superior jerárquico para asumir un modelo de teletrabajo. Siempre, 61% y con frecuencia, 28%, fueron las opciones que consideró más de 88% de los encuestados, lo que demuestra que hoy por hoy los trabajadores con sus jefes inmediatos cuentan con una buena retroalimentación y descartan cambios significativos en el proyectado teletrabajo. En definitiva, se asume el feedback es esencial en el cambio cultural y laboral que conlleva una implementación de un modelo acorde a las expectativas sobre revisión de tareas asignadas.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

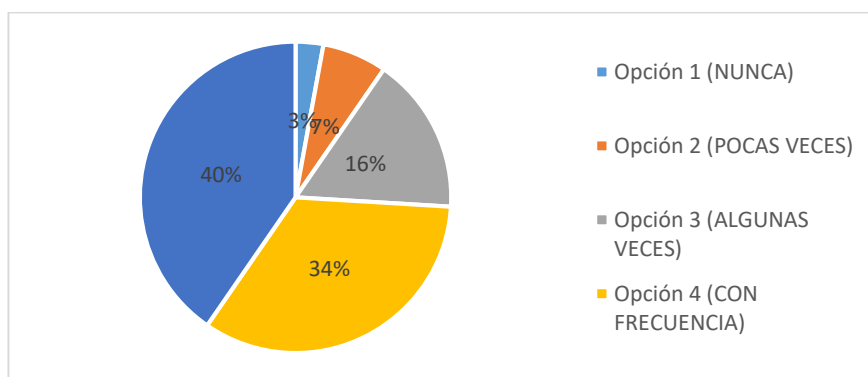
Pregunta 25: Expectativa sobre empatía del liderazgo.

Objetivo específico: Determinar la empatía del potencial teletrabajador y la comunicación asertiva de su superior jerárquico en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato le felicitaría por la realización de tareas eficientes.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 28. Pregunta No. 25 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta para No Teletrabajadores.

Análisis: A pesar de que una cuarta parte de los encuestados proyecta un déficit de empatía desde/hacia su líder en su equipo de trabajo, se observa una tendencia mayoritaria de empatía para asumir un modelo de teletrabajo de la mano del superior jerárquico. Siempre, 40% y con frecuencia, 34%, fueron las opciones que consideró más de 74% de los encuestados. Se obtuvo cuatro (4) respuestas con observaciones sobre reconocimiento oportuno de resultados eficientes, de calidad y a tiempo, que no se debe alterar en el modelo laboral presencial o virtual.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

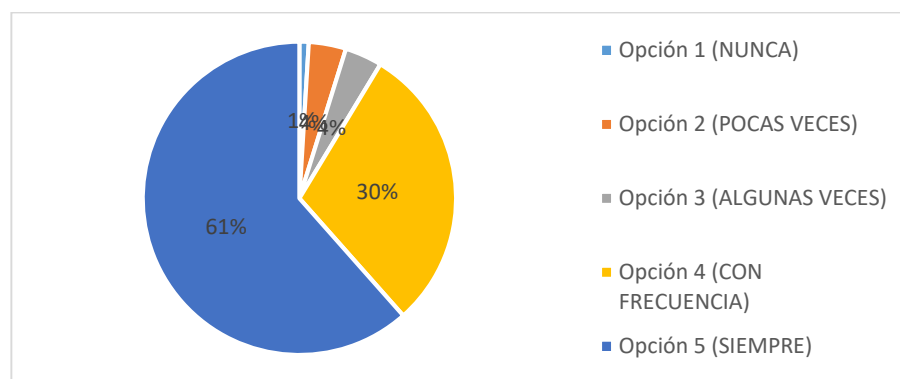
Pregunta 26: Respeto por el horario y fechas de entrega de productos.

Objetivo específico: Determinar la percepción que se tiene acerca del superior jerárquico en cuanto a la ejecución y expectativa de plazos laborales proyectados a la implementación de un modelo de teletrabajo.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato respetaría los horarios asignados a esta modalidad.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 29. Pregunta No. 26 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de expectativa positiva sobre el cumplimiento de plazos y horarios asignados en el cumplimiento de labores para asumir un modelo de teletrabajo. Siempre, 61% y con frecuencia, 30%, fueron las opciones que consideró el 90% de los encuestados.

Pregunta 27: Seguimiento a tareas asignadas.

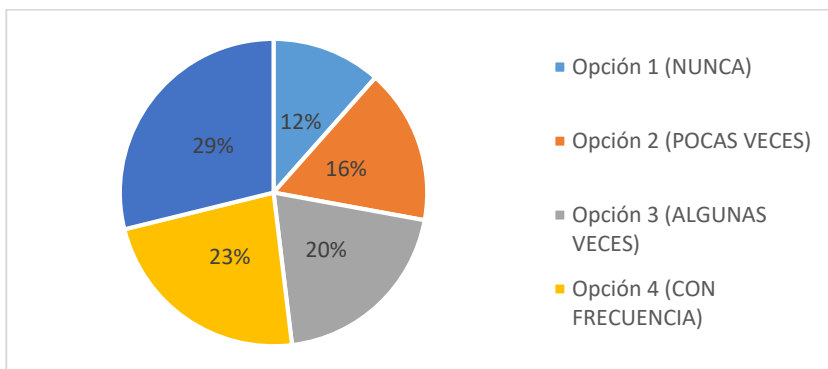
Objetivo específico: Determinar la percepción del potencial teletrabajador sobre la persistencia y el seguimiento de su superior jerárquico en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato le reiteraría las fechas de entrega de los productos que le han sido asignados.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 30. Pregunta No. 27 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa la dispersión de opciones sobre la percepción de la asertividad de la comunicación del jefe inmediato en cuanto a seguimiento previo a las fechas de entrega. Se obtuvo cuatro (4) respuestas con observaciones sobre respeto de la autonomía y confianza hacia los colaboradores y el establecimiento de cronogramas con profesionalidad.

8.1.7 Variable cultura organizacional enfocada al teletrabajo

Variable que permite describir la capacidad institucional de adaptarse a los cambios culturales que implican pasar del modelo laboral presencial al modelo virtual para generar una cultura de teletrabajo, con política y procedimiento que permitan la transición de los trabajadores actuales de la Universidad EAN.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

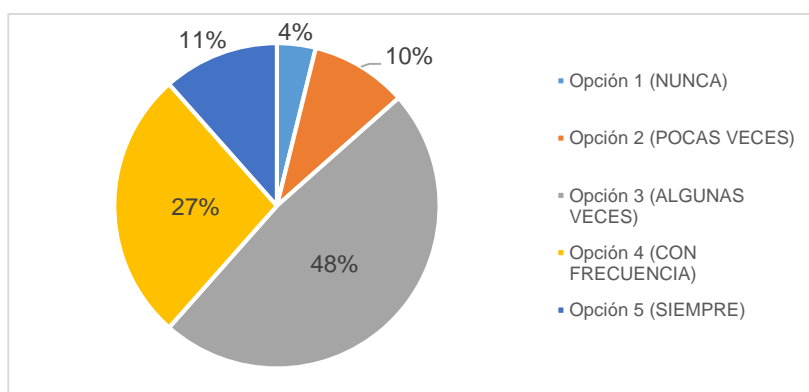
Pregunta 28: Apreciación del lugar de trabajo.

Objetivo específico: Determinar grado de estimación de las instalaciones físicas de la Universidad EAN como lugar de trabajo presencial.

Pregunta: ¿Le gusta estar físicamente en la Universidad todos los días?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 31. Pregunta No. 28 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Como mediana, los trabajadores presenciales de la Universidad EAN consideraron la opción 3, “Algunas veces”, 48%; 27%, optaron por “Con frecuencia”. Según las percepciones más altas, los trabajadores presenciales aprecian a la Universidad EAN como lugar de trabajo en articulación con su alta pertenencia a la posibilidad de teletrabajo, según las siete (7) observaciones voluntariamente anotadas: “me gusta estar en mi puesto de trabajo”, “me gusta mi Universidad”, “el ambiente laboral con el equipo de trabajo” y con respecto al teletrabajo “esta nueva oportunidad abre oportunidades de crecimiento, de autodisciplina”, “permite ahorrar tiempo y dinero”, “facilita interactuar con mi familia, sin perder contacto con mi trabajo”.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

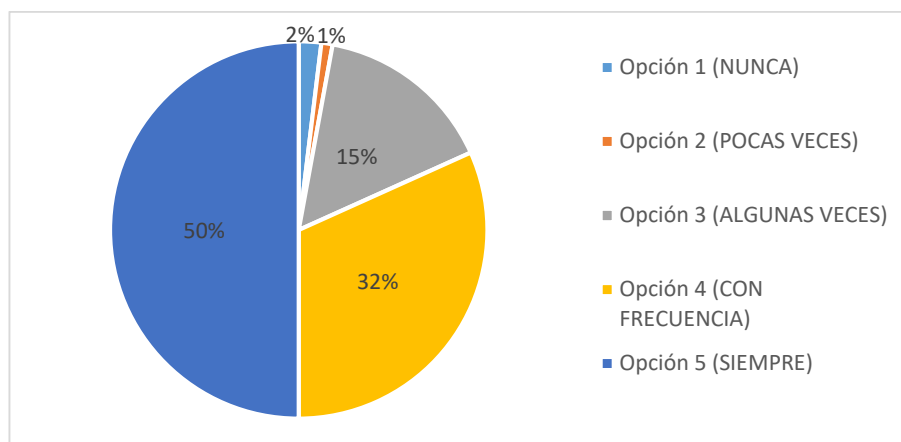
Pregunta 29: Prospección de teletrabajo en la Universidad EAN.

Objetivo específico: Determinar prospectivamente la implementación de teletrabajo en la Universidad EAN.

Pregunta: Considera que se le facilitaría hacer las tareas asignadas en la modalidad de teletrabajo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 32. Pregunta No. 29 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: En general los trabajadores presenciales consideran que el clima organizacional de la Universidad EAN ofrece condiciones óptimas para la implementación de la modalidad de teletrabajo. La mitad de los encuestados tiene una percepción positiva del clima organizacional que favorece la realización desde el domicilio de las tareas asignadas; 33% y 15%, considera que “con frecuencia” y “algunas veces”, respectivamente, la predisposición de la Universidad EAN para la modalidad de teletrabajo es favorable. Las opciones “nunca” y “pocas veces”, tiene porcentajes marginales en la muestra. Se obtuvo comentarios de seis (6) encuestados que destacan que la prestación de servicios a stakeholders debe ser presencial, y que “si existen involucrados de quienes se requiera soporte para el desarrollo de la tarea

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

asignada, se debe garantizar que igualmente tengan definida esta actividad dentro de sus tareas y los medios tecnológicos” (sic).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

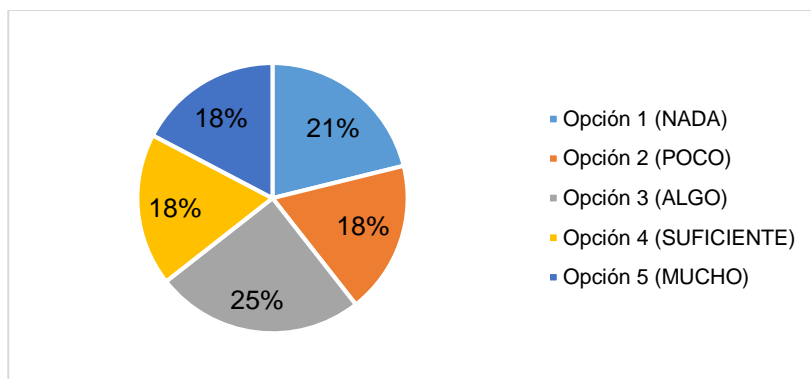
Pregunta 30: Conocimiento de aspectos legales del teletrabajo.

Objetivo específico: Determinar grado de información que se tiene sobre las leyes que promulgan el teletrabajo.

Pregunta: ¿Aunque no se encuentre en la modalidad de teletrabajo, conoce los aspectos legales de esta modalidad laboral?

Opciones de respuesta: escala de grado valoración de conocimiento (Mucho; Suficiente; Algo; Poco; Nada).

Gráfica 33. Pregunta No. 30 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Como muestra la gráfica, hay dispersión de respuestas. Es necesario realizar sesiones informativas, socialización y refuerzo de los aspectos legales del teletrabajo.

Pregunta 31: Conocimiento de ventajas del teletrabajo.

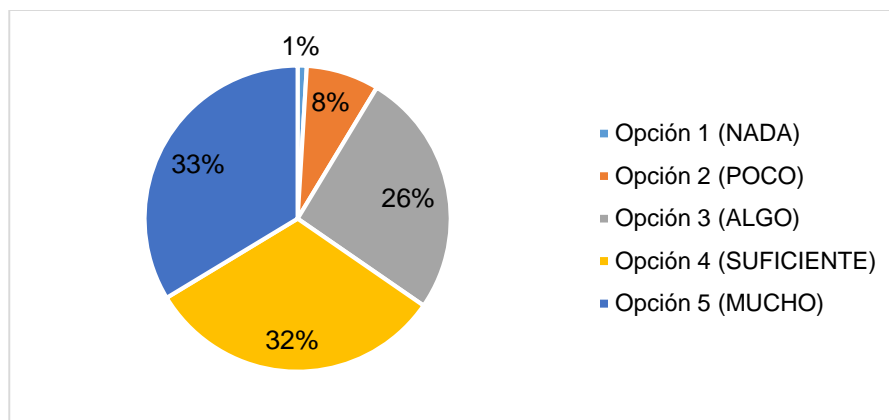
Objetivo específico: Determinar grado de información que se tiene sobre las de ventajas del teletrabajo.

Pregunta: ¿Aunque no se encuentre en la modalidad de teletrabajo, conoce las ventajas de esta modalidad laboral?

Opciones de respuesta: escala de grado valoración de conocimiento (Mucho; Suficiente; Algo; Poco; Nada).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 34. Pregunta No. 31 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: De acuerdo con lo que indica la gráfica, las opciones 5 (Mucho) y 4 (Suficiente) obtuvieron una mayoría significativa en la muestra, mientras la tercera parte de los encuestados manifiesta apenas tener algo, poco o nada de información sobre las ventajas del teletrabajo. No obstante, los encuestados en promedio no están plenamente informados sobre las ventajas del teletrabajo, por lo cual se requiere reforzar, también, la divulgación de información sobre los beneficios del teletrabajo.

Pregunta 32: Política interna, directriz y procedimiento de la Universidad EAN sobre teletrabajo.

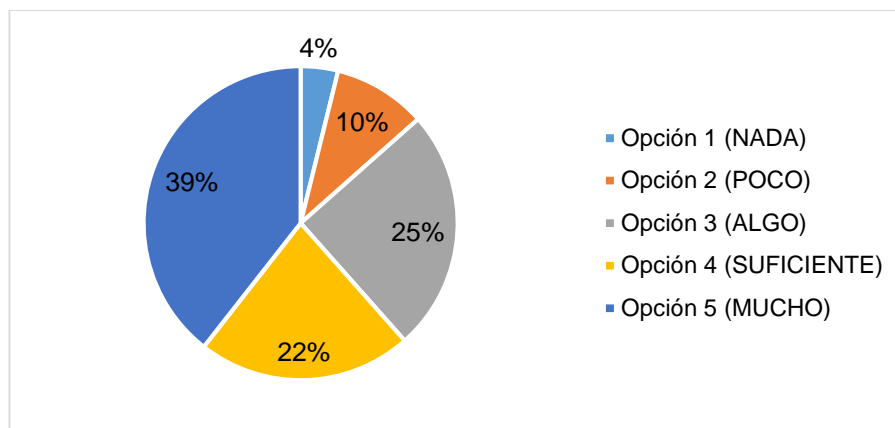
Objetivo específico: Determinar grado de divulgación del procedimiento del teletrabajo actualmente en la Universidad EAN.

Pregunta: ¿Aunque no se encuentre en la modalidad de teletrabajo, tiene claridad de la forma como funciona en la Universidad EAN?

Opciones de respuesta: escala de grado valoración de conocimiento (Mucho; Suficiente; Algo; Poco; Nada).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 35. Pregunta No. 32 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: En general los colaboradores investigados consideran que tienen información sobre el procedimiento actual del teletrabajo en la Universidad EAN. A pesar de que la opción 5 (Mucho) fue la más anotada, con 39% de encuestados que admite dominio sobre la política interna de la Universidad EAN al respecto, es superada por la suma de las opciones 3 y 4, obteniendo 47% de los trabajadores presenciales de la Universidad EAN que tienden a reconocer información, pero no dominio del tema. Por tanto, la mayoría de las trabajadoras presenciales expresan no tener absoluta claridad de la forma como funciona la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN. En conclusión, una vez más se advierte la necesidad de reforzar la divulgación de información sobre la modalidad del teletrabajo en la Universidad EAN y la apropiación de un modelo que sea claramente definido para conocimiento de la Comunidad Eanista.

Pregunta 33: Conocimiento del procedimiento GDH-408 f1 de la Universidad EAN.

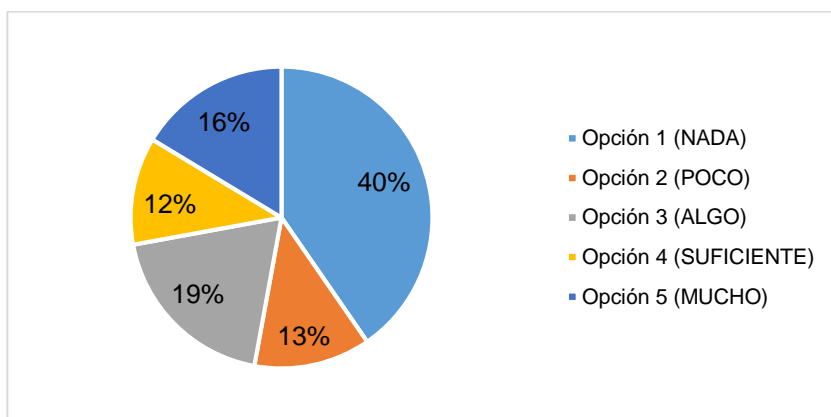
Objetivo específico: Determinar grado de conocimiento del procedimiento en gestión de teletrabajo de la Universidad EAN.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Pregunta: ¿Conoce el procedimiento GDH-408 f1 establecido para la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN?

Opciones de respuesta: escala de grado valoración de conocimiento (Mucho; Suficiente; Algo; Poco; Nada).

Gráfica 36. Pregunta No. 33 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Indagados en concreto sobre el procedimiento establecido en la Universidad EAN para la modalidad de teletrabajo, GDH408 f1, la mayoría de los trabajadores presenciales de la muestra admite desconocer el procedimiento específico. En el lado opuesto, los dos ítems que han obtenido la menor puntuación porcentual, que sumados obtienen una proporción apenas superior a una cuarta parte, reconoce tener suficiente (12%) o mucho (16%) dominio del procedimiento GDH-408 f1. En conclusión, las respuestas ratifican que se requiere reforzar la divulgación sobre la modalidad del teletrabajo dentro y hacia la comunidad Eanista, aún más, proveer información sobre el procedimiento GDH-408 f1 que actualmente opera en la Universidad EAN.

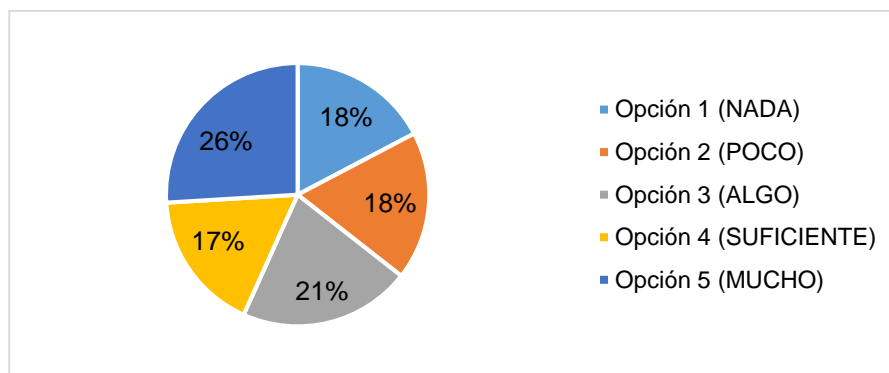
Pregunta 34: Dominio sobre procedimientos formales de la modalidad de teletrabajo.

Objetivo específico: Determinar grado de dominio sobre los aspectos formales en gestión, planificación, administración del tiempo y características del procedimiento de teletrabajo.

Pregunta: ¿Conoce que la modalidad de teletrabajo tiene documento de características, condiciones y recomendaciones para realizar la modalidad de teletrabajo?

Opciones de respuesta: escala de grado valoración de conocimiento (Mucho; Suficiente; Algo; Poco; Nada).

Gráfica 37. Pregunta No. 34 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Como se observa en la gráfica, si bien la cuarta parte de la muestra de trabajadores presenciales de la Universidad EAN manifiesta tener dominio sobre el documento de procedimientos formales sobre el teletrabajo, las opciones que denotan información insuficiente y nula al respecto fueron la contestadas por la mayoría. En conclusión, se ratifica la necesidad de reforzar la divulgación sobre la modalidad del teletrabajo en la comunidad Eanista y ofrecer capacitación constante y permanente sobre el documento de características, condiciones y recomendaciones sobre el

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

procedimiento que se lleva a cabo en la Universidad EAN para la modalidad de teletrabajo.

8.1.8 Variable comunicación y seguimiento

Variable que permite relacionar la percepción prospectiva de los trabajadores presenciales sobre la comunicación asertiva con el equipo de trabajo y los usuarios de sus productos o responsabilidades, la utilización de tecnología de comunicación y el uso de protocolos de seguridad de información, con miras a establecer conclusiones pertinentes que ofrezcan orientación en la implementación y mejora del modelo de teletrabajo en la Universidad EAN.

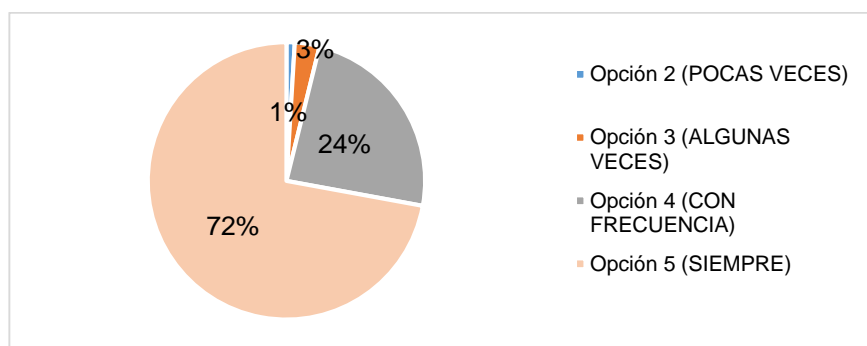
Pregunta 35: Uso apropiado de herramientas tecnológicas de comunicación.

Objetivo específico: Determinar prospectivamente la percepción sobre buenas prácticas de comunicación y uso de herramientas TIC para el teletrabajo.

Pregunta: ¿Considera que manejaría apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación, si accediera a la modalidad de teletrabajo?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 38. Pregunta No. 35 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: En general la muestra considera que están suficientemente capacitados en el uso apropiado de las herramientas de las TIC's. Según los porcentajes más altos

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

ubicados en las opciones de respuesta “siempre”, 72%, y “con frecuencia”, 24%, los trabajadores presenciales consideran tiene dominio de las herramientas, aunque cabe señalar que en las tres (3) observaciones se presupone que “la Universidad EAN me capacitaría para ésta modalidad”, “con la capacitación respectiva se logrará”, “depende de la compatibilidad de los aplicativos, tipos de conexiones, protocolos de seguridad de la redes y equipos” que se utilizarían para el trabajo en casa.

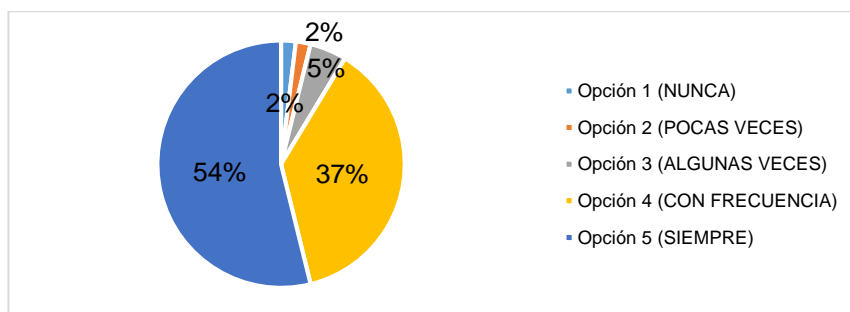
Pregunta 36: Asertividad.

Objetivo específico: Determinar prospección de comunicación asertiva con el equipo de trabajo.

Pregunta: ¿Considera que, si accediera a la modalidad de teletrabajo, interactuaría con el equipo de trabajo de manera asertiva?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 39. Pregunta No. 36 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: De acuerdo con los valores porcentuales más altos ubicados en “Siempre”, 54% y “Con frecuencia”, 37%, los trabajadores presenciales de la Universidad EAN proyectan una comunicación asertiva con su equipo de trabajo si accedieran al

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

teletrabajo. Menos de la décima parte de los encuestados consideran tener insuficientes actitudes y aptitudes para la comunicación asertiva en prospectiva.

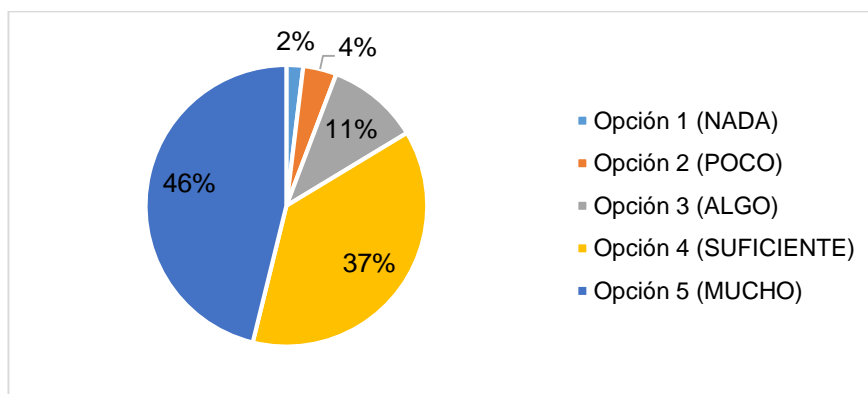
Pregunta 37: Protección de datos y seguridad informática.

Objetivo específico: Determinar grado de capacitación básica sobre seguridad informática.

Pregunta: ¿Conoce los aspectos básicos que debe aplicar para garantizar la seguridad de la información y la protección de datos y documentos?

Opciones de respuesta: escala de grado valoración de conocimiento (Mucho; Suficiente; Algo; Poco; Nada).

Gráfica 40. Pregunta No. 37 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: En general, la muestra de trabajadores presenciales de la Universidad EAN considera que tiene una capacitación básica sobre aspectos de protección de datos y seguridad informática. De acuerdo con los valores porcentuales ubicados en “Mucho”, 46%, “Suficiente”, 37%, predomina el reconocimiento elemental de recursos que garantizan la protección de datos y documentos vinculados a la confidencialidad de la información y backups de archivos. En conclusión, el concepto básico de la seguridad de la información es un factor que se entiende como necesario, no obstante, se debe invertir en la compatibilidad de los aplicativos, tipos de conexiones, protocolos de

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

seguridad de la redes y equipos que se utilizarían para el trabajo en casa al migrar hacia el teletrabajo.

8.1.9 Variable entorno familiar

Variable que describe la percepción prospectiva de los trabajadores presenciales sobre los efectos del teletrabajo con respecto tanto al entorno y a la dedicación familiar como al ámbito personal y general, como factores que inciden en el funcionamiento del modelo de teletrabajo de la Universidad EAN.

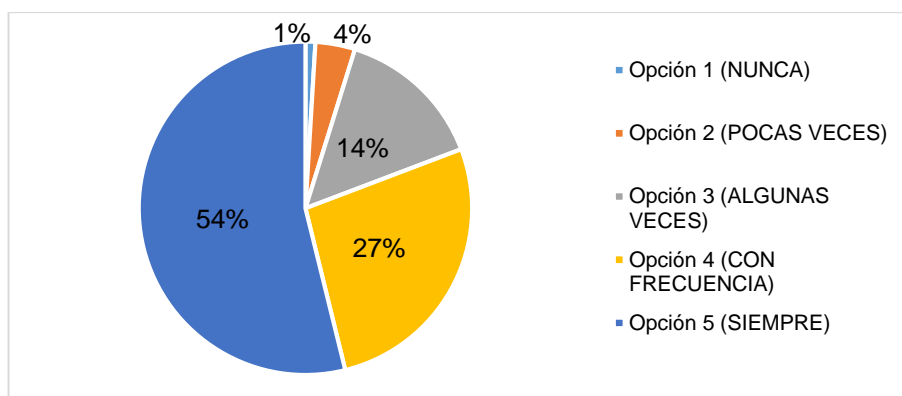
Pregunta 38: Efectos favorables frente al entorno familiar.

Objetivo específico: Determinar prospectivamente la percepción sobre efectos favorables o desfavorables del teletrabajo en el entorno familiar.

Pregunta: ¿Si accediera a la modalidad de teletrabajo, su entorno familiar se sentiría favorecido?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 41. Pregunta No. 38 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Análisis: La mayoría de la muestra de trabajadores presenciales considera que su entorno familiar se sentiría favorecido si accediera a la modalidad de teletrabajo. Según los porcentajes más altos ubicados en las opciones de respuesta “Siempre”, 54% y “Con frecuencia”, 27%, los trabajadores actuales de la Universidad EAN con oficina, en general, tienen una buena percepción de su potencial migración al teletrabajo para estar en casa con sus hijos. De los datos obtenidos de las respuestas de percepción del trabajo en casa para el entorno familiar se infiere que un porcentaje considerable de encuestados estaría proyectando factores distractores, ya que cerca de 20%, en conjunto de las opciones “algunas veces”, “pocas veces” y “nunca”, reportan incidencia hacia la desfavorabilidad del teletrabajo en el entorno familiar.

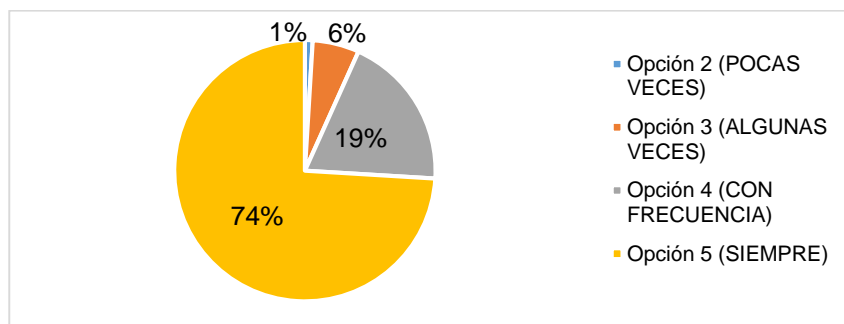
Pregunta 39: Adaptabilidad familiar.

Objetivo específico: Determinar grado de adaptación del entorno familiar con el teletrabajador.

Pregunta: ¿Si accediera a la modalidad de teletrabajo, su familia se adaptaría a las responsabilidades de su labor?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 42. Pregunta No. 39 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Como la opción de respuesta “Siempre” está indicada por 74% de los encuestados y “Con frecuencia”, 19%, se infiere una perspectiva optimista sobre la

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

adaptabilidad de la familia a las responsabilidades del teletrabajador con sus labores. De acuerdo con los valores porcentuales que se aprecian en la gráfica, menos de 7% considera deficiencias en la adaptación de la familia y del teletrabajador con respecto al cumplimiento de metas y obligaciones laborales.

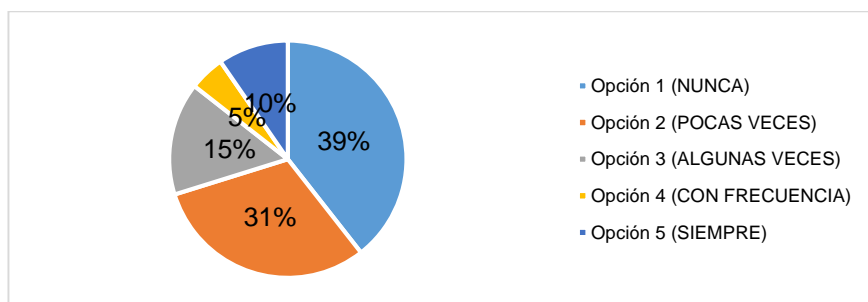
Pregunta 40: Interrupción del teletrabajador por su entorno familiar.

Objetivo específico: Determinar prospectivamente el grado de concentración y administración del tiempo laboral del potencial teletrabajador.

Pregunta: ¿Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que sería inevitable que su familia le interrumpiera durante su labor?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 43. Pregunta No. 40 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Según los valores porcentuales más altos ubicados en “Nunca”, 39%, y “pocas veces”, 31%, los trabajadores presenciales consideran que tendrían un buen dominio de administración de tiempo y concentración para ejecutar sus labores en casa. En contraste, al analizar los valores porcentuales de las opciones de respuesta “Algunas veces”, “Con frecuencia” y “Nunca” con los datos obtenidos de la Variable Psicológica, en las preguntas 16 (17% de barrera de distracción), 17 (22% de inevitabilidad de interrupciones) y 18 (22% de déficit en administración del tiempo), cuando se proyecta la dedicación a la familia en la respuesta, se infiere que aumenta

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

el efecto del ámbito familiar del teletrabajador sobre las deficiencias en la continuidad del trabajo, proyectadas por casi 30% de los encuestados en la respuesta con respecto a la Variable de Entorno Familiar.

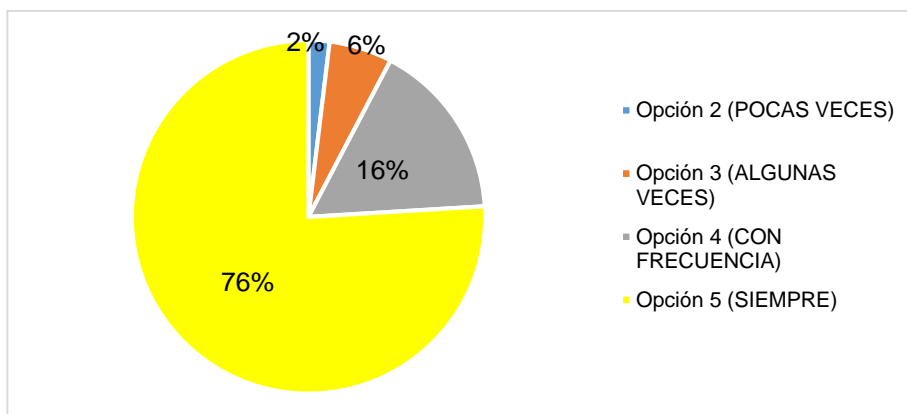
Pregunta 41: Dedicación a la familia.

Objetivo específico: Determinar la relación entre la dedicación a la familia y la administración del tiempo laboral.

Pregunta: ¿Si accediera a la modalidad de teletrabajo, el ahorro de tiempo en desplazamientos lo dedicaría a usted y a su familia?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 44. Pregunta No. 41 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: En general los trabajadores presenciales de la Universidad EAN consideran dedicarían el tiempo de desplazamientos a estar con la familia. Como se aprecia en la gráfica, 76% de los encuestados lo haría siempre; y, 16%, con frecuencia. Se infiere que la perspectiva optimista sobre la adaptabilidad de la familia a las responsabilidades del teletrabajador con sus labores (Pregunta 39) se relaciona favorablemente con el ahorro de tiempo en desplazamientos, como factor que incide en la calidad de vida familiar.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

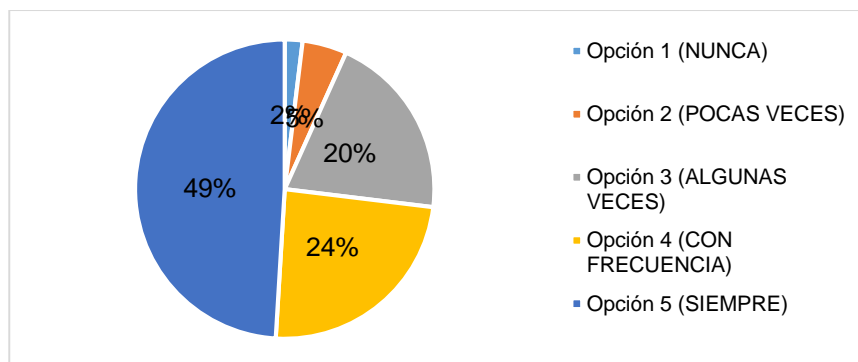
Pregunta 42: Calidad de relaciones familiares.

Objetivo específico: Determinar la relación del teletrabajo con el aumento de calidad de vida familiar.

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, mejorarían sus relaciones familiares.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre)

Gráfica 45. Pregunta No. 42 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una mayoritaria predisposición positiva en cuanto al aumento de calidad de vida familiar si se accediese a la modalidad de teletrabajo. Siempre, 49%, y con frecuencia, 24%, habría relaciones familiares más satisfactorias; opciones que consideraron casi las tres cuartas partes de los encuestados; no obstante, 27% de la muestra no asume la modalidad de teletrabajo como factor determinante para la mejora de las relaciones familiares.

Pregunta 43: Autonomía de horario laboral.

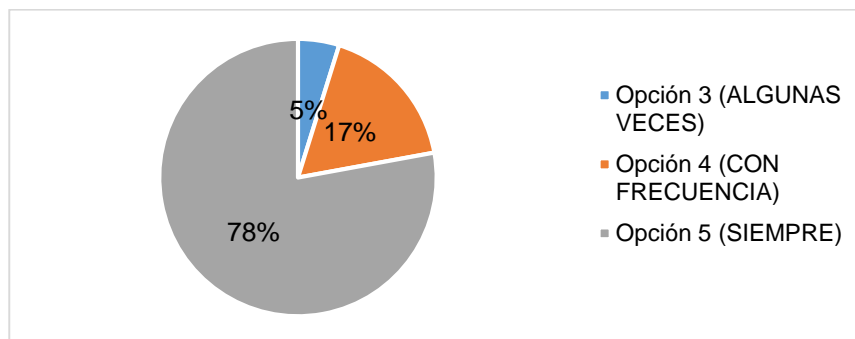
Objetivo específico: Determinar la autonomía y la administración del tiempo del potencial teletrabajador con respecto a su entorno familiar en cuanto a la implementación de un modelo de teletrabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Pregunta: Si accediera a la modalidad de teletrabajo, su horario laboral sería respetado por su entorno familiar.

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 46. Pregunta No. 43 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Se observa una tendencia mayoritaria de alta aceptación del horario laboral en casa y la administración del tiempo del teletrabajador. Prospectivamente, siempre, 78% y con frecuencia, 17%, sería respetado el horario laboral del teletrabajo por su entorno familiar; menos de 5% de los encuestados considera que sólo “algunas veces”. No hubo respuestas en los ítems que describirían una situación negativa en contra de la autonomía y el horario laboral. Se infiere que las variables analizadas en la Pregunta 40 (interrupciones y aumento de distracción) no serían determinadas por la falta de respeto al horario laboral por parte del entorno familiar.

8.1.10 Variable sostenibilidad

Variable que tiene en cuenta la sustentabilidad ambiental, social y económica como propuesta funcional del modelo de teletrabajo de la Universidad EAN.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

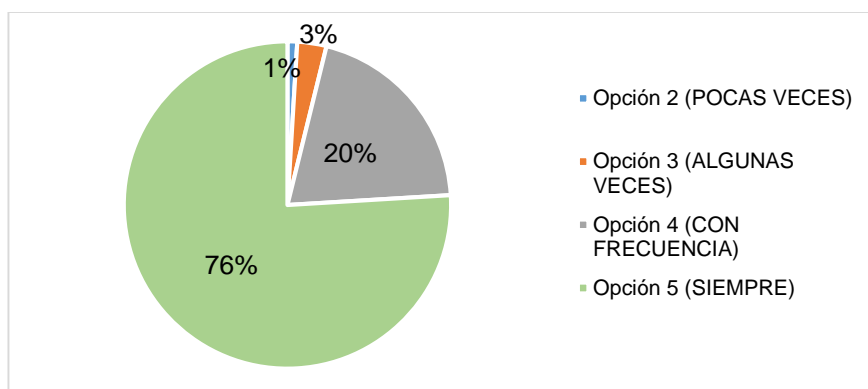
Pregunta 44: Efectos favorables frente a la sostenibilidad ambiental.

Objetivo específico: Determinar la percepción sobre el aporte del teletrabajo al entorno ambiental.

Pregunta: ¿Considera que la Universidad EAN aporta a la sostenibilidad incentivando la modalidad de teletrabajo?

Opciones de respuesta: de frecuencia (Nunca; Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre).

Gráfica 47. Pregunta No. 44 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: La mayoría de la muestra considera que la propuesta de incentivar la modalidad de teletrabajo por parte de la Universidad EAN es significativa para el cuidado de los recursos naturales. Tal como se aprecia en la gráfica, 96% de los trabajadores presenciales de la Universidad EAN califican como positivo el aporte que se logra con la implementación del modelo de teletrabajo al desarrollo sostenible del medio ambiente (76%, siempre; 20%, con frecuencia). Un porcentaje marginal, menos de 4%, lo considera insuficiente.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

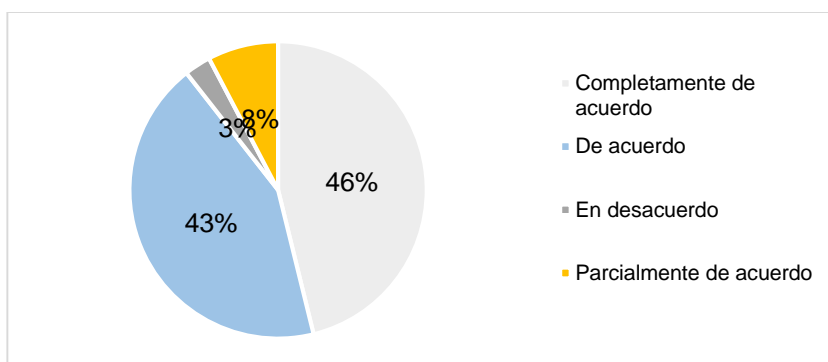
Pregunta 45: Desempeño laboral.

Objetivo específico: Determinar la percepción sobre la mejora del desempeño laboral como contribución de la modalidad de teletrabajo a la autonomía del teletrabajador.

Pregunta: Considera que la modalidad de teletrabajo contribuye a mejorar el desempeño laboral.

Opciones de respuesta: valoración (nivel de acuerdo).

Gráfica 48. Pregunta No. 45 – Encuesta No teletrabajadores



Fuente: Encuesta No Teletrabajadores.

Análisis: Con base en la valoración de la muestra acerca del enunciado, los estimativos más altos ubicados en “Complemente de acuerdo”, 46%, y “De acuerdo”, 43%, indican que los trabajadores presenciales de la Universidad EAN consideran que la modalidad de teletrabajo contribuye a mejorar el desempeño laboral. Poco más de 10% de los encuestados no está de acuerdo con el enunciado porque “cuando se requiere contacto con clientes internos y externos creo que no es tan útil” (sic), como quedó consignado en una de las observaciones realizados por cuatro (4) de los encuestados, mientras otro anotaba que “debemos medir la eficiencia y eficacia de las tareas realizadas” (sic).

8.2 Resultados y análisis de la encuesta para teletrabajadores

Se muestran los resultados del cuestionario para teletrabajadores vigentes agrupando las 64 preguntas para su análisis según los aspectos o indicadores de sus respectivas variables.

8.2.1 Variable perfil del teletrabajador

Variable que determina las características de personalidad que favorecen el éxito del teletrabajador, quien debe cumplir con el perfil institucional del colaborador Eanista como una persona autodisciplinada, autónoma y orientada a resultados, más aún en la modalidad de teletrabajo en cuya gestación la Universidad EAN es pionera y busca consolidar como modelo formativo y de gestión corporativa.

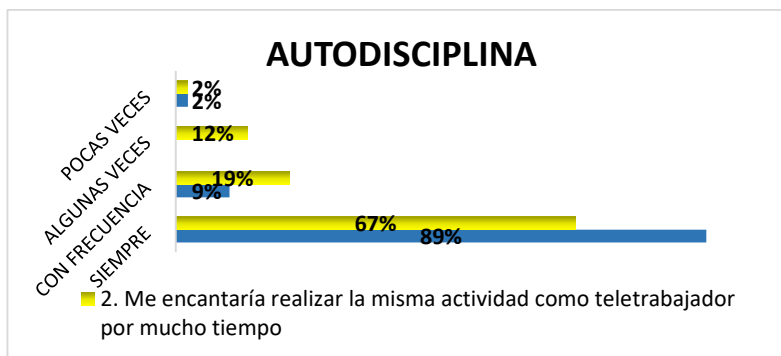
Preguntas 1, 2 y 3: Autodisciplina

Objetivo específico: Determinar la característica de autodisciplina como rasgo de personalidad de los teletrabajadores de la Universidad EAN.

1. En mi actividad como teletrabajador, tengo metas definidas y claridad en los recursos y tiempo que me llevará cumplirlas.
2. Me encantaría realizar la misma actividad como teletrabajador por mucho tiempo.
3. Cuando las circunstancias son adversas desisto y emprendo nuevas metas.

Opciones de respuesta: Pocas veces; Algunas veces; Con frecuencia; Siempre.

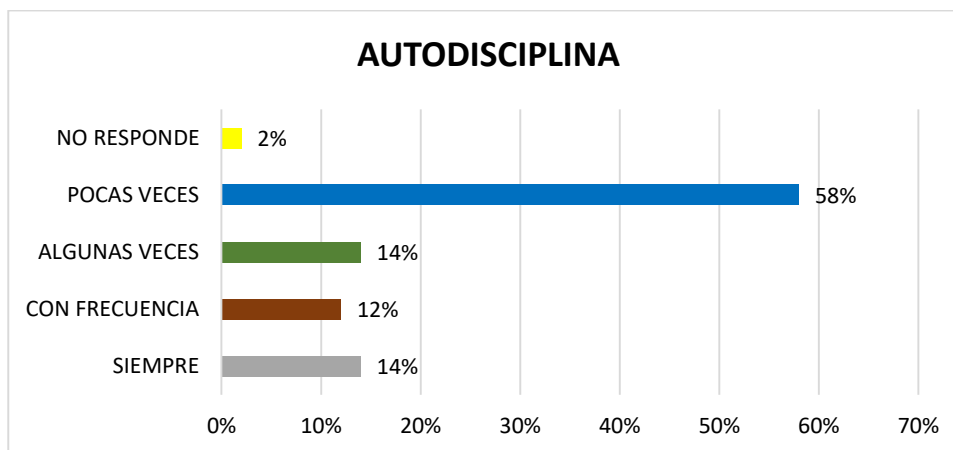
Gráfica 49. Preguntas No. 1 y 2 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 50. Preguntas No. 3 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis: El gráfico No. 49 refleja una alta convicción de los teletrabajadores de contar con metas definidas, claridad en los recursos y tiempo que le llevará cumplir sus metas, 89% de los teletrabajadores siempre tienen claridad de las metas, recursos y tiempo para cumplirlas, 9% con frecuencia y solo 2% pocas veces tienen claridad en las metas, recursos y tiempo para cumplirlas. Así mismo, existe una alta motivación por querer siempre realizar la misma actividad como teletrabajador (67%), 19% informa que con frecuencia realizaría la misma actividad por mucho tiempo, 12% algunas veces y 2% tiene una baja motivación por querer realizar la misma actividad por mucho tiempo.

Por el contrario, el gráfico No. 50 muestra una baja tendencia de los trabajadores para desistir de sus metas y emprender nuevas cuando las circunstancias son adversas, 58% desiste pocas veces de sus metas, 14% algunas veces desiste, 12% con frecuencia desiste y 14% siempre desiste de sus metas ante situaciones adversas.

Pregunta 4: Autonomía

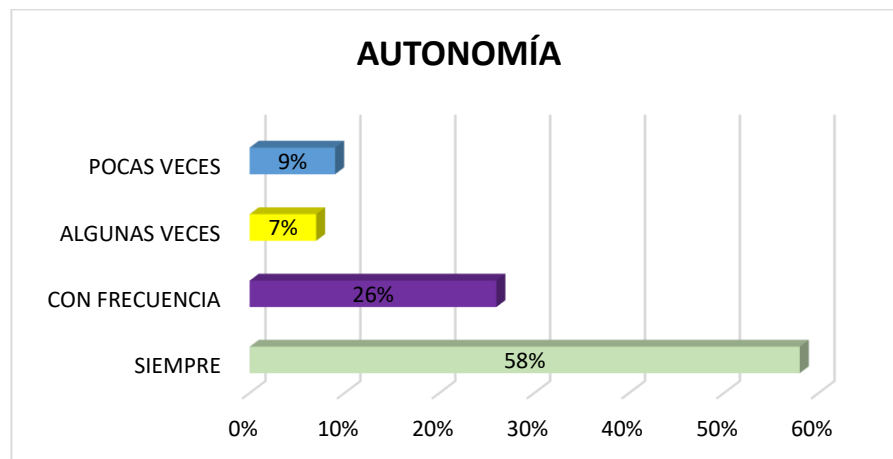
Objetivo específico: Determinar la característica de autonomía como rasgo de personalidad de los teletrabajadores de la Universidad EAN.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Pregunta: Con frecuencia comparto con mi líder las decisiones relacionadas con mi labor como teletrabajador.

Opciones de respuesta: Pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre.

Gráfica 51. Pregunta No. 4 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis: Se observa un grado medio de necesidad de compartir con los líderes las decisiones relacionadas con las labores de los teletrabajadores, 58% siempre comparte sus decisiones y busca respaldo de las mismas ante su líder y 42% no siempre comparte sus decisiones obrando de manera independiente y según su criterio.

Preguntas 5, 6 y 7: Compromiso

Objetivo específico: Determinar la característica de compromiso como rasgo de personalidad de los teletrabajadores de la Universidad EAN.

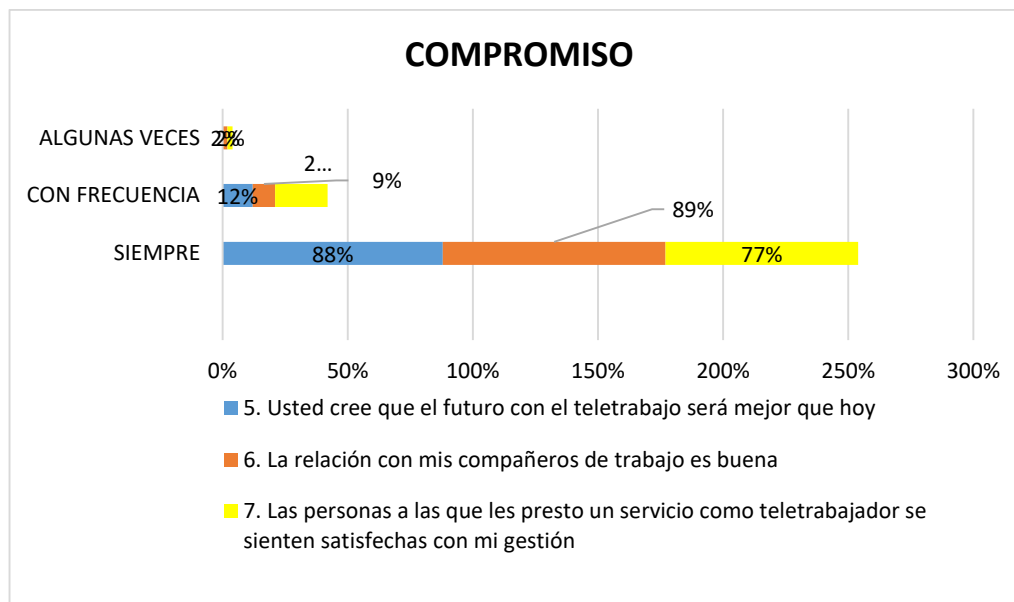
Preguntas:

5. Usted cree que el futuro con el teletrabajo será mejor que hoy
6. La relación con mis compañeros de trabajo es buena
7. Las personas a las que les presta un servicio como teletrabajador se sienten satisfechas con mi gestión

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Opciones de respuesta: de frecuencia.

Gráfica 52. Preguntas No. 5, 6 y 7 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis: Con relación a la pregunta No. 5 se observa un alto grado de empatía con un futuro mejor a través del teletrabajo, 88% son muy optimistas e indican que siempre el futuro será mejor, 12% informa que con frecuencia el futuro será mejor; la sensación generalizada sobre el futuro es positiva.

Respecto a la pregunta No. 6, en la práctica la relación con los compañeros de trabajo continúa siendo buena con el teletrabajo, así lo considera 89% de los encuestados, solo 2% puede haber vivido algún deterioro de su relación con compañeros al ser teletrabajador.

La gráfica refleja para la pregunta No. 7 que se percibe un nivel de satisfacción medio alto con el servicio que se presta como teletrabajador, 77% está satisfecho con su gestión de servicio y 21% considera que con frecuencia el nivel de satisfacción frente

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

al servicio que presta es bueno, finalmente, solo 2% percibe que algunas veces el servicio que presta no llena las expectativas de los stakeholders.

8.2.2 Variable capacitación para el teletrabajador

Variable que considera la capacitación como eje fundamental para que los teletrabajadores mejoren sus competencias. Se indaga sobre si la organización ha entrenado a sus colaboradores con el fin de que adquieran conocimientos y destrezas para gestionar información, manejo intensivo de internet, estrategias de comunicación, gestión del tiempo, capacidad para resolver algunos problemas técnicos menores, entre otros.

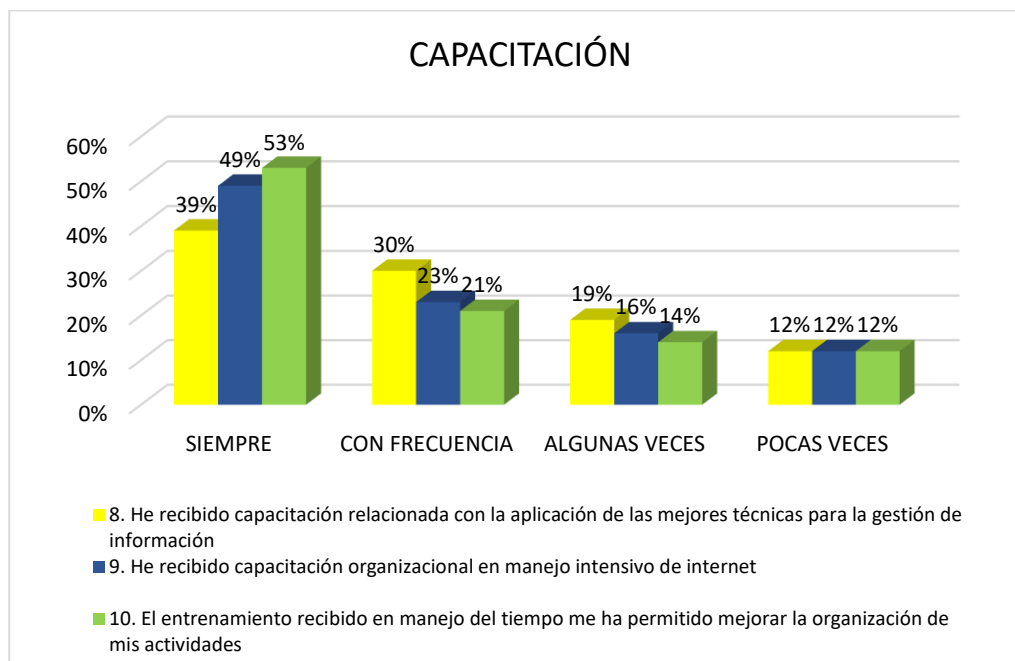
Preguntas 8, 9 y 10: Capacitación

Objetivo específico: Determinar que se haya dado la capacitación mínima necesaria para el buen desarrollo de la labor del teletrabajador de la Universidad EAN.

8. He recibido capacitación relacionada con la aplicación de las mejores técnicas para la gestión de información; 9. He recibido capacitación organizacional en manejo intensivo de internet; 10. El entrenamiento recibido en manejo del tiempo me ha permitido mejorar la organización de mis actividades. Opciones de respuesta: de frecuencia.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 53. Preguntas No. 8, 9 y 10 - Encuesta Teletrabajadores



Análisis: Respecto a la pregunta No. 8 y como se observa en la gráfica, la frecuencia de haber recibido capacitación sobre técnicas para la gestión de información muestra respuestas homogéneas: 39% siempre, 30% con frecuencia y 19% algunas veces, solo 12% indica que pocas veces ha recibido este tipo de capacitación. La distribución de las respuestas hace inferir que las capacitaciones impartidas no son generalizadas y en ese sentido para algunos teletrabajadores la capacitación fue recibida y para otros no, en todas las ocasiones; la dispersión de las respuestas igualmente indica que beneficios de la capacitación como ayudar a la persona en la solución de problemas, aumentar la confianza y disminuir los temores no han sido logrados en todos los teletrabajadores.

En la pregunta No. 9, se observa que 49% reporta que siempre ha recibido capacitación en manejo intensivo de internet y 51% restante informa que no en todas las ocasiones ha recibido capacitación. Por la importancia de esta capacitación mediante la cual el teletrabajador aprende a ampliar los canales de comunicación, compartir información, conocimientos, experiencias y en general todo tipo de

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

aplicación, es necesario que 100% de la población reconozca que la capacitación fue impartida.

Finalmente, se observa en la pregunta No. 10 que 53% de los teletrabajadores usan su tiempo para alcanzar los objetivos propuestos en el menor tiempo posible derivado de la capacitación recibida en manejo del tiempo, a su vez perciben que la organización de sus actividades laborales ha mejorado, 21% informa que con frecuencia, 14% considera que algunas veces la capacitación le ha permitido organizar mejor sus actividades y 12% considera que pocas veces ha recibido capacitación y percibe que la organización de sus actividades no siempre ha sido mejorada gracias a la capacitación.

8.2.3 Variable herramientas tecnológicas

Aunque las herramientas tecnológicas necesarias para un teletrabajador dependen de las actividades que éste realice, existen recursos mínimos que todo teletrabajador debe poseer.

Preguntas: Conectividad, acceso y uso de recursos TIC's.

Objetivo específico: Determinar si los teletrabajadores de la Universidad EAN cuentan con las aplicaciones, funcionalidades y servicios ligados a la presencia física en la Universidad EAN y necesarios para el buen desarrollo de su labor.

Preguntas:

11. La conectividad de mi sitio de trabajo (residencia) me permite acceder a la red de la Universidad de manera inmediata.

12. El equipo electrónico proporcionado por la Universidad cumple con las condiciones de calidad para las diversas funciones asociadas a mi actividad como teletrabajador.

13. Los recursos de comunicación tales como, chat, telefonía, teleconferencia y videoconferencia son altamente efectivos para el desarrollo de su trabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

14. El correo electrónico institucional cumple con el envío y recepción de información y documentos a través de la red.

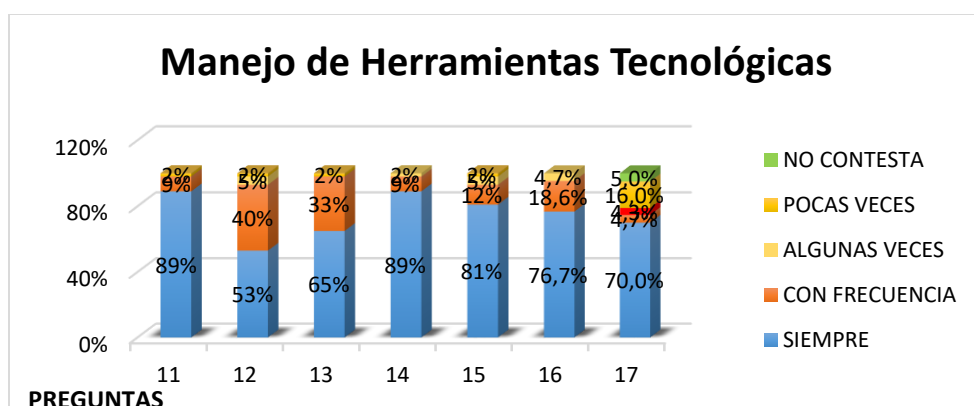
15. El correo electrónico institucional cumple con la gestión de agendas con los compañeros de trabajo.

16. Tengo pleno acceso a las bases de datos, sistemas de información institucionales y mesas de ayuda desde mi residencia.

17. Cuento con un software de colaboración para el seguimiento y trabajo colaborativo en esta modalidad.

Opciones de respuesta: de frecuencia (pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Gráfica 54. Preguntas No. 11 a 17 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis: Es de mencionar que para definir el modelo tecnológico adecuado se debe conocer en detalle los productos a desarrollar por los teletrabajadores mediante un análisis de puestos de trabajo. Basados en los recursos básicos necesarios, se presenta la gráfica No. 54, que evidencia un nivel alto de conformidad con la conectividad del sitio de trabajo y el acceso a la red de la Universidad con 89% con

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

frecuencia siempre (Pregunta 11), el mismo nivel de conformidad es manifestado en la Pregunta 14, 89% de los teletrabajadores consideran que el correo electrónico institucional siempre cumple con el envío y recepción de información y documentos a través de la red. Sin embargo, la efectividad del correo electrónico institucional disminuye en cuanto a su función de apoyar el agendamiento con compañeros de trabajo (Pregunta 15), en donde la frecuencia “siempre” se reduce a 81%, con 2% de personas que informan que pocas veces cumple.

Respecto a las herramientas tecnológicas mínimas que todo teletrabajador debe tener para el desarrollo de su labor, se observa conformidad promedio del 75% de teletrabajadores sobre aspectos relacionados con la conectividad en el sitio de trabajo, equipo electrónico, recursos de comunicación, correo electrónico, software de colaboración y acceso a bases de datos y mesas de ayuda. Es de destacar que, con respecto a la pregunta relacionada con el equipo electrónico asignado (computador), 47% de los teletrabajadores informan que no siempre cumple con las condiciones de calidad para realizar las actividades asociadas a su cargo.

8.2.4. Variable condiciones físicas requeridas por el teletrabajador

Variable que indaga sobre las condiciones ergonómicas de la estación de trabajo, el área, el mobiliario de oficina y la comodidad en el domicilio del trabajador.

Preguntas 18 a 22: Ergonomía del área de trabajo en el domicilio particular

Objetivo específico: Determinar el espacio del teletrabajador en casa.

Opciones de respuesta: de frecuencia (pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Tabla 11: Preguntas No. 18 a 22 Encuesta Teletrabajadores

PREGUNTA	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	POCAS VECES
18. En mi espacio de trabajo (residencia), los elementos más usados se encuentran ubicados a menos de 25 cm de distancia de mi alcance	81%	12%	7%	
19. Para el desarrollo de actividades laborales, el espacio dispuesto en mi residencia cumple con las dimensiones necesarias (trabajo de oficina en posición sentado), mínimo 150 cm de ancho por 150 cm. de largo	95%	2%		2%
20. La ubicación del puesto de trabajo en mi residencia, permite la movilidad de mi silla	98%			2%
21. El escritorio de mi residencia permite ajustar el teclado de modo que obtengo una posición cómoda al digitar	95%	5%		
22. La ubicación del escritorio de mi residencia brinda un buen espacio para los miembros inferiores y la facilidad de movimiento	95%	5%		
Promedio	93%	6%	7%	2%

Fuente: Encuesta Teletrabajadores

Análisis: La ergonomía estudia la relación de los equipos, muebles, enseres, condiciones físicas y áreas laborales que habitualmente emplea el trabajador en procura de una óptima salud ocupacional requerida para lograr una mayor comodidad y eficacia. En el caso de los teletrabajadores de la Universidad EAN la variable ergonómica es evaluada con un porcentaje de conformidad de 93%, lo que se traduce en que el puesto y espacio de trabajo, el mobiliario y los elementos de oficina están

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

dispuestos conforme las condiciones requeridas para el teletrabajador. Aunque en promedio solo el 15% de teletrabajadores reportan algún tipo de fallas ergonómicas, es importante el monitoreo y seguimiento para mantener las condiciones necesarias.

8.2.5 Variable psicológica del teletrabajador

Variable que pretende hallar posibles barreras en los factores de motivación, atención, concentración y aprendizaje para la realización de las actividades del teletrabajador, pues la satisfacción continua en las labores realizadas es clave para la sostenibilidad de la modalidad.

Preguntas: Atención y concentración

Objetivo específico: Determinar si existen distractores psicológicos en los teletrabajadores y cómo gestionan su tiempo y atención para evitar interrupción para el mejor desarrollo de su labor.

Preguntas:

23. Me distraigo con facilidad cuando estoy en teletrabajo.

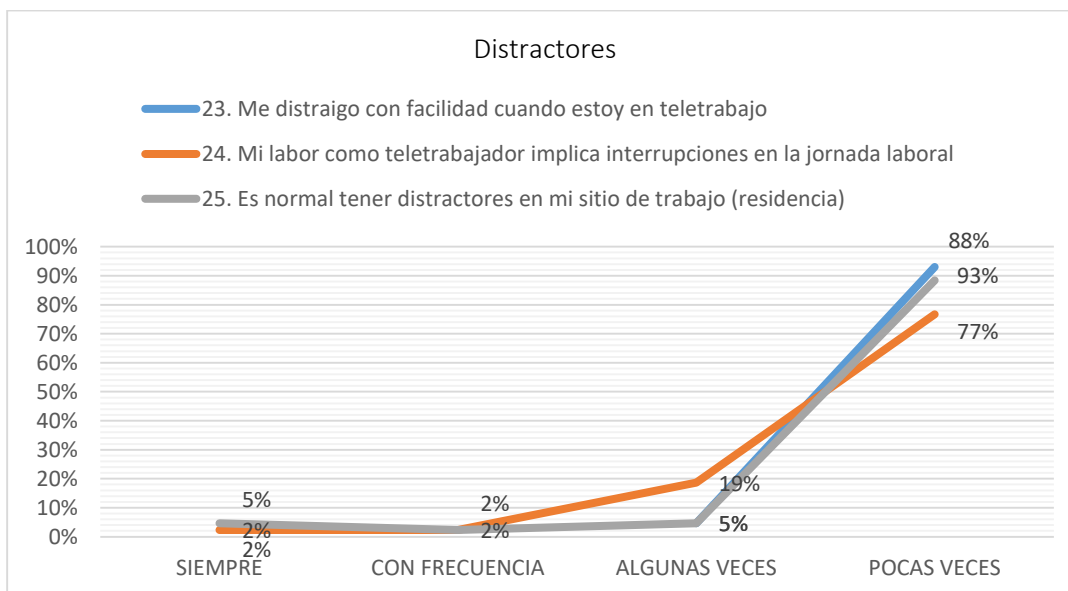
24. Mi labor como teletrabajador implica interrupciones en la jornada laboral.

25. Es normal tener distractores en mi sitio de trabajo.

Opciones de respuesta: de frecuencia (pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 55. Preguntas No. 23 a 25 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis: Esta variable refleja el alto nivel de motivación de los teletrabajadores frente a su labor. Como se aprecia en el gráfico, frente a la capacidad de concentración y la capacidad de evitar distractores que afecten el buen desarrollo de las actividades laborales, menos del 5% de los encuestados siempre se distraen y son interrumpidos, aunque sea normal que tengan distractores en su sitio de trabajo. Por la contradicción aparente de las respuestas, se deberá generar estrategias para favorecer la gestión de tiempo, así como de autonomía del teletrabajador para ejecutar tareas laborales sin interrupción doméstica.

Preguntas: motivación al teletrabajar y por el deber cumplido.

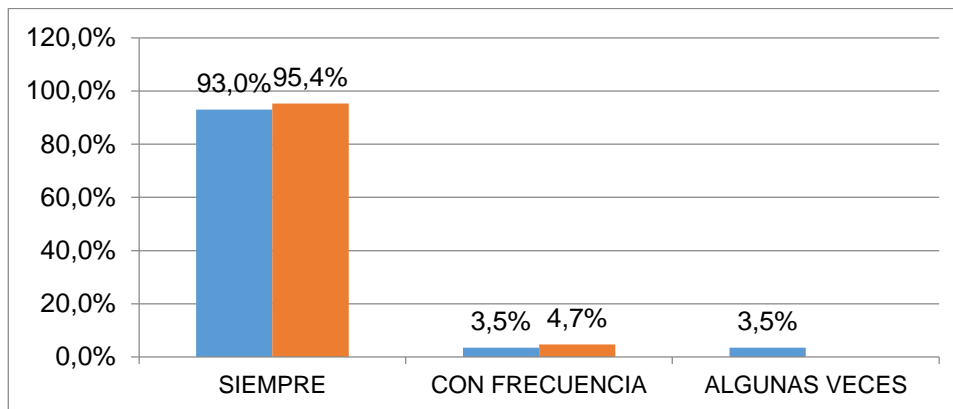
26. Me siento entusiasmado al trabajar como teletrabajador

27. Me siento satisfecho cuando termino mis responsabilidades o productos asignados en el teletrabajo

Opciones de respuesta: de frecuencia (pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 56. Preguntas No. 26 y 27 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

En general, se observa que 93% de los encuestados manifiesta sentirse entusiasmado al trabajar como teletrabajador y 95.4% informa sentirse satisfecho cuando termina sus responsabilidades.

Preguntas: Asignación de responsabilidades y atención.

Preguntas:

28. Las tareas asignadas como teletrabajador exigen mi atención plena

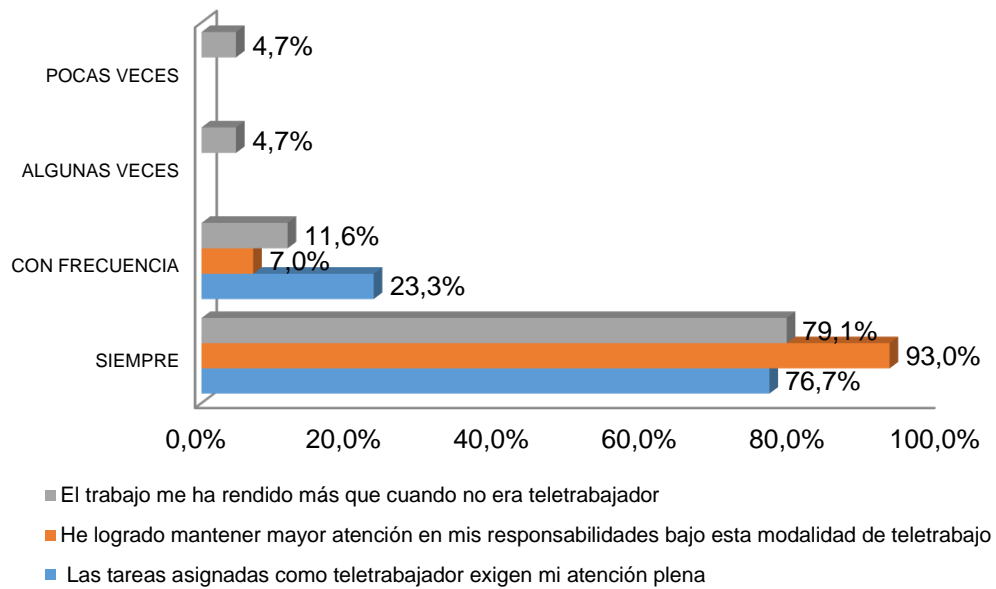
29. He logrado mantener mayor atención en mis responsabilidades bajo esta modalidad de teletrabajo

30. El trabajo me ha rendido más que cuando no era teletrabajador

Opciones de respuesta (frecuencia): (Pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 57. Preguntas No. 28, 29 y 30 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Así mismo, 93% de los teletrabajadores informan haber logrado enfocar mejor su atención en sus responsabilidades laborales.

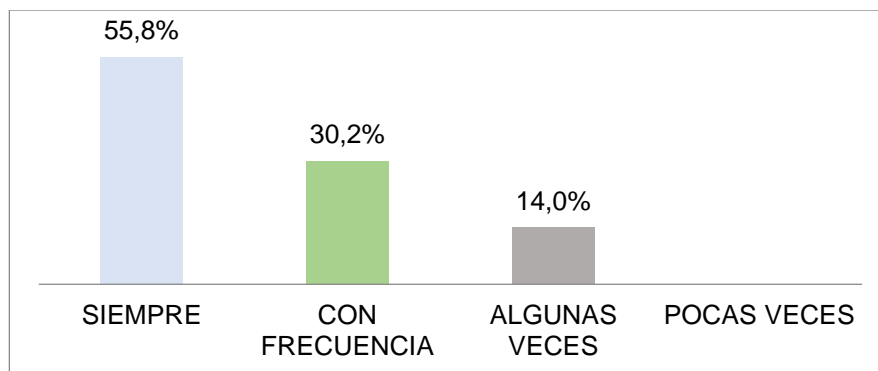
Preguntas: Nuevo conocimiento

Pregunta 31: He identificado nuevos conocimientos y conceptos con la modalidad de teletrabajo

Opciones de respuesta (frecuencia): (Pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 58. Preguntas No. 31 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Es importante mencionar que 44.2% de teletrabajadores manifiesta no haber identificado nuevos conocimientos en la modalidad de teletrabajo.

8.2.6 Variable liderazgo

Variable que permite diagnosticar, desde la retroalimentación de los encuestados, la aptitud y actitud de los líderes actuales que cuentan en su equipo con teletrabajadores. Para éste diagnóstico se mide la percepción que tienen los teletrabajadores activos de la nómina de la EAN tanto de la confianza, coordinación, medición por resultados, delegación efectiva como de la metodología para desarrollar talentos y en la manera cómo los líderes mantienen la unidad, sinergia y productividad en su equipo humano.

Preguntas: Profesionalismo, gestión de talento, interacción y métodos del líder.

Objetivo específico: Determinar la percepción del teletrabajador sobre el grado de retroalimentación, la empatía y la comunicación asertiva de su líder, para evaluar tanto desempeño del teletrabajador como del equipo de trabajo con respecto a la manera cómo el líder genera indicadores y resultados e implementa el modelo de teletrabajo.

Preguntas:

32. Mi líder se comunica continuamente para saber cómo va el trabajo.

33. Mi líder monitorea mi computador en horas de teletrabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

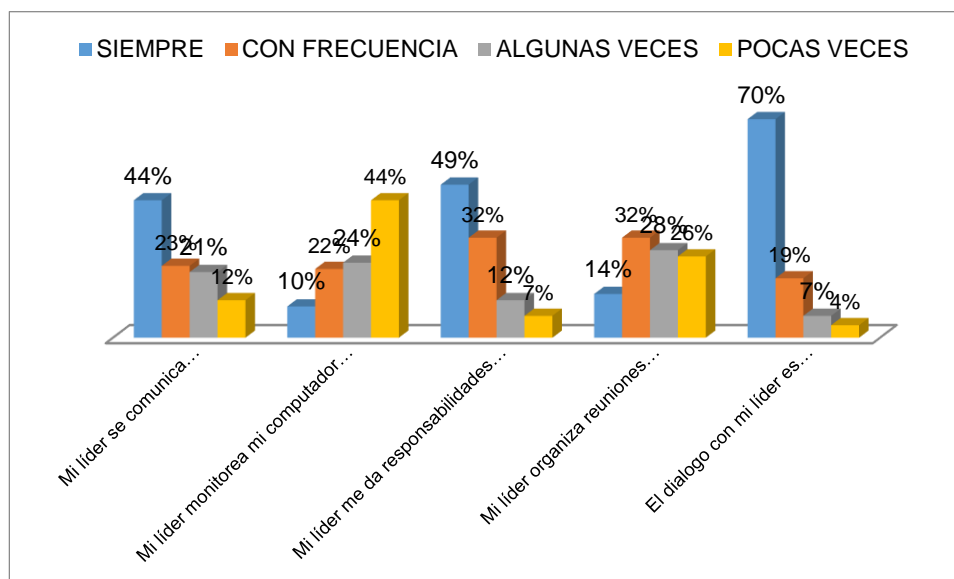
34. Mi líder me da responsabilidades para trabajarlas en grupo.

35. Mi líder organiza reuniones virtuales, donde participa todo el equipo de trabajo.

36. El dialogo con mi líder es permanente.

Opciones de respuesta: de frecuencia (pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Gráfica 59. Preguntas No. 32 a 36 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis: Los resultados de la encuesta reflejan que 67% de los líderes se comunican “siempre” y “con frecuencia” con los teletrabajadores para conocer el avance del trabajo (seguimiento). El (56%) manifiesta que el líder no monitorea su computador en horas de trabajo, el control se ejerce en su mayoría a través de llamadas telefónicas. Respecto a la coordinación de equipos de trabajo se observa que 89% considera que el diálogo con el líder es permanente. Por otra parte, 81% de los teletrabajadores asume que su líder fomenta la interacción de sus equipos de trabajo mediante la asignación de responsabilidades conjuntas; no obstante, apenas 46% organiza reuniones virtuales en las cuales participa todo el equipo de trabajo.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Aspecto: Delegación.

Objetivo específico: Determinar el nivel de manejo de los equipos de trabajo.

Preguntas:

37. Mi líder es claro en la asignación de responsabilidades o tareas.

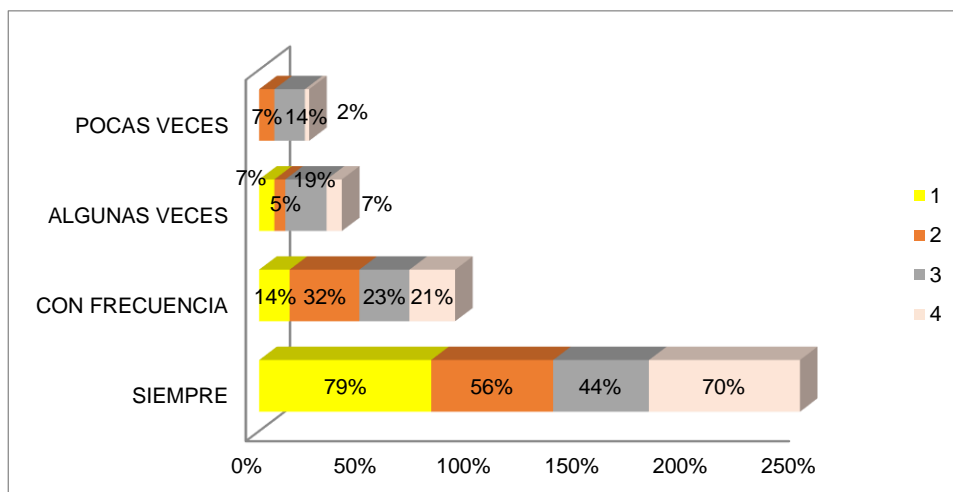
38. Mi líder me hace retroalimentación sobre las tareas asignadas.

39. Mi líder me ha felicitado por la realización de tareas de manera más efectiva.

40. Mi horario laboral es respetado por el líder de proceso.

Opciones de respuesta: de frecuencia (pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Gráfica 60. Preguntas No. 37 a 40 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Con relación a la delegación efectiva, 93% de los teletrabajadores considera que el líder es claro en la asignación de responsabilidades o tareas; 91% respeta el horario del teletrabajador y 88% de los líderes se caracteriza por retroalimentar a su equipo de trabajo. Cabe anotar que 56% de los teletrabajadores informa que no siempre es felicitado por la realización de tareas eficientes, en contraste con 44% que señala lo contrario.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Aspecto: Delegación.

Objetivo específico: Determinar el nivel de manejo de los equipos de trabajo.

Preguntas:

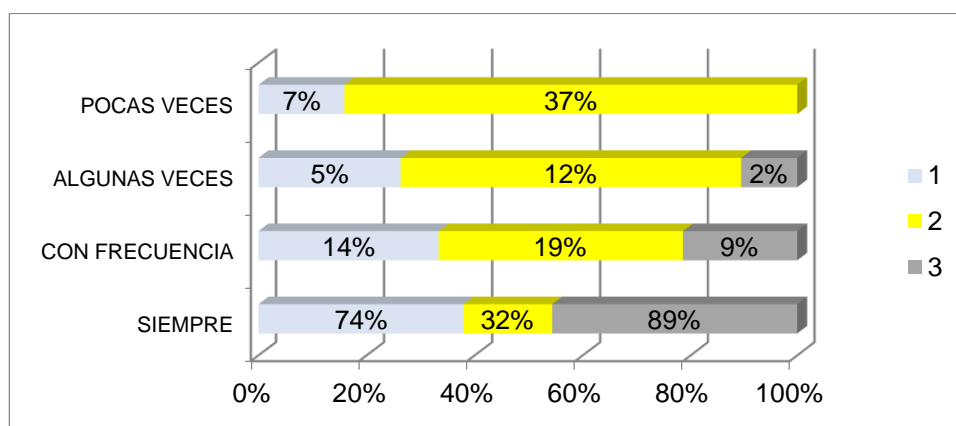
41. Mi labor como teletrabajador es evaluada como parte de mi evaluación de desempeño.

42. Mi líder me reitera las fechas de entrega de mis productos asignados.

43. Tengo indicadores de cumplimiento

Opciones de respuesta: de frecuencia (pocas veces, algunas veces, con frecuencia, siempre).

Gráfica 61. Preguntas No. 41 a 43 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

En general, se observa que 88% de los encuestados conocen que su labor como teletrabajador cuenta con una evaluación de desempeño, con respecto a la medición por resultados, y 98% reconoce que tiene indicadores claros de cumplimiento.

4.2.7 Variable cultura organizacional enfocada al teletrabajo

Variable que permite describir la cultura institucional para fortalecer la política interna con procedimientos afianzados que promueven no presencialidad en el lugar de trabajo, con eficiencia en la administración del tiempo, dentro de un marco de

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

funcionamiento, con suficiencia en la dotación de recursos, enfocado a los resultados y a la mejora continua.

Preguntas: Concientización sobre legislación global y política interna para el dominio de manuales formales y del procedimiento GDH-408 f1 de la EAN.

Objetivo específico: Determinar grado de divulgación, conocimiento, dominio y concientización del procedimiento del teletrabajo en la EAN.

44. Me hace falta ir a la Universidad.

45. Se me facilita hacer las tareas asignadas.

46. Conozco los aspectos legales del teletrabajo.

47. Conozco las ventajas del teletrabajo.

48. Tengo claridad del funcionamiento y las características de la modalidad de teletrabajo.

49. Conozco el procedimiento GDH 408 f1 establecido para la modalidad de teletrabajo.

50. Conozco y aplico el manual de condiciones de teletrabajo.

Tabla 12: Preguntas No. 44 a 50 Encuesta Teletrabajadores

PREGUNTA	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	ALGUNAS VECES	POCAS VECES
44. Me hace falta ir a la Universidad			50%	50%
45. Se me facilita hacer las tareas asignadas en mi modalidad de teletrabajador	86%	12%	2%	
46. Conozco los aspectos legales del teletrabajo	68%	16%	9%	7%
47. Conozco las ventajas del teletrabajo	91%	7%	2%	
48. Tengo claridad del funcionamiento y las características de la modalidad de teletrabajo	86%	9%	5%	
49. Conozco el procedimiento GDH-408-f1 establecido para la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN	56%	14%	7%	23%
50. Conozco y aplico el manual de condiciones de teletrabajo	60%	21%	7%	12%

Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Análisis: Con relación a la cultura organizacional enfocada al teletrabajo en donde la no presencialidad es factor fundamental, la buena administración del tiempo y desarrollo de tareas es determinante para el cumplimiento de objetivos, se observa que: 50% de los encuestados “pocas veces” les falta venir a la Universidad, frente 50% informa que “algunas veces” les falta asistir a la universidad. Así mismo, 91% de los teletrabajadores reconoce las ventajas de ser teletrabajador. Respecto al procedimiento GDH-408 f1, 56% manifiesta conocerlo mientras 23% tiene un conocimiento mínimo o nulo del mismo.

8.2.8 Variable comunicación y seguimiento

Variable que relaciona el seguimiento de las tareas, así como de calidad de la comunicación asertiva con el equipo de trabajo mediante el dominio de herramientas tecnológicas y de protocolos de seguridad informático.

Preguntas: Accesibilidad de tecnologías para comunicarse de manera ágil con la institución, protocolos de protección de datos y dominio sobre integridad de los procesos de información en la EAN.

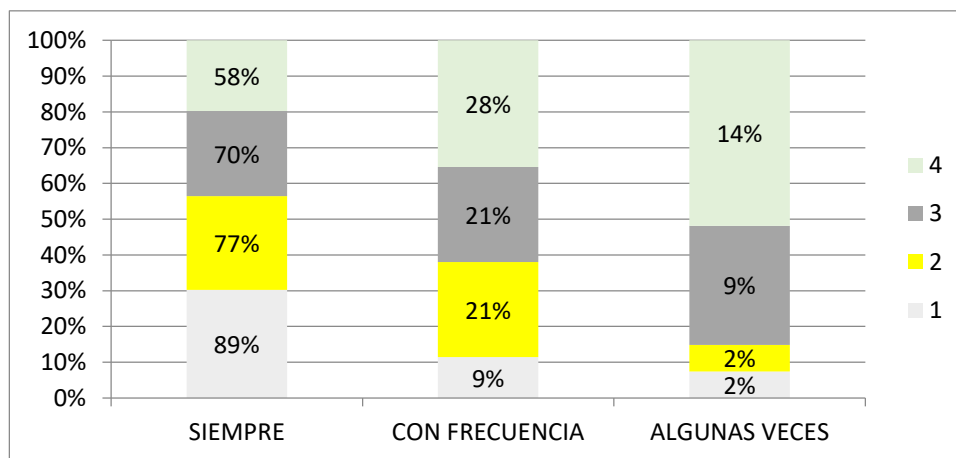
Objetivo específico: Determinar grado de concientización sobre el control y la interacción segura de las comunicaciones a través de redes informáticos.

Preguntas:

51. Manejo apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación.
52. Interactúo con los grupos de trabajo de manera asertiva.
53. Creo que la comunicación Universidad – Teletrabajador tiene canales seguros de información.
54. Conozco cuales son los medios seguridad de información.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Gráfica 62. Preguntas No. 51 a 54 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuestas Teletrabajadores.

Análisis: La mayoría de la muestra considera que está suficientemente capacitada en el uso apropiado de las herramientas de las TIC's. Según los porcentajes más altos ubicados en las opciones de respuesta "Siempre", 89%, y "Con frecuencia", 9%, los teletrabajadores consideran que tienen dominio de las herramientas.

Así mismo, los teletrabajadores de la EAN consideran que tienen una comunicación asertiva con su equipo de trabajo, de acuerdo con los valores porcentuales más altos ubicados en "Siempre", 76,7% y "Con frecuencia", 20,9%. Un porcentaje marginal de los encuestados considera tener insuficientes actitudes y aptitudes para la comunicación asertiva.

En cuanto al dominio de protección de datos y seguridad informática. De acuerdo con los valores porcentuales ubicados en "Siempre", 58,1%, "Con frecuencia", 27,9%, y "Algunas veces", 14%, el concepto básico de la seguridad de la información es un factor que se entiende como necesario, predominando el reconocimiento de recursos que garantizan la protección de datos y documentos vinculados a la confidencialidad de la información en la EAN.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

8.2.9 Variable entorno familiar

Variable que permite calificar los efectos favorables del teletrabajo para la dedicación a la familia o desfavorables en el ámbito personal, familiar, social y del entorno en general.

Categoría: Dedicación de tiempo al ámbito personal y social y repercusiones en el ámbito familiar.

Objetivo específico: Determinar grado de divulgación, conocimiento, dominio y concientización del procedimiento del teletrabajo en la EAN.

Preguntas:

55. Mi entorno familiar se ha sentido favorecido con la modalidad de teletrabajo.

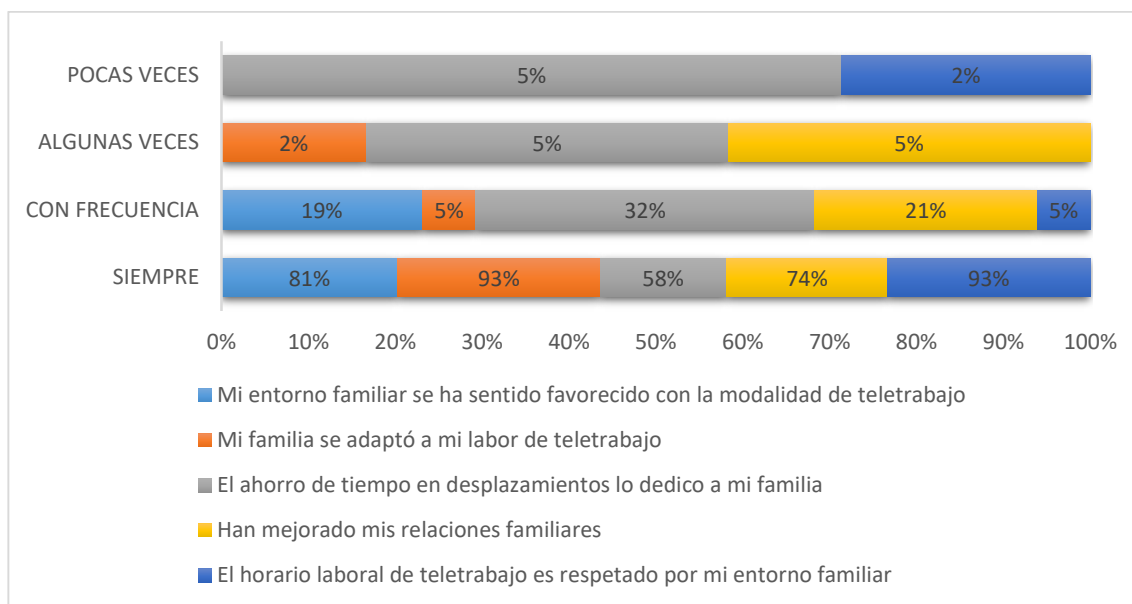
56. Mi familia se adaptó a mi labor de teletrabajo.

57. El ahorro de tiempo en desplazamientos lo dedico a mi familia.

58. Han mejorado mis relaciones familiares.

59. El horario laboral de teletrabajo es respetado por mi entorno familiar.

Gráfica 63. Preguntas No. 55 a 59 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Análisis: Se observa respeto por el horario del teletrabajador (93%), mejoramiento en las relaciones familiares “Siempre” (74%) “Con frecuencia” (21%), adaptación a la modalidad (93%) y finalmente, cuando un colaborador accede a la modalidad de teletrabajo, el mayor favorecido es la familia “Siempre” (81%) “Con frecuencia” (19%).

8.2.10 Variable sostenibilidad

Variable que tiene en cuenta la sustentabilidad ambiental y económica como propuesta funcional del modelo de teletrabajo de la Universidad EAN.

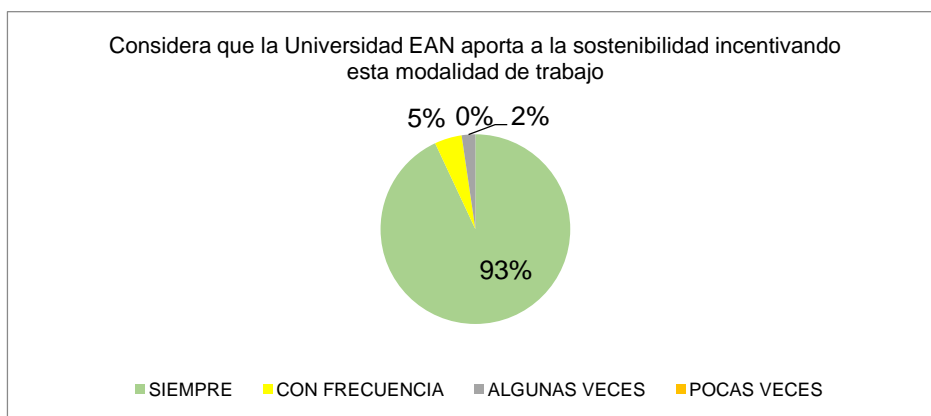
Preguntas: Efectos favorables frente a la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida personal y del entorno.

Objetivo específico: Determinar el grado de concientización ambiental y la percepción sobre la mejora del desempeño laboral como contribución de la modalidad de teletrabajo al bienestar del teletrabajador la EAN.

1. Considera que la Universidad EAN aporta a la sostenibilidad incentivando esta modalidad de trabajo.
2. Considero que la modalidad de teletrabajo ha contribuido a mejorar mi desempeño laboral

Opciones de respuesta: valoración (nivel de acuerdo).

Gráfica 64. Pregunta No. 60 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Análisis: La mayoría de la muestra considera que la propuesta de incentivar la modalidad de teletrabajo por parte de la Universidad EAN es significativa para el cuidado de los recursos naturales. Tal como se aprecia en la gráfica, 93% de los teletrabajadores de la EAN califican unívocamente positivo el aporte que se logra con la implementación del modelo de teletrabajo al desarrollo sostenible del medio ambiente.

Gráfica 65. Pregunta No. 61 - Encuesta Teletrabajadores



Fuente: Encuesta Teletrabajadores.

Con base en la valoración de la muestra acerca de la mejora del desempeño laboral a través del teletrabajo, los resultados también son unívocos: “Complemente de acuerdo”, 91%, y “De acuerdo”, 7%, indican que los trabajadores presenciales de la EAN consideran que la modalidad de teletrabajo contribuye a mejorar el desempeño laboral.

8.3 Pregunta abierta

El objetivo de la pregunta abierta permite que la muestra de 43 teletrabajadores (población representativa del total de 68) y de 104 no teletrabajadores comparta, cada uno, su propia opinión acerca de lo que considera subjetivamente de relevancia, de acuerdo con su percepción y/o dominio individual sobre la modalidad de teletrabajo, de tal manera que desarrollan sus ideas, sin limitar las respuestas.

A pesar de que cuantitativamente no se obtengan datos, se facilita una representación cualitativa para el análisis y la interpretación de actitudes, expectativas y motivaciones proyectadas para la implementación de propuestas y reformulaciones prácticas de la modalidad de teletrabajo.

Con el fin de que cada uno de los encuestados elaborara una respuesta que connotara su percepción para consolidar la modalidad de teletrabajo, la formulación se redactó de tal manera que se excluyeran opiniones generales; sino centrando su perspectiva sobre aspectos para incrementar el número de teletrabajadores. La pregunta abierta fue la última en cada uno de los dos grupos, siendo la No. 46 en el cuestionario de los trabajadores presenciales, y la No. 65 en el de los teletrabajadores. El enunciado de la pregunta subjetiva se abordó así:

“Considero que para aumentar el número de teletrabajadores en la Universidad EAN de manera exitosa, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:”.

Le sigue la casilla abierta para completar al final del enunciado con el signo de (:) dos puntos. La casilla abierta fue utilizada en las opiniones más extensas por los colaboradores 8, 9 y 42 de la encuesta de teletrabajadores, alcanzando un tope de 157 palabras, 962 caracteres y 15 líneas, respectivamente.

En general, las consideraciones tienen una redacción fluida, imperativa, con construcción gramatical, información y contenido adecuado; en pocos casos autorreferente, en varios casos con fallas ortográficas o con errores notables; cinco

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

colaboradores manifestaron no comprender la pregunta o hicieron correcciones sobre ítems de las preguntas de selección.

De esta manera, los no teletrabajadores contestaron con valoraciones prospectivas sobre la modalidad a partir de su disposición o actitud potencial para acceder al teletrabajo, arrojando datos de utilidad para mejorar la socialización de la modalidad dentro de la cultura organizacional.

En coherencia, para los colaboradores activos y conscientes de la temática, es decir los teletrabajadores de la nómina vigente de la Universidad EAN, se agregó conector textual con posesivo de dominio, aptitud y competencia profesional al inicio de la pregunta:

“De acuerdo con mi experiencia, considero que para aumentar el número de teletrabajadores en la Universidad EAN de manera exitosa, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.”

Por lo que cada uno evaluó con conocimiento de causa los aspectos determinantes para cada cual, y elaboró la respuesta desde su condición actual, permitiendo obtener un desglose de opiniones que ofrece una retroalimentación sobre la metodología en curso del teletrabajo en la EAN.

El total de respuestas fue de 131, discriminadas así:

No teletrabajadores: 96 de 104. Ocho (8) encuestados se abstuvieron, dejaron en blanco la casilla, denegaron la opción o llenaron el espacio con caracteres de asteriscos o equis.

Teletrabajadores activos: 35 de 43. Ocho (8) dejaron el espacio en blanco.

8.3.1. Análisis de la opinión abierta

Si bien las conclusiones teóricas abordadas a partir del marco teórico han puesto de manifiesto la pertinencia del teletrabajo como una modalidad cada vez más significativa para la planificación y la fijación de objetivos institucionales, con implicaciones tanto en la cultura organizacional como en el desarrollo personal y el ejercicio profesional de los equipos de trabajo, las prioridades sobre el modelo tienden a cambiar entre cada muestra por separado (no teletrabajadores versus teletrabajadores), como se connota a partir del análisis de los resultados de la encuesta aplicada a cada grupo.

Esto implica que se ha requerido evaluar las diez variables tenidas en cuenta en el cuestionario de manera cualitativa, pues además de los valores presentados de la encuesta, tanto no teletrabajadores, por prospección, como teletrabajadores, por experiencia, muestran interés en evitar que una deficiente ejecución pueda frenar la productividad no sólo de la persona en su puesto de trabajo sino de los objetivos que se quieren alcanzar, perjudicando la asignación de prioridades.

Para realizar el análisis de variables sobre las perspectivas para consolidar la modalidad de teletrabajo en la EAN se recurre a una revisión elemental de las palabras más comunes extractadas de las opiniones personales en las dos muestras.

El listado de términos aislados más reiterados se relaciona con cada una de las variables de la encuesta a modo de campo semántico. Es decir, los tópicos se determinan con base en el contexto sobre el que se define el sentido de cada enunciado. La localización de elementos a manera de análisis léxico semántico verifica que “el conocimiento de las palabras aisladas puede ayudar a descubrir el significado de los enunciados que está, parcialmente, determinado por el de las partes que lo componen” (Duo de Brottier, 1999, pág. 274)

8.3.2.2 Primera variable de interés: Capacitación

Es la variable que está en el primer lugar de las respuestas de la pregunta abierta con más términos afines mencionados por los actuales trabajadores presenciales. Se contaron 85 términos que por asociación o equivalencia indican la necesidad de capacitación. La enumeración de la frecuencia de uso de los enunciados que contienen el concepto de esta variable es: 19 veces capacitación; 14, indicaciones; 9 beneficio y/o bienestar; 6, concientización; 6, información; 4, formación; 4, facilitar; 4, campañas (incluyendo incentivación y/o pruebas piloto); 3, socializar; 3, sensibilización; 3, orientación; 3, ayudas; 2, competencias; 2, charlas; 2, acompañamiento; 2, saberes; entre los más mencionados.

8.3.2.3 Segunda variable de interés: Recursos tecnológicos

En segundo lugar, en cuanto a los términos más recurrentes sobre la variable de recursos tecnológicos se encuentran 65 menciones por afinidad, asociación y/o correspondencia. La frecuencia de uso de los enunciados que contienen en sus conceptos como palabras clave esenciales en esta variable para el desarrollo del teletrabajo han sido: 20 veces tecnología; 11, herramientas; 10, conectividad y acceso; 9, equipamientos, equipo y/o implementos; 6, sistemas (con menciones específicas de programas: licenciamiento, Drive, Sharepoint); 4, internet; 3, funcionamiento; 2, recursos, entre los más usados en las respuestas de la pregunta abierta.

8.3.2.4 Cultura Organizacional y Sostenibilidad, variables con tercera frecuencia de términos expresados

Agrupando los términos con los conceptos Cultura Organizacional y Sostenibilidad, este par de variables ocupa el tercer lugar entre las respuestas de la pregunta abierta con más menciones. Son 64 términos que relacionan esas dos variables, enumerados así: 10 veces se menciona desarrollo, referido a lo organizacional; 9, relaciones y/o

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

comunicación, en cuanto a valores institucionales; 8, claridad; 6 entorno y/o ambiente; 6, proceso; 6, confianza; 5, objetivos; 4, cultura; 4, cambio; 2 sostenibilidad; 2, legislación; 2, empoderamiento.

8.3.2.5 Expresiones sobre Perfil del Teletrabajador y Variable Psicológica

En el cuarto lugar de términos más mencionados que tienen que ver tanto con la variable psicológica como con la de perfil del teletrabajador, en total se hallaron 62 palabras clave, así: 17 veces responsabilidad; 13, manejo de tiempo; 9, compromiso; 6, atención; 6, conocimiento; 4, capacidades; 3, dificultades; 2, proactividad y actitud; y 2, veces motivación, entre las correspondientes más expresadas.

8.3.2.6 Consideraciones de interés sobre Liderazgo y la variable de Comunicación y Seguimiento

En conjunto los términos asociados tanto a las variables liderazgo y comunicación y seguimiento ocupan el quinto lugar entre las respuestas de la pregunta abierta con más menciones. Son 60 términos que relacionan esas dos variables, enumeradas así: 11 veces “asignaciones”; 7, líderes; 7, cumplimiento; 6, apoyo; 6, actividades; 4, resultados; 3, retroalimentación y/o interacción; 3, reuniones; 3, planeación; 2, stakeholders; 2, seguridad; 2, seguimiento; 2, respeto; 2, productividad.

8.3.2.7 Rasgos de variables Condiciones físicas y Entorno familiar

En el sexto lugar con términos relacionados tanto para la variable condiciones físicas como con la de entorno familiar más mencionados, en total se hallaron 46 palabras, así: 13 veces espacio físico; 8, disponibilidad y/o presencia; 7, adaptación y/o adecuación; 4, horarios en cuanto a la disposición de cumplirlos en casa; 4,

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

condiciones; 3, distancia y/o desplazamiento; 3, hogar; 2, infraestructura; 2, inteligencia emocional.

El desarrollo de competencias apropiadas y la utilización de herramientas tecnológicas se ubican como las de mayor interés para los no teletrabajadores. Un resultado que corrobora el análisis de situaciones sobre las variables que, a pesar de obtenerse de un análisis puramente cuantitativo de palabras, connota la valoración de los no teletrabajadores de la EAN que tienen sobre que la eficiencia y la gestión de tiempo propio de los colaboradores son sólo un medio para alcanzar el éxito del modelo de teletrabajo.

8.3.3 Prioridades de las opiniones de los teletrabajadores

Después de descartar artículos, preposiciones y demás nexos gramaticales, además del enunciado (teletrabajo, trabajo, teletrabajador, palabras que suman 71 menciones), como hallazgo singular se encontró que el adverbio de negación “No”, aparece veinte (20) veces como indicador de opiniones que manifiestan algún desacuerdo, contradicción o fallas. Continuando con el ejercicio de análisis estrictamente semántico, las palabras claves que más aparecen en la discriminación de términos usados por los teletrabajadores de la Universidad EAN se obtiene el ranking en orden de prioridad de los aspectos considerados para consolidar la modalidad de teletrabajo de manera exitosa en la EAN.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

con más menciones entre los teletrabajadores. Son 52 términos que relacionan esas dos variables, enumerados así: claridad aparece 11 veces; 7, actividades; 7, desarrollo; 7, procedimiento y/o proceso (con mención específica a GDH-408-f1); 6, cultura y/o socialización y empoderamiento; 3, plan y/o planificación; 3, normas; 3, medio; 3, calidad; 2, estrategias.

8.3.3.3 Tercera variable con mayores consideraciones: Recursos tecnológicos

En tercer lugar, en cuanto a los términos más recurrentes se encuentran 48 menciones por afinidad, asociación y/o correspondencia sobre la variable de recursos tecnológicos. Los enunciados con mayor frecuencia de uso encontrados en las opiniones con palabras clave concernientes a esta variable para aumentar la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN de manera exitosa, de acuerdo con la experiencia de los teletrabajadores, han sido: sistemas aparece como común denominador 12 veces, incluyendo software, hardware y aplicativos específicos (como Zoiper, Skype empresarial, Hangout y Collaborate); 10 veces equipamiento (incluyendo computador o dispositivos); herramientas aparece 9 veces; 7, tecnología; 5, virtual; 5, funcionamiento.

8.3.3.4 Expresiones sobre Capacitación

En el cuarto lugar de términos más mencionados que tienen que ver con la variable capacitación se hallaron en total 29 palabras clave, así: 11 veces mejora u optimización; 8, divulgación o información; 6, capacitación; 2, entrenamiento; 2, cambiar como acción correspondiente de capacitación.

8.3.3.5 Expresiones sobre perfil del teletrabajador y variable psicológica

En conjunto los términos asociados que tienen que ver tanto con la variable psicológica como con la de perfil del teletrabajador ocupan el quinto lugar entre las respuestas a la pregunta abierta con más menciones. Son 28 términos que relacionan esas dos variables, enumeradas así: 6 veces concentración y/o disciplina; 5, atención; 5, auto compromiso o autonomía; 4, responsabilidad, 4, compromiso; 4, cumplimiento.

8.3.3.6. Rasgos de variables Condiciones físicas y Entorno familiar

En el sexto lugar con términos relacionados tanto para la variable entorno familiar como con la de condiciones físicas más mencionados, en total se hallaron 16 conceptualizaciones, así: 7 veces adaptación y/o adecuación; 5, desplazamiento; 2, transporte; 2, casa.

8.4. Opiniones destacadas de los trabajadores presenciales

Se ve reflejado que las expectativas acerca de la capacitación, el acceso tecnológico y la cultura organizacional, que son las variables de primer orden en el ranking de palabras claves en el análisis semántico cuantitativo, también contienen la mayor cantidad de opiniones de los trabajadores presenciales, según sus perspectivas.

8.4.1 Sobre capacitación, dominio tecnológico, cultura organizacional y sostenibilidad

- “Hacer conscientes a las personas de la responsabilidad que implica el teletrabajo. Capacitar en las herramientas necesarias para el teletrabajo. Mejorar la tecnología”.
- “Campaña para sensibilizar y cambio de cultura”.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- “Socializar la legislación nacional y lo que espera la Universidad en cuanto a teletrabajo. Fortalecer las competencias de los colaboradores en herramientas digitales y para trabajo colaborativo”.
- “Capacitación en TODO lo relacionado con el teletrabajo: aspectos legales, manejo del tiempo, organización, manejo de internet avanzado, etc.”.
- “Garantizar que se tengan claros los objetivos de la Universidad EAN que se tenga el conocimiento de las herramientas tecnológicas y la información de forma oportuna” (sic).
- “Capacitar para el manejo técnico en caso de dificultad de la comunicación o acceso a los sistemas de información de la Universidad”.
- “Dotar de los elementos y sistemas adecuados para el desarrollo de las labores contratadas”.
- “La Universidad debe facilitar las herramientas tecnológicas y garantizar la comunicación”.
- “Contar con una mesa de ayuda en caso de presentar dificultades”.
- “Una charla para explicar cómo funciona, qué beneficios, aclarar mitos, capacitación de manejo de archivos en la red, y para tomar conciencia de la responsabilidad y grado de confianza que la empresa deposita en cada uno”.
- “Capacitación en manejo de Drive y Sharepoint (herramientas de almacenamiento colaborativo)”.
- “Que el crecimiento respecto al número de teletrabajadores tenga impacto positivo y redunde en aumento de la productividad y bienestar de los colaboradores” (sic).
- “Esquemas de seguridad de la información. Capacidades personales frente al uso de la tecnología. Conocimientos en herramientas de trabajo colaborativo. Iniciativa y actitud personal al cambio, sincronía institucional entre procesos, fortalecimiento de la cultura organizacional hacia el saber lo que cada colaborador tiene que hacer sin necesidad de generación de instrucciones directas”.
- “La Universidad estaría siendo coherente con las políticas de sostenibilidad, estaría ayudando al medio ambiente y que habría menos personas desplazándose por la ciudad y estaríamos apuntándole al futuro de las organizaciones y por ende el mundo” (sic).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

— “Velar porque el impacto social y la eficiencia empresarial aumente y que la relación beneficio costo sea relevante” (sic).

8.4.2 Sobre liderazgo, perfil y aptitudes psicológicas

— “Todos los colaboradores no son aptos para esta modalidad”.

— “Concentración de horarios de clase en días específicos y los días en los cuales no están programadas las clases tener teletrabajo”.

— “Que los colaboradores que se encuentren en teletrabajo entiendan que esta modalidad no es de día libre, y que deben estar prestos a cualquier requerimiento solicitado”.

— “Responsabilidades, espacios donde se va a realizar la labor en teletrabajo, características de afinidad laboral para compartir puestos de trabajo y adaptación del cambio por parte de líderes y colaboradores”.

— “Ser conscientes de las capacidades de cada colaborador, entendiendo su situación y su actuar frena a su labor”.

— “Acompañamiento para realizar el teletrabajo de una manera exitosa”.

— “El teletrabajo se debe aplicar a todos de acuerdo con las responsabilidades asignadas y no sólo a los cargos altos. Se debe tener confianza en la responsabilidad de la persona que realiza el teletrabajo, sabiendo que los resultados son fácilmente medibles”.

— “Realizar reuniones permanentes arrancando el teletrabajo para establecer si el colaborador tiene dudas o cómo se siente en teletrabajo”.

— “Confianza de los líderes hacia sus colaboradores”.

— “Respeto por los horarios y días de teletrabajo por parte de los líderes y quienes programan reuniones”.

8.4.3 Sobre comunicación, seguimiento, condiciones físicas, sociales y familiares

— “Campañas de sensibilización, manejo del tiempo y manejo de la familia en un entorno de teletrabajo”.

— “Enviar información relativa a los buenos hábitos en el teletrabajo y capacitación inmediata a los colaboradores. Crear en la web un espacio para preguntas frecuentes para el buen desempeño en teletrabajo”.

— “Se debe tener en cuenta los procesos que atienden permanentemente estudiantes, patrocinadores y que se relacionan con audiencias externas para en lo posible desarrollar mejor el concepto de Oficina Móvil y no el de teletrabajo. Muchas veces, quienes trabajamos en relaciones internacionales tenemos que estar respondiendo correos, haciendo informes incluso en reuniones internas desde aeropuertos, trenes, carros o en otros lugares del mundo o la ciudad” (sic).

— “Que dentro de los procesos se asigne a una persona encargada la cual conozca de todos los procesos de manera general y apoye en los procedimientos que se deben efectuar de manera presencial” (sic).

— “Que no se descuide la Atención al Estudiante”.

— “Hacer seguimiento al plan de trabajo”.

— “Competencias tecnológicas, espacio adecuado de trabajo, conectividad completa”.

— “Las responsabilidades de cada persona, máxime cuando éstas exijan la presencia en la universidad. Por tanto, debe coordinarse detalladamente los horarios de trabajo y la presencialidad requerida, sobre todo en el caso de manejo de laboratorios” (sic).

8.5 Opiniones destacadas de los teletrabajadores actuales de la EAN

La agrupación de conceptos coincide con la clasificación de palabras claves, ubicando las variables Liderazgo, Comunicación y Seguimiento y Recursos Tecnológicos, como los criterios sobre los que arrojan más recomendaciones de acuerdo con su

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

experiencia, que además cuentan como diagnóstico, evaluación y retroalimentación del funcionamiento de la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN.

8.5.1 Sobre Liderazgo y variable Comunicación y Seguimiento

- “Enfocarse en logros y objetivos, más que en horas y seguimiento” (sic).
- “Cuando hay metas y objetivos por cumplir claros y mediciones adecuadas, nos enfoca más y nos hace más efectivos que cuando el teletrabajo se enfoca en revisar que estemos o no sentados frente al computador” (sic).
- “Que los líderes tengan presente los horarios de teletrabajo para en lo posible intentar no cuadrar reuniones importantes que requieran presencialidad” (sic).
- “Oportunidad de mejora en la recepción de llamadas ya que muchas veces en teletrabajo es difícil comunicarse con algunos procesos”.
- “Se podría pensar en que existan unas franjas horarias en donde todos tenemos que estar disponibles de forma presencial, incluidos los que tengan teletrabajo. Siendo claros con eso, uno se programa y no debería haber problemas”.
- “Respetar que somos adultos responsables y que casi todo se puede hacer desde teletrabajo, inclusive reuniones de información y coordinación. Se citan reuniones presenciales de menos de una hora sin considerar los tiempos de desplazamiento de los tele-trabajadores” (sic).
- “Desarrollando reuniones virtuales en horarios de teletrabajo (los desplazamientos afectan las actividades laborales)”.
- “Un mecanismo de divulgación de horarios y días de compensatorio” (sic).
- “Eliminar las reuniones presenciales que puedan ser reemplazadas por virtuales, incrementando la eficiencia de uso del tiempo, espacios y otros recursos; y obligando a que todas las partes interesadas dominen este tipo de tecnología”.
- “Concentrar la programación de las reuniones presenciales, en lo posible, los días lunes que es cuando todos los docentes de la FEAV hacemos presencia en la universidad”.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- “Generar cultura de reuniones presenciales combinada con asistencia virtual de los tele-trabajadores” (sic).
- “Que el líder del proceso tenga la confianza necesaria en el teletrabajador” (sic).
- “Que el desempeño del teletrabajador esté atado a metas claras y tiempos previamente negociados con su líder” (sic).
- “Se debe erradicar la idea errónea que el trabajo fuera de las paredes de la institución no es productivo, porque no se tiene al jefe al lado” (sic).

8.5.2 Sobre cultura organizacional, dominio tecnológico y sostenibilidad

- “(Proveer) equipos más eficientes y eficaces (...). Los equipos con frecuencia tienen problemas de velocidad, son bastante lentos, es necesario considerar diferenciar entre los equipos para profesores presenciales y virtuales, porque requieren una mayor versatilidad” (sic).
- “Es indispensable que se den las herramientas tecnológicas (...), equipos y sistemas de información en complemento que optimicen las labores y no las entorpezcan” (sic).
- “Optimizar los medios de comunicación sincrónica y no concurrente como Skype empresarial, Hangout y Collaborate, para el desarrollo de reuniones de tal manera que no haya que desplazarse para asistir a ellas”.
- “El Zoiper falla con frecuencia, frecuentemente se escucha entrecortado, se caen las llamadas, o el sonido es defectuoso” (sic).
- “Disponer de tecnologías de la Información y Comunicación en todos los eventos de la Universidad para fomentar la inclusión (a la modalidad)” (sic).
- “De la autonomía y la responsabilidad del colaborador, en trabajo conjunto con su líder, se pueden optimizar procesos, mayor y mejor productividad y sobre todo, eficiencia y calidad de vida” (sic).
- “Es importante dar grados de adaptabilidad al marco normativo del teletrabajador, ya que la actividad docente cambia cada ciclo y a veces la normativa genera algunas confusiones (horario, atención, etc.)” (sic).

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- “Las funciones inherentes a cada cargo que se intenta incluir en modalidad teletrabajo. Para el caso de los profesores, funciona muy bien esta modalidad, pues los indicadores de desempeño están atados a los resultados del plan de trabajo” (sic).
- “La coordinación entre procesos, que sean coherentes con las funciones y su horario” (sic).
- “Claridad en metas, objetivos y empoderamiento” (sic).
- “Trabajar en cultura organizacional, evitando malinterpretaciones o problemas de comunicación entre teletrabajadores y trabajadores tradicionales”.
- “El medio tiempo presencial facilita el desarrollo de actividades que requieren papeleo, interacción extensa con los compañeros (reuniones muy largas o con un grupo muy amplio, algunos talleres...)” (sic).
- “Generar la cultura de que el teletrabajo implica presencia virtual en la institucional y no es que no se esté trabajando” (sic).

8.5.3 Sobre capacitación, perfil, condiciones psicológicas, entorno familiar y espacial

- “No he tenido entrenamiento”.
- “Una inmersión en la universidad de entre 3 y 6 meses, que no implique teletrabajo de manera que el colaborador comprenda cómo es el funcionamiento institucional” (sic).
- “Disposición de un banco de preguntas y problemas frecuentes que pueda solucionar el trabajador sin apoyo” (sic).
- “Divulgar el manual de condiciones de teletrabajo, no lo conozco”.
- “Dar una capacitación previa sobre el uso de herramientas tecnológicas y para el buen uso del tiempo” (sic).
- “Recibir el entrenamiento en el manejo del tiempo para mejorar la organización de las actividades”.
- “Generar una amplia divulgación respecto a la manera de atender emergencias en momento en que se encuentre un colaborador en jornada de teletrabajo”.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- “Facilita las funciones que requieren mayor concentración. En mi caso, teniendo oficina compartida en la Universidad, para tareas de concentración elijo los horarios de teletrabajo” (sic).
- “Consolidar el sentido de pertenencia que puede lastimarse por la disminución de las relaciones personales cara a cara, ahora mediadas por la tecnología” (sic).
- “Generar estrategias para que cuando se está en teletrabajo no se exceda la jornada laboral; es una tendencia muy fuerte sobre todo si uno está solo” (sic).
- “La primera vez que se afronta esta modalidad puede llevar a pérdida de tiempos por las distracciones”.
- “Más concentración, menos desgaste en transporte, más compromiso con la institución”.
- “Me siento mejor trabajando en mi casa, cuando hay confianza (en el desempeño)” (sic).
- “Se tiende a trabajar más tiempo del que corresponde”.
- “Se cumple con mayor tranquilidad, sin estrés”.
- “Brindarles apoyo para adecuar su sitio de trabajo”.
- “Minimizar gastos de transporte”.

9. CONCLUSIONES

Con base en lo que los colaboradores de la Universidad EAN han considerado como aspectos necesarios para incrementar la modalidad de teletrabajo, se ha analizado su relación con las variables agrupadas de la investigación en el cuestionario de la encuesta, con el fin de lograr el reconocimiento de demandas, necesidades y perspectivas, en primera instancia, y de problemáticas, evaluación y medida de actitudes y soluciones administrativas para consolidar el modelo de teletrabajo Eanista.

Tanto la investigación desarrollada como la revisión de los estudios incluidos en el marco teórico han permitido corroborar las ideas, actitudes y percepciones reconocidas sobre el teletrabajo. Los resultados y las conclusiones son de utilidad tanto a nivel personal, como social y organizacional para gestionar la modalidad de teletrabajo con base en intereses, necesidades y expectativas enfocados a productividad y sustentabilidad del modelo.

Con respecto a los resultados de percepción sobre la modalidad de Teletrabajo entre los colaboradores de la Universidad EAN, a partir del análisis del cuestionario en las 45 preguntas de selección para trabajadores presenciales y 64 preguntas para teletrabajadores se concluye que la encuesta se ha comprobado como instrumento válido y fiable, alcanzando los objetivos propuestos de la investigación.

En consecuencia, la similitud de percepciones, opiniones prospectivas y evaluaciones permite recibir retroalimentación cualitativa con base en los diagnósticos de los trabajadores para consolidar una propuesta de mejora de la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN.

El resultado cuantitativo al final del ejercicio también connota que la mayor recopilación de opiniones cambia en la agrupación de variables según el contexto,

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

interés y priorización de los dos grupos de la muestra. En el caso de los no teletrabajadores, las opiniones se centran en sus expectativas acerca de la capacitación y los medios tecnológicos, mientras los teletrabajadores, por su experiencia como grupo activo y consciente del funcionamiento de la modalidad, revelan el interés en sus conceptos sobre la necesidad de mejorar la gestión correspondiente a las variables de liderazgo, comunicación, seguimiento y recursos tecnológicos.

1. Consolidar competencias de gestión de tiempo. En general los colaboradores investigados consideran relevante el modelo de teletrabajo institucional y su fortalecimiento. Lo cual implica que existen buenas actitudes, valoraciones e ideas sobre la posibilidad de ampliar la modalidad de oficina virtual para nuevos trabajadores de la Universidad, por lo tanto, se requiere consolidar las competencias existentes de gestión del tiempo y llevar a cabo la activación, sobre todo formativa y de medios tecnológicos, para mejorar la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN.

2. Aminorar fallas técnicas de herramientas tecnológicas. Se advierte sobre dificultades técnicas de las herramientas tecnológicas empleadas en las reuniones virtuales en 'tiempo real' entre más de dos usuarios conectados, según la experiencia del colaborador proactivo que hace la anotación.

3. Aspectos con alta valoración por parte de trabajadores presenciales. Cabe destacar la valoración global de ítems determinantes que registraron los porcentajes más elevados y no inferiores a 70% entre los trabajadores presenciales. Se trata del ítem 1 ("definición de metas en tiempos requeridos"); 3 ("comunicación con jefe inmediato en teletrabajo"); 6 ("beneficios de la capacitación en aplicativos"); 9 ("conectividad de residencia para acceder a intranet"); 10 ("efectividad de chat y teleconferencias"); 11 ("uso cuenta de e-mail institucional"); 12 ("correo electrónico institucional para agendamiento de grupos de interés"); 39 ("adaptabilidad familiar con las responsabilidades laborales del teletrabajador"); 41 ("beneficio de ahorro de tiempos

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

en desplazamientos”); 43 (“respeto del entorno familiar del horario laboral”); 44 (“aporte a la sostenibilidad de la EAN al incentivar teletrabajo”).

4. Aspectos con calificación positiva por parte de teletrabajadores. En la misma dirección apuntan los teletrabajadores en cinco (5) de los 14 ítems que registran los porcentajes más elevados y no inferiores a 90% de una de las opciones de respuesta, preferentemente óptimas, que para su caso se ubican mayoritariamente en las variables Condiciones Físicas, Psicológica, Entorno Familiar y Sostenibilidad. La evaluación con tendencia positiva se da en los ítems: buena ergonomía en el lugar de trabajo de la casa (respuesta “Siempre” en las preguntas 19, 20, 21 y 22), de la variable condiciones físicas requeridas; “Siempre” en motivación, satisfacción y atención en el trabajo, y “Pocas veces me distraigo con facilidad cuando estoy en teletrabajo” (preguntas 22, 23, 28 y 25, respectivamente), de la variable Psicológica; “Conozco las ventajas del teletrabajo” (pregunta 49) de la variable Cultura Organización; “mi familia se adaptó a mi labor”, pocas veces tiene interrupciones y “el horario laboral siempre es respetado por mi entorno familiar” (preguntas 58, 59 y 62), de la variable Entorno Familiar. Asimismo, se afirma la opinión favorable de la variable Sostenibilidad (preguntas 63 y 64), compartida tanto por no teletrabajadores como por teletrabajadores.

5. Aspectos que se requiere mejorar según teletrabajadores potenciales. En el lado opuesto, los catorce (14) ítems que indican los aspectos con divergencia o discrepancia de consideraciones y que requieren ser tomados como factores para ajustar en la modalidad de teletrabajo de la Universidad EAN son los que han obtenido puntuación no superior a 40% sobre la opción de mayor elección, es decir menor porcentaje en la elección de respuesta o mayor dispersión de valores porcentuales para los no teletrabajadores o trabajadores presenciales han sido los pertinentes a las preguntas : 2, “prospección sobre la satisfacción al realizar teletrabajo por mucho tiempo”; 5, “afectación de la relación con compañeros”; 7, “capacitación en competencias en manejo intensivo de internet”; 8, “capacitación obtenida en gestión de tiempo”; 13, “acceso al correo electrónico institucional desde la residencia de

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

trabajadores presenciales”; 19, “identificación de nuevos conocimientos para el desarrollo laboral con teletrabajo”; 22, “participación en reuniones virtuales de trabajo”; 25, “reconocimiento de tareas eficientes por parte del jefe”; 27, “interacción y retroalimentación con jefe”; 30, “conocimiento de aspectos legales del teletrabajo”; 31, “conocimiento sobre las ventajas del teletrabajo”; 32, “claridad sobre procedimiento del teletrabajo en la EAN”; 33, “procedimiento GDH-408 f1”: y el ítem 34, “conocimiento del documento de características, condiciones y recomendaciones para realizar la modalidad de teletrabajo”, correspondientes al cuestionario diligenciado por los no teletrabajadores.

6. Variables que requieren revisión y mejora, según muestra activa en la modalidad de teletrabajo actual. En el caso de los teletrabajadores, diecisiete (17) ítems registran mayor dispersión de valores porcentuales, puntuación no superior a 60% sobre la opción de mayor elección o fluctuación de porcentajes para todas las opciones, es decir, con incertidumbre o divergencia en las variables Liderazgo, Cultura Organizacional, Comunicación y Seguimiento, Capacitación, Perfil del Teletrabajador y, en un ítem excepcional de Entorno Familiar.

Los ítems de las respuestas de los teletrabajadores que fluctúan con discrepancia en la selección, con proporciones no convincentes en todas las opciones, han sido: “definición de metas, claridad de recursos y tiempos requeridos”; “perseverancia ante circunstancias adversas” y “autonomía y decisiones compartidas con el líder” (ítems 1, 2 y 4, respectivamente) de la variable Perfil del Teletrabajador. Además, la dispersión de respuestas fue considerable en todos los ítems de la variable Capacitación, inclusive con valores inferiores a 40% en la respuesta “Siempre” para gestión de información, y menor de 30% para “Con frecuencia” en gestión de tiempo y manejo intensivo de internet dado institucionalmente.

La fluctuación de valores desacordes e insuficientes se refleja precisamente en las respuestas a: “he recibido capacitación o entrenamiento” en aplicaciones de las mejores técnicas para la gestión de la información, manejo intensivo de internet y manejo de tiempo, ítems 8, 9 y 10 de la encuesta contestada por la muestra de teletrabajadores.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

En definitiva, son los factores que se advierten como indicadores que se requieren ajustar en la modalidad de teletrabajo de la Universidad EAN y, por lo tanto, concertar para el establecimiento de un modelo de teletrabajo actualizado.

7. Necesidad de mayor retroalimentación en la comunicación. Aún más relevante resulta que siete de los doce ítems (7/12) de la variable Liderazgo también tienen dispersión de respuestas, obteniendo porcentajes divergentes en cada una de las valoraciones. En promedio, los teletrabajadores evaluaron por debajo de la media: la comunicación continua, el monitoreo, las responsabilidades dadas, la organización de reuniones con todo el equipo, la retroalimentación, la ponderación y la reiteración de fechas de entrega por parte de “mi líder de proceso” (preguntas 34, 35, 36, 37, 40, 41 y 44), lo cual indica los factores que conviene adecuar para el modelo de teletrabajo de mejora continua y orientado a resultados de la Universidad EAN.

8. Urge socializar, divulgar y actualizar el procedimiento GDH-408f1, el manual de condiciones de teletrabajo y de seguridad informática. En la misma línea, como indicadores de aspectos para convenir como modificaciones del actual proceso de la modalidad de teletrabajo de la Universidad EAN, los siguientes ítems con valores porcentuales insuficientes y dispersos en todas las opciones de respuestas son: conocimiento y aplicación del procedimiento GDH-408 f1, del manual de condiciones de teletrabajo (preguntas 51 y 52) y de seguridad informática (pregunta 56) de las variables Cultura Organizacional y Comunicación y Seguimiento. En sus respuestas, menos de 60% de los teletrabajadores considera tener dominio al respecto. En cuanto a la variable Entorno Familiar, sólo el ítem “el ahorro de tiempo en desplazamiento lo dedico a mi familia” (pregunta 60) obtuvo dispersión de valores porcentuales en la selección de todas las opciones de respuesta de los teletrabajadores.

9. Comprobación de la validez de la pregunta abierta y anónima. Con base en el objetivo de la pregunta abierta se puede concluir que los no teletrabajadores de la muestra de la Universidad EAN son capaces de identificar los principales aspectos que permiten aumentar el número teletrabajadores de manera exitosa, ya que todos

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

los correspondientes ítems de las variables han obtenido perspectivas sobre la adaptabilidad y la búsqueda de mejoramiento de calidad de vida laboral, a pesar de la incertidumbre sobre ésta modalidad.

10. Cambios en la percepción sobre los requerimientos del modelo de teletrabajo, entre opiniones de trabajadores presenciales vs consideraciones de teletrabajadores activos. De acuerdo con las opiniones expresadas por los teletrabajadores en las respuestas a la pregunta abierta, los aspectos a tomar en cuenta para aumentar el número de teletrabajadores en la Universidad EAN de manera exitosa presentan cambios en las prioridades, ventajas y relaciones de las dadas por los no teletrabajadores, según las variables estudiadas al contrastar las consideraciones de cada grupo encuestado.

11. Capacitar a los líderes. De conformidad con la experiencia de los teletrabajadores, la valoración de la capacitación en competencias apropiadas y el desarrollo de herramientas tecnológicas, en contraste con los no teletrabajadores, dejan de ser de primer orden en sus consideraciones, por cuanto están ejerciendo actualmente la modalidad. En cambio, manifiestan mayor interés por connotar una evaluación dirigida hacia el liderazgo y las variables de comunicación y seguimiento y cultura organizacional, según se desprende del diagnóstico de situaciones sobre las variables, a pesar de obtenerse de un análisis puramente cuantitativo de palabras.

La pertinencia del instrumento de este trabajo de investigación y su uso como herramienta que posibilite de evaluación periódica se corrobora en el hallazgo de frecuentes recomendaciones sobre las características cualitativas para que junto con los propósitos de las tareas y los recursos utilizados permitan mejorar la gestión del teletrabajo, la cultura organizacional y la percepción del concepto de teletrabajo permanentemente.

12. Mejorar la calidad del soporte tecnológico y la actitud de los líderes. En consecuencia, la percepción es positiva sobre el liderazgo, los colaboradores, la Universidad y la implementación tecnológica pertinente, manifestando interés en

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

obtener capacitación tanto en el desarrollo de la modalidad como en el dominio de herramientas tecnológicas. No obstante, los actuales teletrabajadores observan deficiencias cualitativas tanto en el soporte tecnológico como en la actitud de los líderes o jefes de sus áreas para determinar prioridades o buenas prácticas eficientes que podrían resolverse con mayor sinergia entre los equipos de trabajo.

La percepción positiva aumenta si directivos y colaboradores asumen que la insuficiente o inadecuada delegación en tareas, la inadecuada capacitación, el exceso de reuniones, la imposición por terceros de plazos y tareas o el déficit de acceso tecnológico y de conectividad constituyen barreras tanto psicológicas como organizacionales para una productiva implementación de cambios en la modalidad de teletrabajo.

En definitiva, resulta pertinente la relación tanto de las expectativas como de la retroalimentación para evaluar los procedimientos de la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN, de tal manera que se infieran conclusiones sobre las sugerencias, requerimientos o requisitos con los que se establezcan modificaciones o proposiciones para consolidar el modelo de teletrabajo.

10. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE TELETRABAJO DE LA UNIVERSIDAD EAN

10.1 Variable perfil del teletrabajador

<p>Causas o áreas de oportunidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de productos, responsabilidades y metas por cargo, así como claridad en los tiempos de entrega. 2. Incertidumbre sobre trabajar en la modalidad de teletrabajo por mucho tiempo y el no perder el lazo relacional con compañeros de labor y con la institución. 	
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detallar al interior de los procesos las responsabilidades relacionadas con cada producto a cargo del colaborador, así como los tiempos de entrega de tareas y actividades. 2. Minimizar la incertidumbre de los teletrabajadores frente a perder los vínculos personales con el equipo, reforzando la interacción de talento humano para que se identifique más con su grupo, con la Universidad y cree fuertes vínculos emocionales con los valores del perfil institucional Eanista 	
Actividades	Responsable
Coaching de crecimiento personal	Desarrollo Humano
Actividades de Medio Universitario dirigidas especialmente a teletrabajadores.	Desarrollo Humano – Medio Universitario
Revisión del modelo de teletrabajo en aspectos de selección de personal, evaluación y entrenamiento.	Desarrollo Humano – Administración de Personal
Incluir como parte fundamental del Manual de Roles institucional el perfil de los colaboradores con potencial para desempeñarse en la modalidad de teletrabajo.	Desarrollo Humano – Administración de Personal, Selección, Inducción y Gestión del Cambio

Fuente: Elaboración propia.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

10.2 Variable capacitación

Causa o área de oportunidad: Incertidumbre frente a las competencias de manejo de tiempo, medios tecnológicos, manejo intensivo de internet y gestión de la información.	
Objetivo: Impartir capacitación sobre manejo de tiempo, herramientas TIC's y gestión de la seguridad informática.	
Actividad	Responsable
Incluir en el plan de capacitación anual los temas manejo del tiempo, uso de herramientas tecnológicas, seguridad informática y aplicaciones colaborativas.	Desarrollo Humano – Capacitación y Evaluación – TICS
Realizar capacitación para apoyar la adopción de estrategias para el manejo del tiempo, respetando la individualidad de cada colaborador para la organización del tiempo.	Desarrollo Humano – Administración de Personal, Capacitación y Evaluación – TICS
Campaña institucional sobre el valor del teletrabajo.	Desarrollo Humano – Administración de Personal - Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

10.3 Variable liderazgo

Causas o áreas de oportunidad:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa participación del personal en reuniones virtuales. 2. Falta de reconocimiento por parte del líder de proceso frente a logros y eficiencia en el trabajo. 	
Objetivos:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Propiciar la interacción del personal a través de actividades virtuales sin obstáculos de ubicación geográfica para las reuniones y la comunicación organizacional. 2. Llevar a la práctica mediante líderes de proceso y jefes inmediatos el reconocimiento por las labores que superan el cumplimiento normal del teletrabajador. 	
Actividad	Responsable
Coaching de liderazgo dirigido a líderes y jefes, como herramienta para el mejoramiento de las relaciones interpersonales	Desarrollo Humano
Campaña institucional para la concientización y sensibilización hacia la modalidad de teletrabajo institucional.	Desarrollo Humano – Administración de Personal - Comunicaciones
Propiciar el desarrollo de reuniones virtuales con el equipo de trabajo en tiempo real.	Procesos – Cadena de Valor
Identificar la situación actual de los equipos de cómputo y la conectividad necesaria para el éxito de las comunicaciones virtuales.	TIC´s
Asignar recursos para el mejoramiento de la conectividad y la compra de equipos de cómputo y teléfonos si fuere necesario	Vicerrectoría Financiera y de Logística – TIC´s
Conformar equipos de trabajo en donde participen representantes de todos los procesos para que garanticen la realización, divulgación y buen manejo de las reuniones virtuales	Desarrollo Humano – Administración de Personal - Gestores de Gestión del Cambio

Fuente: Elaboración propia.

10.4 Variable cultura organizacional

<p>Causas o áreas de oportunidad:</p> <p>Bajo nivel de conocimiento sobre el procedimiento de teletrabajo GDH -408-f1 y en general aspectos legales de la modalidad de teletrabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de momentos y espacios de interacción social tanto presenciales como virtuales. 2. Cultura organizacional predispuesta frente al teletrabajo. 	
<p>Objetivo: Desarrollar encuentros presenciales que fortalezcan las relaciones de trabajo y acerquen al teletrabajador a la Universidad.</p>	
Actividad	Responsable
<p>Campaña institucional interna sobre cultura de teletrabajo.</p>	<p>Desarrollo Humano – Administración de Personal - Comunicaciones</p>
<p>Desarrollar un plan de reconocimiento institucional hacia los teletrabajadores mediante actividades y beneficios que contribuyan al posicionamiento de la modalidad.</p>	<p>Desarrollo Humano – Administración de Personal - Medio Universitario</p>
<p>Actualizar, divulgar y capacitar sobre el manual de condiciones del teletrabajador en aspectos relacionados con derechos, deberes, compromisos, beneficios, legislación, entre otros.</p>	<p>Desarrollo Humano – Administración de Personal – Salud Integral</p>

Fuente: Elaboración propia.

10.5 Variable comunicación y seguimiento

Causas o áreas de oportunidad:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta comunicación permanente con el líder del proceso y el equipo de trabajo. 2. Escasos mecanismos que permitan que los teletrabajadores participen virtualmente en reuniones con todo el equipo de trabajo. 	
Objetivo: Mejorar el proceso de retroalimentación y los procedimientos de monitoreo de indicadores de productividad basados en hechos y datos reales.	
Actividad	Responsable
Coaching sobre comunicación asertiva	Desarrollo Humano
Crear en la web una interface de FAQ, preguntas frecuentes que contribuyan al buen desempeño del teletrabajador y a fortalecer el autoservicio.	Desarrollo Humano - Administración de Personal – TIC´s

Fuente: Elaboración propia.

10.6 Variable entorno familiar

Causa o área de oportunidad:	
Falta mayor dedicación del tiempo ahorrado en movilidad y desplazamientos para la familia.	
Objetivo:	
Consolidar los indicadores de mejoramiento de la calidad de vida y de la dedicación al ámbito familiar del tiempo ganado en desplazamientos.	
Actividad	Responsable
Campaña institucional interna sobre calidad de vida personal y laboral en el ámbito de la Cultura Organizacional y la integralidad del perfil Eanista.	Desarrollo Humano – Administración de Personal - Gestión del Cambio

Fuente: Elaboración propia.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

10.7 Variable sostenibilidad

Causa o área de oportunidad: Fortalecer la concientización ambiental y de sostenibilidad de la modalidad de teletrabajo de la Universidad EAN	
Objetivo: Aumentar el grado de conformidad y concientización sobre sostenibilidad.	
Actividad	Responsable
Campaña institucional interna sobre los valores de la sostenibilidad dentro de la misión y valores de la Universidad EAN.	Desarrollo Humano - Dirección de Sostenibilidad - Instituto para el Emprendimiento Sostenible – Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altisen, C. (2001). Docentes: Un nuevo rol de cara a la economía digital. *Revista Colombiana de Telecomunicaciones*, 74-78.
- Anandarajan, M., & Simmers, C. (2003). *Managing Web Usage in the Workplace: A Social, Ethical and Legal Perspective*. Hershey, PA, Estados Unidos: Idea Group Inc (IGI).
- Ballon B., R.D. (2010). *Propuesta de un modelo de teletrabajo para su implementación en las empresas del sector privado peruano. Informe de Investigación*. Obtenido de <http://www.telework2010.tic.org.ar/papers/Ballon%20Bahamondez%20Spanish.pdf>
- Barba, L. (2001). *El Teletrabajo y los profesionales de la información*. Obtenido de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2001/abril/1.pdf>
- Barón, L. (2015). *Profesiones del futuro: cómo funciona el teletrabajo*. Obtenido de Disponible en: <https://youtu.be/7BHa2OFdAoo> (Emitido en directo el 8 de agosto de 2015)
- Barón, L., & Montenegro, C. e. (2014). *Negocios en la Era Digital: Experiencias reveladas de los líderes de la industria*. Kindle Edition: ISBN: 1495984621.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Boiarov, S. (2008). *Meta 5 eLAC2007: Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.cepal.org/SocInfo>
- Boiarov, S., & Poliszuk, N. (2011). *¿Qué es el teletrabajo?* Obtenido de Buenos Aires: Fundación Caminando Utopías para la Inclusión Digital y Laboral; Centro de Teletrabajo y Teleinformación: Obtenido de http://www.caminandoutopias.org.ar/institucional/que_es_el_teletrabajo.php
- Boiarov, S., & Poliszuk, N. (2014). *Teletrabajo, políticas públicas y modelos de legislación*. (E. Cid, Editor) Obtenido de http://www.researchgate.net/publication/261707579_Teletrabajo_Políticas_Publicas_y_Modelos_de_Legislacion
- Buira, J. (2012). *El Teletrabajo: entre el mito y la realidad*. Barcelona: UOC.
- Cabero, J. y Llorente, M. (2013). *La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC)*. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2),11-22. Recuperado en <http://www.grupotecnologiaeducativa.es/images/bibliovir/jca107.pdf>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- CEPAL; Sánchez, G. M.; (2012). *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: evidencia de algunos países de América Latina*. Obtenido de Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), doi: <http://hdl.handle.net/11362> (consultado en Mayo 26 de 2016)
- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.
- CES, U. (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*. Obtenido de <http://www.ugt.es/teletrabajo/teletrabajo.htm>
- Cohen, J (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. N.J., USA: Lawrence Erlbaum. Recuperado en (Revised Edition) <https://books.google.com.co/books?id=rEe0BQAAQBAJ&printsec>
- Corporación Colombia Digital, CCD. (2012). En *Libro Blanco: El ABC del teletrabajo en Colombia - Versión 3.0*. Bogotá: Publicaciones en convenio con MinTIC.
- Cuervo, A. y Escobar, J. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización*. *Avances en Medición*, (6), 27-36. Recuperado en http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Duo de Brottier, O. (1999). *Estrategias Léxicas*. En: Cubo de Severino, Castro de Castillo y Dúo de Brottier, O., *Leo, pero no comprendo: Estrategias de comprensión lectora*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Eraso, A. B. (2008). Teletrabajo en España: acuerdo marco y Administración Pública. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, (1), 129-148.
- Esguerra, M. (2013). Teletrabajo, comunicaciones unificadas y colaboración. *Computerworld*, 18-21.
- Fernández, L. J. (2005). *Gestión por Competencias Un modelo estratégico para la dirección de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Guanter, S., & Luque, P. (2005). *Relaciones laborales y nuevas tecnologías*. Madrid: La Ley.
- Harfoush, R., Segal, L., Goldstein, A., & Goldman, J. (2014). *The Decoded Company: Know Your Talent Better Than You Know Your Customers*. New York: Penguin Group.
- Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90.

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

- Lier, T. V., De Witte, A., & Macharis, C. (2012). The Impact of Telework on Transport Externalities: The Case of Brussels Capital Region. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(54), 240-250. Obtenido de *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Martínez, A. M., Pérez, M. P., de Luis Carnicer, M. P., & Jiménez, M. J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(29), 229-262.
- Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicación. (10 de 2015). *www.teletrabajo.gov.co*. Obtenido de *www.teletrabajo.gov.co*: <http://teletrabajo.gov.co/portal/Tecnologia/8464:Kit-de-Herramientas>
- Mintrabajo. (2012). *www.mintrabajo.gov.co*.
- Montoya, P. (2011). Teletrabajo = tecnotrabajo. *Revista colombiana de Telecomunicaciones*, 17(58), 71-75.
- Morales, P. (2012) *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado en <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
<http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/gral/taller2015/S0202EAC.pdf>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317.
- OIT. (2001). *Tecnología de la Información: Salvar la brecha digital*. Ginebra: *Revista Trabajo de la OIT*, 38 (1). Madrid: Edición en español. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/dwcms_080700.pdf
- Orero Giménez, A., Caamaño Eraso, J., & Arraibi Dañobeitia, J. R. (2010). Impacto organizativo derivado de la implantación del teletrabajo en una organización. *Dirección y Organización*(24).
- Organización Internacional del Trabajo, O. (2001). Tecnología de la Información: Salvar la brecha digital. *Revista Trabajo - OIT*, 38, 36.
- Osborne, J. & Costello, A. (2004). *Sample size and subject to item ratio in principal components analysis*. En: *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9(11). Recuperado de <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=9&n=11>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Osborne, J., Costello, A., & Kellow, J. (2008). *Best Practices in Exploratory Factor Analysis*. En: J. Osborne (Ed.), *Best Practices in Quantitative Methods* (pp. 86-99) Los Ángeles, USA: SAGE.

Ovalle, O. (2012). Semiformalidad en la dirección estratégica de gestión humana en la Pyme colombiana del sector turismo - importancia del marco jurídico laboral en la sostenibilidad empresarial. En M. d. Salazar, *Estrategias y Entornos para la Sostenibilidad Corporativa* (págs. 362-387). Bogotá: Universidad EAN.

Ovalle, O. (2013). Teletrabajo: ¿Promueve la generación de empleo? ¿Dinamiza la gestión empresarial hacia la productividad? En R. Pérez, *Tecnologías para la competitividad global en gestión, emprendimiento e innovación*. (págs. 615-638). Bogotá: Universidad EAN.

Ovalle, O. O. (2013). Teletrabajo en Acción una Experiencia Organizacional. En *5to Congreso en Gestión, Emprendimiento e Innovación* (págs. 79-105). Bogotá: Universidad EAN.

Padilla, A. (1998). *Teletrabajo, Dirección y Organización*. Madrid: Ra-Ma.

Padilla, A. (1999). *Teletrabajo Dirección y Organización*. México: Alfaomega S.A.

Peguero, P. (2005). *Derecho y Nuevas Tecnologías*. Barcelona: Eureka Media, SI. Primera Edición.

Pérez Sánchez, C. (2011). El teletrabajo: ¿ Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*(11).

Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital- Revista de pensamiento e investigación social*(15), 57-79.

Portal Teletrabajo. (2015). Obtenido de www.teletrabajo.gov.co.

Rojas, J. N. (2010). A paso lento, avanza el teletrabajo. *Actualidad Laboral y Seguridad Social*, 4-9.

Salkind, N.J. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.

Savin-Baden, M. & Tombs, G. (2017). *Research Methods for Education in the Digital Age*. Londres: Bloomsbury Publishing. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=B84hDQAAQBAJ&dq>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Sguerra, M. D. (2013). Teletrabajo, Comunicaciones Unificadas y Colaboración.

Computerworld, 18-21.

Skjong, R., & Wentworth, B. (2001). *Expert Judgement and Risk Perception*. En: Reliability, Risk and Safety. Stavanger: ISOPE. The Proceedings of The Elevent ISOPE Conference, 17-22 June, 2001, (IV), 537-544. doi: 10.1.1.194.6113&rep=rep1&type=pdf .

Recuperado de

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.6113&rep=rep1&type=pdf> ;

<http://research.dnv.com/skj/> ; <http://www.isopec.org/publications/proceedings/ISOPE/TOC-2001.PDF> ;

Suárez, A. (14 de noviembre de 2009). *www.gestionhumana.com*. Obtenido de

www.gestionhumana.com:

http://www.gestionhumana.com/gh4/bancoconocimiento/e/entorno_globalizado/entorno_globalizado.asp

Tesoro Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2016). Obtenido de

<http://www.ilo.org/thesaurus/defaultes.asp>

Universidad EAN. (2014). *Proyecto Educativo Institucional y Plan de Desarrollo. 2015-2019*.

Bogotá, Colombia: EAN. Recuperado de

http://universidadean.edu.co/documents/DE_CSU_PEI_-_2015_2019.pdf

Van Dijk, T. (2000). *El discurso como interacción social. Estudios del discurso: introducción multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.

Villafrade Vargas, A., & Palacios Osma, J. I. (12 de 2013). Propuesta de implementación de un Modelo de Teletrabajo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*(12), 17-31.

Watson, S.R., y Buede, D.M. (1987). *Decision Synthesis. The Principles and Practice of Decision Analysis. The Principles and Practice of Decision Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=ZYXtYqIB588C&pg>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

Yoe, C. (2016). *Probability elicitation. Principles of Risk Analysis: Decision Making Under Uncertainty*. Boca Ratón, FL, USA: CRC Press. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=2qrMBQAAQBAJ&pg=PR3&dq=%22>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

12. ANEXOS

1) Encuesta para no teletrabajadores de la Universidad EAN

La Universidad EAN está interesada en que un mayor número de colaboradores se beneficien de la modalidad laboral de teletrabajo, para ello, busca fortalecer su modelo de teletrabajo actual y requiere conocer sus apreciaciones sobre algunos aspectos.

El siguiente cuestionario contiene información objetiva e imparcial que permitirá valorar las variables que componen la propuesta de mejoramiento del modelo actual de teletrabajo. Por favor conteste todas las preguntas que aparecen a continuación, seleccionando el círculo correspondiente, de acuerdo con su experiencia como NO teletrabajador:

Marque la opción 1, si usted considera que esta conducta se repite **NUNCA**
 Marque la opción 2, si usted considera que esta conducta se repite **POCAS VECES**
 Marque la opción 3, si usted considera que esta conducta se repite **ALGUNAS VECES**
 Marque la opción 4, si usted considera que esta conducta se repite **CON FRECUENCIA**
 Marque la opción 5, si usted considera que esta conducta se repite **SIEMPRE**

Nota: Las preguntas 30, 31, 32, y 34 tienen la siguiente opción de respuesta:

Marque la opción 1, si usted considera que esta conducta se repite **NADA**
 Marque la opción 2, si usted considera que esta conducta se repite **POCO**
 Marque la opción 3, si usted considera que esta conducta se repite **ALGO**
 Marque la opción 4, si usted considera que esta conducta se repite **SUFICIENTE**
 Marque la opción 5, si usted considera que esta conducta se repite **MUCHO**

Al finalizar cada pregunta encontrará un espacio para las observaciones que considere importantes, todo aporte es muy valioso para el buen desarrollo de este proyecto.

	1	2	3	4	5
1. Considera que si se definen metas, objetivos y productos para desarrollarlos en teletrabajo, podría cumplirlos en los tiempos requeridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, le agradaría realizar esta labor por mucho tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que la comunicación con su jefe inmediato continuaría siendo permanente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Usted cree que el futuro será mejor con el teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Considera que si accediera a la modalidad de teletrabajo se afectaría la relación con sus compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Considera que si recibiera capacitación relacionada con la aplicación de técnicas para la gestión de información beneficiaría su labor si fuera un teletrabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sus competencias en manejo intensivo de internet han sido fortalecidas por la capacitación organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ha recibido entrenamiento en manejo del tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

9. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, la conectividad en su residencia le permitiría acceder a la red de la Universidad de manera inmediata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Comunicaciones institucionales tales como, chat, telefonía, teleconferencia y videoconferencia son altamente efectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. El correo electrónico institucional cumple con el envío y recepción de información y documentos a través de la red	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Su correo electrónico institucional facilita el agendamiento con los grupos de interés con los cuales Usted interactúa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ha accedido al correo electrónico institucional desde su residencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Es factible adecuar un espacio de oficina privado en su residencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Se sentiría entusiasmado al trabajar como teletrabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Cree que se distraería con facilidad si accediera a la modalidad teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Si accediera a la modalidad de teletrabajo evitaría tener interrupciones originadas en mi lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Considera que tendría mayor atención a sus responsabilidades y le rendiría más el tiempo bajo la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Cree que identificaría nuevos conocimientos para el desarrollo de su labor en la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Cree que el teletrabajo fomentaría su pensamiento crítico y analítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de las responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Ha participado en reuniones virtuales de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que el dialogo con su jefe inmediato sería permanente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato le felicitaría por la realización de tareas eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato respetaría los horarios asignados a esta modalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que su jefe inmediato le reiteraría las fechas de entrega de los productos que le han sido asignados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Le gusta estar físicamente en la Universidad todos los días	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Considera que se le facilitaría hacer las tareas asignadas en la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Aunque no se encuentre en la modalidad de teletrabajo, conoce los aspectos legales de esta modalidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Aunque no se encuentre en la modalidad de teletrabajo, conoce las ventajas de esta modalidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Aunque no se encuentre en la modalidad de teletrabajo, tiene claridad de la forma como funciona en la Universidad EAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Conoce el procedimiento GDH-408 f1 establecido para la modalidad de teletrabajo en la Universidad EAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

34. Conoce que la modalidad de teletrabajo tiene documento de características, condiciones y recomendaciones para realizar la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Considera que manejaría apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación, si accediera a la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Considera que si accediera a la modalidad de teletrabajo, interactuaría con el equipo de trabajo de manera asertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Conoce los aspectos básicos que debe aplicar para garantizar la seguridad de la información y la protección de datos y documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, su entorno familiar se sentiría favorecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, su familia se adaptaría a las responsabilidades de su labor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, considera que sería inevitable que su familia le interrumpiera durante su labor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, el ahorro de tiempo en desplazamientos lo dedicaría a Usted y su familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, mejorarían sus relaciones familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Si accediera a la modalidad de teletrabajo, su horario laboral sería respetado por su entorno familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Considera que la Universidad EAN aporta a la sostenibilidad incentivando la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Considera que la modalidad de teletrabajo contribuye a mejorar el desempeño laboral:

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo

PREGUNTA ABIERTA:

46. Considero que para aumentar el número de teletrabajadores en la Universidad EAN de manera exitosa, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

2) Encuesta para teletrabajadores de la Universidad EAN

La Universidad EAN pretende fortalecer la modalidad laboral de teletrabajo y para ello requiere conocer su apreciación sobre los siguientes aspectos relacionados con su actividad de teletrabajador.

El siguiente cuestionario contiene información objetiva e imparcial que permitirá valorar las variables que componen la propuesta de mejoramiento del modelo actual de teletrabajo.

Por favor conteste todas las preguntas que aparecen a continuación, seleccionando el círculo correspondiente, de acuerdo con su experiencia vivida como teletrabajador:

Marque 1, si usted considera que esta conducta se repite **POCAS VECES**
Marque 2, si usted considera que esta conducta se repite **ALGUNAS VECES**
Marque 3, si usted considera que esta conducta se repite **CON FRECUENCIA**
Marque 4, si usted considera que esta conducta se repite **SIEMPRE**

	1	2	3	4
1. Tengo metas definidas y claridad en los recursos y tiempo que me llevará cumplirlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Cuando las circunstancias son adversas desisto y emprendo nuevas metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Me encantaría realizar la misma actividad laboral por mucho tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Con que frecuencia comparto con mi superior las decisiones relacionadas con mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Usted cree que el futuro será mejor que hoy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La relación con mis compañeros de trabajo es buena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Las personas a las que les presto un servicio se sienten satisfechas con mi gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. He recibido capacitación relacionada con la aplicación de las mejores técnicas para la gestión de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mis competencias en manejo intensivo de internet fueron fortalecidas por la capacitación organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. El entrenamiento recibido en manejo del tiempo me ha permitido mejorar la organización de mis actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La conectividad de mi sitio de trabajo me permite acceder a la red de la Universidad de manera inmediata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. El equipo electrónico proporcionado por la Universidad cumple con las condiciones de calidad para las diversas funciones asociadas a mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Los recursos de comunicación tales como, chat, telefonía móvil, teleconferencia y videoconferencia son altamente efectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. El correo electrónico institucional cumple con el envío y recepción de información y documentos a través de la red	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. El correo electrónico institucional cumple con la gestión de agendas con los compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Tengo pleno acceso a las bases de datos, sistemas de información institucionales y mesas de ayuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Cuento con un software de colaboración para el seguimiento y trabajo colaborativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. En mi espacio de trabajo, los elementos más usados se encuentran ubicados a menos de 25 cm de distancia de mi alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

19. Para el desarrollo de actividades laborales, el espacio dispuesto en mi residencia cumple con las dimensiones necesarias (trabajo de oficina en posición sentado), mínimo 150 cm de ancho por 150 cm. de largo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. La ubicación de mi puesto de trabajo permite la movilidad de mi silla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Mi escritorio permite ajustar el teclado de modo que obtengo una posición cómoda al digitar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. La ubicación de mi escritorio brinda un buen espacio para los miembros inferiores y la facilidad de movimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Me siento entusiasmado al trabajar como teletrabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Me siento satisfecho cuando termino mis responsabilidades o productos asignados en el teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Me distraigo con facilidad cuando estoy en teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Mi labor como teletrabajador implica interrupciones en la jornada laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Las tareas asignadas exigen mi atención plena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. He logrado mantener mayor atención en mis responsabilidades bajo esta modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. El trabajo me ha rendido más que cuando no era teletrabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Es normal tener distractores en mis sitio de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. He identificado nuevos conocimientos y conceptos con la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. He aprendido cosas útiles con esta modalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. El teletrabajo ha fomentado mi pensamiento crítico y analítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Su líder lo llama continuamente para saber cómo va el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Mi líder monitorea mi computador en horas de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Mi líder me da responsabilidades para trabajarlas en grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Mi líder organiza reuniones virtuales, donde participa todo el equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. El dialogo con mi líder es permanente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Mi líder es claro en la asignación de responsabilidades o tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Mi líder me hace retroalimentación sobre las tareas asignadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Mi líder me ha felicitado por la realización de las tareas de manera más efectiva y eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Mi horario laboral es respetado por el líder de proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Mi labor como teletrabajador es evaluada como parte de mi evaluación de desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Mi líder me reitera las fechas de entrega de mis productos asignados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Tengo indicadores de cumplimiento claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Me hace falta ir a la Universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Se me facilita hacer las tareas asignadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Conozco los aspectos legales del teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Conozco las ventajas del teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del Modelo de Teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN

50. Tengo claridad del funcionamiento y las características de la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Conozco el procedimiento GDH-401 f8 establecido para la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Conozco y aplico el manual de condiciones de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Manejo apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Interactúo con los grupos de trabajo de manera asertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Creo que la comunicación Universidad – Teletrabajador tiene canales seguros de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Conozco cuales son los medios seguridad de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Mi entorno familiar se ha sentido favorecido con la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Mi familia se adaptó a mi labor de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Es inevitable que mi familia me interrumpa durante mi labor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. El ahorro de tiempo en desplazamientos lo dedico a mi familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Han mejorado mis relaciones familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. El horario laboral de teletrabajo es respetado por mi entorno familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Considera que la Universidad EAN aporta a la sostenibilidad incentivando esta modalidad de trabajo				

64. Considero que la modalidad de teletrabajo ha contribuido a mejorar mi desempeño laboral

En desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo Completamente de acuerdo

PREGUNTA ABIERTA:

65. De acuerdo con mi experiencia, considero que para aumentar el número de teletrabajadores en la Universidad EAN de manera exitosa se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:
