

Universidad Estatal a Distancia



## Centro de Investigación y Evaluación Institucional

Vicerrectoría de Planificación



# Investigación sobre percepción de jefaturas de la UNED respecto a la modalidad de teletrabajo

**Lic. Leonardo Picado Rojas**  
**Mag. Adriana Oviedo Vega**  
**Bach. Andrea Parajeles Reyes**

Documento CIEI -017-2017

Setiembre 2017

## Tabla de contenido

Introducción.....	3
Antecedentes .....	4
Metodología.....	6
Objetivo General .....	7
Objetivos específicos .....	7
Pregunta investigativa .....	8
Tipo de investigación.....	8
Población.....	8
Técnicas e instrumentos de investigación .....	9
Operacionalización de variables.....	10
Antecedentes del estudio .....	11
UNED y teletrabajo. Breve aproximación .....	12
Resultados .....	14
Caracterización de la población .....	14
Implementación .....	17
Resultados del teletrabajo .....	21
Recomendaciones de mejoras.....	32
Conclusiones.....	35

## Introducción

La modalidad de teletrabajo se implementó oficialmente en la Universidad Estatal a Distancia (UNED) en abril del 2015. Después de un año de ejecución, el Programa de Teletrabajo consideró necesario realizar un estudio con diversas jefaturas<sup>1</sup> de teletrabajadores para investigar la incidencia e impacto de esta modalidad laboral en la UNED en opinión de las mismas; todo ello a la espera de lograr insumos que retroalimenten al Programa y así ejecutar acciones de mejora desde el mismo proceso de implementación, hasta su ejecución y evaluación.

Es así, como si bien los beneficios que tradicionalmente se conocen del teletrabajo se confirman; también se evidencian las limitaciones y posibles consecuencias que el teletrabajo puede generar en una organización, sobre todo en la relación entre jefaturas y teletrabajadores y el importante papel que los primeros tienen para una implementación exitosa.

Por ende, no hay que obviar que las organizaciones afrontan cada vez más retos en cuanto al manejo del personal y a los procesos de atracción. Ofrecer alternativas como el teletrabajo, se convierte en una opción real para muchos trabajadores que vivan en zonas alejadas a las oficinas, para contribuir en los procesos de producción, mejorar el seguimiento de metas y objetivos, contribuir en la reducción de costos, en las mejoras del ambiente laboral y para promover una cultura de digitalización y simplificación de trámites, es decir mediante esta modalidad laboral se inserta la Universidad dentro de una nueva cultura telemática o cibercultura.

Liderar una oficina o departamento en un contexto presencial es lo que se ha hecho por años; no obstante, nos encontramos en la era de una

---

<sup>1</sup> Para efectos de esta investigación se entenderá como jefes a todas aquellas personas con cargo de autoridad, entiéndanse Rector, Vicerrector, director, jefe, coordinador, encargado de cátedra y de programa.

supervisión, dirección y coordinación que exige habilidades para realizarlas no solo presencialmente sino también de manera virtual, utilizando las tecnologías de información y comunicación. Por lo tanto, una organización también se enfrenta ante el reto de si sus jefaturas pueden ser líderes de teletrabajadores.

El Programa de Teletrabajo realizó esta investigación en aras de analizar el camino recorrido, las decisiones tomadas y así realizar los ajustes que se consideren pertinentes para que esta modalidad de trabajo contribuya efectivamente en la modernización de la gestión de la UNED.

## **Antecedentes**

La UNED se convirtió en una organización más que acoge el decreto ejecutivo No. 39.225 “Aplicación del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”, esto por cuanto se ha venido desarrollando una serie de acciones para modernizar su gestión en todos sus campos de acción, con la finalidad de lograr altos niveles de desempeño en los servicios que brinda a la sociedad, campos en donde el teletrabajo se ha convertido en una herramienta de fundamental importancia.

Es así como en julio del 2012 se creó el Programa de Teletrabajo (PT) y a su vez se conformó la Comisión Institucional de Teletrabajo (CIT) quienes tuvieron la tarea de conceptualizar y diseñar la Carta Constitutiva del Teletrabajo en la UNED y el Reglamento del Teletrabajo de la UNED. No obstante, fue hasta abril del 2015 que se abrió la convocatoria para que los funcionarios que desearan incorporarse a esta modalidad laboral, iniciaran el proceso.

En este contexto y como una decisión estratégica para implementar la modalidad de teletrabajo, la Comisión decidió capacitar, previamente a esa convocatoria, a todas las jefaturas institucionales, incluyendo así tanto a coordinadores, jefes, directores, vicerrectores y rectoría, esto con el fin de sensibilizarlos con respecto al tema y a los cambios que su implementación

conllevaría dentro de la dinámica institucional. Esa capacitación se realizó de manera bimodal, lo que implicó una sesión presencial y luego un curso virtual por medio de la plataforma virtual Moodle. Se abordaron aspectos laborales, legales, tecnológicos, médicos y de salud ocupacional.

Supeditado a lo anterior y en consonancia a lo dispuesto en el artículo 50 del Reglamento de Teletrabajo, cada jefatura debe aprobar el curso de inducción de teletrabajo, esto ya que son una parte fundamental para el éxito en la implementación de esta modalidad. A su vez ello también responde a otra de las razones por las cuales se facilitó dicha capacitación previa a la apertura de la convocatoria de los funcionarios, ya que una capacitación previa de estos funcionarios permitiría una mejor comprensión del proceso de teletrabajo tratando de garantizar una mayor base de éxito para esta modalidad. .

Como resultado de lo anterior, actualmente el Programa de Teletrabajo ha capacitado a 132 funcionarios que tienen personal a cargo.

Asimismo, se mantiene una comunicación estrecha entre el Programa de Teletrabajo y las jefaturas de teletrabajadores ante cualquier conflicto o dudas que surgen durante el proceso. Esto atendiendo lo dispuesto en el artículo 4 del Reglamento de Teletrabajo, como una de las funciones de esta instancia.

En este sentido y en virtud de la importancia que tienen estas personas para la implementación de esta modalidad en la Universidad es que se planteó el presente estudio.

## Metodología

Se planteó esta investigación como un estudio de percepción con un enfoque mixto, en donde se procuró la participación de las personas encargadas de personal en la Universidad, ello en procura de abordar el proceso de implementación y los resultados obtenidos con la modalidad de teletrabajo.<sup>2</sup>

Para tal fin se logró realizar mediante una convocatoria presencial hacia las personas que tenían personal teletrabajador a cargo<sup>3</sup> la realización de cuatro distintos grupos focales en donde se profundizó mediante ésta técnica las distintas percepciones que tenía esta población, no solo sobre el proceso de implementación del teletrabajo, sino sobre resultados percibidos por ellos producidos por esta modalidad de trabajo. En este sentido es pertinente aclarar que la convocatoria a estos grupos focales fue dada a todas aquellas personas que en el momento de la misma contaba con personal laborando en esta modalidad.

Ahora bien y en concordancia con lo anterior si las personas no podían asistir a ésta sesión de trabajo se diseñó un cuestionario que se les envió para que pudieran retroalimentar las discusiones obtenidas durante los grupos focales, todo ello a la luz de obtener la mayor cantidad de respuesta e información posible sobre los objetivos de este estudio. El mismo se completó tanto presencial como virtualmente. En total participaron de estos resultados 48 funcionarios que tienen bajo su responsabilidad a teletrabajadores; todos ellos bajo el rango de coordinadores, jefes, directores y/o vicerrectores.

---

<sup>2</sup> Para efectos de esta investigación se conceptualiza este tipo de estudio, como aquella indagación en donde se estudian las opiniones aportadas por informantes claves en relación directa con el objeto de estudio investigado.

<sup>3</sup> Importante señalar que si bien se ha capacitado a 132 personas bajo esta descripción en la modalidad de teletrabajo, no todas ellas al momento de realizar el estudio contaban con personal laborando en sus oficinas bajo la misma. En este sentido es pertinente destacar que se capacitó tanto a encargados de cátedra como de programa quienes tienen pocas posibilidades de contar con funcionarios bajo esta modalidad debido a las implicaciones mismas de su trabajo.

Producto de lo anteriormente señalado se realizaron diversas matrices de análisis de la información obtenida y se diseñó una base de datos en el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), todo ello con el objetivo de triangular la información obtenida y dar respuesta a los objetivos planteados.

Este análisis se realizó por medio de un equipo interdisciplinario quien procesó la información y discutió la misma. Es así como se alcanzaron resultados relevantes tanto para la Institución como para cualquier otra organización que desee conocer la percepción de jefes de teletrabajo sobre esta alternativa laboral, e inclusive, cuáles recomendaciones se puede atender para hacer del teletrabajo una alternativa de éxito en una empresa o institución.

Como se indicó con anterioridad el proceso de teletrabajo en la UNED se ha venido implementando desde el Programa de Teletrabajo el cual por el interés de profundizar y conocer sobre aspectos propios del mismo, ha venido planteando una serie de procesos de investigación para que los resultados de éstos coadyuven al proceso de mejora continua para este programa, para la UNED y para las personas teletrabajadoras, en donde la presente investigación se inscribe dentro de esta serie de esfuerzos investigativos.

## **Objetivo General**

Analizar la opinión de los jefes con funcionarios teletrabajando, respecto a su implementación y resultados.

## **Objetivos específicos**

- Conocer la opinión de los jefes de teletrabajadores con respecto al proceso de implementación del mismo.
- Determinar los resultados que ha tenido el teletrabajo según la opinión de los jefes.
- Recopilar las sugerencias y recomendaciones de los jefes de teletrabajadores con respecto a la modalidad.

## **Pregunta investigativa**

¿Cuál es la opinión de los jefes de funcionarios teletrabajando con respecto al proceso de implementación y los resultados del mismo?

## **Tipo de investigación**

Por los objetivos propios de una investigación, se plantea la misma como un estudio exploratorio-descriptivo, en donde los insumos obtenidos permitieron conocer la opinión sobre el proceso de implementación de teletrabajo, así como de los resultados del mismo. Finalmente en procura de indagar sobre las sugerencias que tengan las personas jefes de teletrabajadores.

Un estudio de este tipo permitirá generar insumos importantes y correlacionarlos con posteriores investigaciones para generar un marco explicativo más amplio que permita no solo dimensionar el proceso de teletrabajo en la UNED, sino también generar procesos de mejora del mismo.

## **Población**

Para efectos de esta investigación, la población de trabajo son todas aquellas personas jefes que tuvieran dentro de sus equipos de trabajo al menos una persona teletrabajando al 1 de agosto del 2016. Así mismo, un segundo criterio de selección versa sobre la necesidad que éstas personas hayan participado en la actividad presencial llamada Convivio con Jefes de Teletrabajadores, realizada el 17 de agosto de ese año o bien, que completaran el formulario llamado "Cuestionario estudio incidencia e impacto del teletrabajo en la UNED".

Se contó con la participación de 28 personas dando respuestas al cuestionario y una asistencia de 20 personas a la actividad presencial en donde participaron de los grupos focales diseñados.



## Técnicas e instrumentos de investigación

Para efectos del presente estudio se contó con dos tipos de técnicas e instrumentos de investigación, siendo los mismos, una encuesta y un grupo focal.

### Encuesta:

La encuesta como se señaló con anterioridad se diseñó como un mecanismo adicional de obtención de información derivado de la existencia de personas que no pudieron participar en los grupos focales. En el mismo se indagó además de aspectos generales de los participantes, su percepción acerca de la satisfacción general que se tenía con el teletrabajo (preguntas de la 6 a la 21), así mismo se preguntó acerca de los principales impactos que había tenía el teletrabajo según sus opiniones (preguntas de la 22 a la 30). Finalmente se consultó sobre las sugerencias y recomendaciones que implementarían en torno a todo el proceso de teletrabajo, desde su inicio hasta su ejecución.

### Grupo Focal:

Los distintos grupos focales se diseñaron como un intercambio de ideas entre los mismo jefes de teletrabajadores en donde mediante una serie de preguntas generadoras, se pudo conocer y ampliar sus opiniones acerca de varias temáticas concernientes a este programa. Temáticas tales como,

- Condiciones laborales previas al inicio del teletrabajo.
- Satisfacción e impacto de la modalidad, y
- Cambios a implementar en la modalidad de teletrabajo.

## Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición	Operacionalización
Conocer la opinión de los jefes de teletrabajadores con respecto al proceso de implementación del mismo.	Opinión de las jefaturas sobre implementación de la modalidad	Conjunto de ideas acerca del proceso de implementación de la modalidad de teletrabajo por parte de las jefaturas. Comprende el proceso de selección de teletrabajadores, información de convocatorias, elaboraciones de plan de trabajo, entre otros.	Encuesta y Grupo Focal
Determinar los resultados que ha tenido el teletrabajo según la opinión de los jefes.	Opinión de las jefaturas en torno a los resultados obtenidos por esta modalidad	Conjunto de valoraciones que las jefaturas poseen en torno a la percepción que tienen sobre los resultados que ha tenido el programa de teletrabajo. Incluye posibles beneficios percibidos, así como oportunidades de mejora.	Encuesta y Grupo Focal
Recopilar las sugerencias y recomendaciones de los jefes de teletrabajadores con respecto a la modalidad	Sugerencias y recomendaciones de las jefaturas	Se considerará como el conjunto de acciones de mejora brindadas por las jefaturas producto del proceso de implementación y ejecución del programa de teletrabajo	Encuesta y Grupo Focal

## Antecedentes del estudio

Si bien es cierto el tema de teletrabajo ha sido ampliamente estudiado desde múltiples aristas, en donde se ha debatido ampliamente en torno a su proceso de implementación, sus beneficios, su impacto para las empresas y las personas, aún no se ha abordado en extenso el tema desde la opinión de los jefes de éstas personas y de las implicaciones que para ellos y ellas tiene este proceso.

Pérez et al (2002) en su artículo “Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy” analizan desde la óptica de algunos jefes de recursos humanos las principales barreras que se ha tenido en su implementación, así mismo trata de conocer si los beneficios que se han obtenido mediante esta modalidad de trabajo repercuten en la estrategia de trabajo de la compañía.

Por su parte Roderick J y Jelley H (1999) dentro desde sus labores en la Southwest Texas State University, realizaron la investigación titulada “Managerial Perceptions of Telecommuting in Two Large Metropolitan Cities” en donde miden las actitudes de los gerentes de nivel medio en torno al teletrabajo y sus procesos de implementación y resultados.

Así mismo Dambrin (2004) en su artículo “How does telework influence the manager-employee relationship?” explora el impacto que tiene la implementación del teletrabajo en la relación jefe- empleado y como éste cambia la dinámica laboral horizontalizando las relaciones de subordinación.

Peters P y Dulk L (2003) en su artículo Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework A Theoretical Elaboration, elaboran el concepto de “role national cultures”, en procura de determinar la implicación de las culturas nacionales a la hora de que los gerentes apliquen el teletrabajo y como éstas influyen decididamente en la implementación y en el resultado de las mismas.

Baruch Y (2000) por su parte en los resultados de investigación “Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers” le da voz a los gerentes medios (managers) sobre los beneficios y “trampas” que esta modalidad de trabajo tiene para sus empresas basado en una investigación de campo realizado en Inglaterra.

A su vez, Forgacs T (2010). En su artículo “Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes” resume para el caso húngaro y en opinión de jefes cuales han sido en términos generales las experiencias que sobre la implementación del teletrabajo ha tenido ese país.

Finalmente Mc Vey J (1999) en “A Study of the Attitudes of Management and Employees Toward Telecommuting” realiza una investigación en donde a través de la opinión de directivos de compañías y de empleados de las misma se encuentran diferencias de percepción marcadas en torno a cómo se concibe la gestión y el control de los teletrabajadores.

## **UNED y teletrabajo. Breve aproximación**

Como se ha mencionado con anterioridad la UNED ha sido una de las instituciones pioneras en el tema de teletrabajo. En abril del año 2008 la UNED en procura de colaborar con el Plan de Acción de Gobierno Digital 2008-2010, conforma una comisión de trabajo cuyo fin fue valorar para la UNED la viabilidad de implementar esta modalidad laborar dentro de sus opciones laborales.

En este sentido y desde ese año, la UNED conforma un equipo de trabajo abocado a estudiar esta implementación y realizar un primer plan piloto que incentive y evalúe esta modalidad de trabajo dentro de la Universidad.

Es así como dentro de este plan piloto participaron un total de 16 funcionarios, luego de pasar todos los filtros diseñados en el plan. Dentro de las conclusiones de éste, se menciona entre otras, que la UNED es un espacio ideal para trabajar bajo esta modalidad, todo ello facilitado por un

acompañamiento multidimensional y multidisciplinarios de las personas teletrabajadoras, ya que se contó con la asistencia de acompañamiento incluso desde el área médica y de salud ocupacional para coludirse como ejes de mejora continua del trabajo realizado por estas personas. De igual manera y en cuanto al área tecnológica punto medular de esta modalidad, el informe del plan piloto menciona que, no solo el soporte tecnológico es fundamental para las labores de las personas teletrabajadoras, sino también y a la par de éste es necesario contar con un acceso de calidad a los insumos institucionales y plataformas institucionales requeridos por las personas teletrabajadoras. Así mismo, este informe menciona la importancia de la evaluación y autoevaluación constante como herramientas de mejora continua de las labores de estas personas incidiendo decididamente en la calidad del trabajo presentados por los mismos (UNED, 2009).

Ahora bien, producto de los resultados positivos presentados en este plan piloto, la UNED crea el Programa de Teletrabajo para guiar todo el proceso de incorporación a esta modalidad y en conjunto con este Programa, crea una comisión asesora en donde tienen cabida distintas oficinas que tuvieron que intervenir durante este proceso de implementación (Servicio Médico, Oficina Jurídica, Salud Ocupacional, Recursos Humanos, Dirección de Tecnología, Vicerrectoría de Planificación). Es así como bajo este contexto la UNED incorporó la modalidad de teletrabajo de manera oficial a partir del 2015.

Actualmente, la Universidad cuenta con un Reglamento de Teletrabajo y con una Carta Constitutiva del mismo, los cuales son la normativa vigente para que cualquier funcionario de esta universidad pueda incorporarse a esta modalidad. Así y a la par de estos instrumentos, la UNED por medio del Programa de Teletrabajo cuenta con un curso de capacitación multimedial el cual se convierte en un coadyuvante fundamental para la inserción de los funcionarios dentro de esta modalidad.

Para el año 2017 ya la UNED cuenta con 152<sup>4</sup> personas teletrabajadoras . En donde el 71.7% son mujeres, siendo la edad promedio de 42 años. Así mismo es importante señalar que la cantidad promedio de días que se teletrabajan es de 2.3 días siendo los principales días teletrabajados los Lunes.

Los departamentos que cuentan con más teletrabajadores son la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades y la Dirección de Asuntos Estudiantiles y los puestos que más optan por teletrabajar son productores académicos, profesores universitarios y Analistas de sistemas.

Durante los inicios de la conceptualización de esta modalidad en la UNED se diseñó la normativa, los materiales didácticos y se realizó una capacitación directa a las jefaturas de toda la institución. Esta capacitación permitió explicar, desde cada uno de los expertos en las áreas, aspectos fundamentales laborales, legales, tecnológicos, médicos y de salud ocupacional.

## **Resultados**

### **Caracterización de la población**

Cómo ya se hizo mención, los resultados de este estudio se centran exclusivamente en la percepción de los jefes de funcionarios teletrabajadores entorno al proceso de implementación y los resultados que han obtenido en el mismo. Es así como en el cuadro 1 se puede apreciar que la mayoría de jefes en esta circunstancia se ubican en la Vicerrectoría Académica, no solamente por el número de oficinas que existen en la misma, sino también y más importante aún por la trascendencia de esta modalidad para las funciones de la academia en una universidad a distancia. Es así como este resultado deja entrever que las funciones académicas tienen un fuerte componente de trabajo

---

<sup>4</sup> Cantidad en continuo crecimiento producto de las convocatorias realizadas por el Programa.

teletrabajable y que lo anterior se acrecienta en una universidad como la UNED con un modelo educativo a distancia.

Cuadro 1.

Instancia a la cual pertenecen los funcionarios teletrabajadores

	Instancia	Frecuencia	Porcentaje
	Académica	17	60,7
	Ejecutiva	2	7,1
Válidos	Planificación	4	14,3
	Rectoría	5	17,9
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

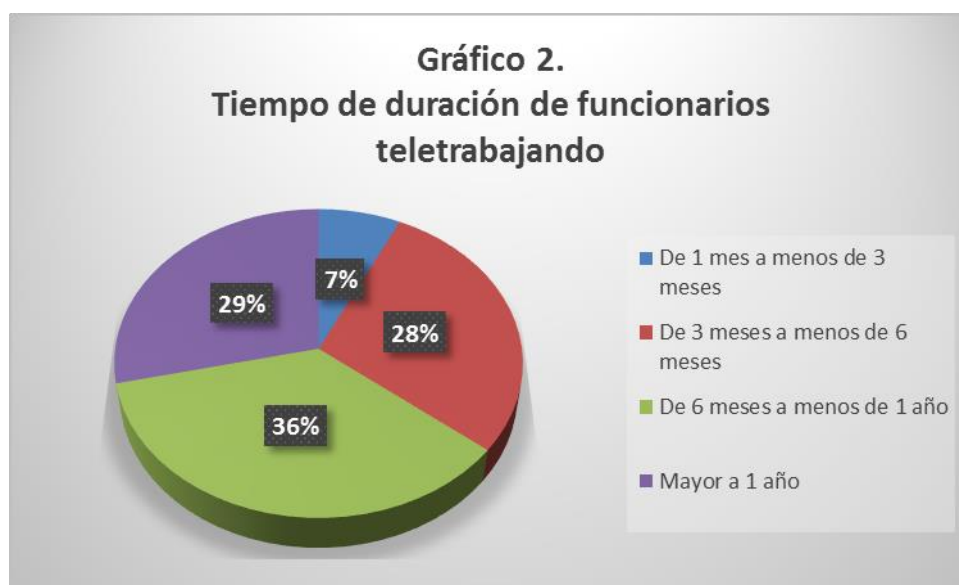
Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

Del mismo modo destaca el número de teletrabajadores por oficina, en donde el 47% de las mismas, cuenta con al menos tres personas teletrabajando en el momento de la recolección de la información. Dato que se ha venido aumentando según los informes del Programa de Teletrabajo.



Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

Así mismo y como parte de la breve caracterización ofrecida, es importante destacar que el 65% de todos los funcionarios teletrabajadores tiene al menos 6 meses dentro de ésta modalidad de trabajo, lo que da sustento a una evaluación por parte de las jefaturas más sustentable y con un mayor criterio basado en la cantidad de tiempo con que sus subalternos han trabajado bajo esta modalidad.



Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

Aunado a lo anteriormente señalado, es preciso resaltar que la moda estadística de días teletrabajados por estos funcionarios es de 2 días y el promedio se ubica por encima de ésta cantidad en 2.3.

Del mismo modo el 10.7% de los jefes de teletrabajadores ha tenido personal que se ha retirado de esta modalidad, en donde solo un tercio de estos retiros ha sido motivado por la inadaptación de los funcionarios a esta modalidad, centrándose los otros motivos en cambio de oficina y funciones de la persona teletrabajadora, o en retiro de la universidad por parte de la misma.



## Implementación

Cómo parte de un proceso que busca el éxito en la implementación del programa de Teletrabajo, la UNED como se indicó con anterioridad ejecutó todo un trabajo previo concerniente a la implementación del mismo en procura de que el mismo se diera de una manera paulatina, informada y con todas las herramientas posibles para que tanto los jefes como los funcionarios teletrabajadores pudieran iniciar esta modalidad con éxito.

Es así como se evidenció que una de las principales motivaciones por la cual ingresaron sus colaboradores a este programa, reside en el hecho que la distancia que recorren diariamente desde sus domicilios hasta la oficina son muy grandes y más allá de la distancia en sí, el tiempo de duración entre sus hogares y la oficina, acrecentado por los problemas de transporte con los que cuenta el país y la red vial insuficiente, la cual provoca grandes atrasos en los traslados, especialmente en las denominadas horas pico, en este sentido en el grupo focal 3 se mencionaba que “se ahorra en el tiempo de traslado (...) se podrían dar tareas extras” (2016).

Esta afirmación se puede reforzar con los resultados de la investigación realizada por Rojas, investigadora de la Vicerrectoría de Planificación y quien en su trabajo llamado “Estimación de efectos económicos en las personas que realizan la modalidad de teletrabajo en la UNED” indicó que el tiempo promedio que destinan a diario para trasladarse de sus domicilios hasta las oficinas centrales de la UNED es de 1 hora y 48 minutos; y la distancia diaria promedio recorrida es de 29.5 kilómetros (Pag. 20, 2016).

Asimismo se suma que según una encuesta realizada por la CID-Gallup, en agosto del 2013, indican que los habitantes del Gran Área Metropolitana pierden 15 días al año en las presas, a raíz del modelo urbano costarricense. (La Nación, publicado el 22 de enero del 2014)

Ahora bien y en cuanto al proceso de inscripción e incorporación a la modalidad de teletrabajo, los jefes coinciden en que es un proceso lento y

burocrático y que poco se les involucra a ellos como jefaturas. Consideran que las herramientas tanto de selección como las pruebas psicométricas no son del todo un acierto, y que más bien, sería más provechoso si se les consultara a ellos su parecer sobre si es oportuno y pertinente que esa persona teletrabaje.

Además indican que no se les da la oportunidad a ellos sobre decidir si el funcionario se puede acoger a la modalidad, en caso de que los resultados de las pruebas salgan desfavorables. Se propone una mayor comunicación hacia ellos para no alegar ignorancia del procedimiento y una triangulación de la información, en donde se consideren los resultados de las pruebas psicométricas, el criterio de la jefatura y el análisis de sus funciones.

“Las pruebas son cansonas, y además son predictivas, no estoy muy segura que sea la mejor manera para definir si alguien puede teletrabajar. Para mí las pruebas no permitieron que una persona que tiene mucho potencial, se incorporara desde el inicio, y me parece ilógico” (Grupo focal #1, 2016).

Asimismo al respecto agregaron en el Grupo focal 2:

“Hay que valorar cuál es el instrumento ideal, porque por ejemplo la concentración no se mide en esas pruebas, y eso es fundamental, y eso no se mide en las pruebas. Incorporar entrevistas a los jefes me parecen muy valiosas, porque uno como jefe puede expresar su opinión sobre si será oportuno que un compañero teletrabaje o no”// ¿Qué pasa con los funcionarios que no tienen aptitudes para teletrabajar?-cuando se argumenta que es política institucional -¿Dónde queda el criterio de la jefatura? “es un asunto de confianza” (2016)

En este sentido se alega que falta más capacitación e información para ellos como jefaturas respecto al tema, al procedimiento de inscripción y a los instrumentos que se van a utilizar durante el proceso.

“Tiene que haber más fluidez y mejor comunicación para que tanto funcionario como jefatura manejen la misma información. De las capacitaciones se pueden interpretar las cosas de manera diferente y eso puede genera

conflicto. A mí me pasa que yo tengo mayor desconocimiento que la funcionaria del proceso” (Grupo focal #2).

Sin embargo, lo anterior contrasta con lo evidenciado en el cuadro 2 en donde las jefaturas más bien indican que han tenido y recibido capacitación adecuada sobre la temática.

Es así como el 78.6% de los jefes de teletrabajadores mencionó que cuenta con las herramientas adecuadas para ejercer una adecuada supervisión hacia sus teletrabajadores (2.1), del mismo modo un 71.4% de los mismos opina estar de acuerdo o totalmente de acuerdo cuando se les consultó sobre las capacitaciones ofrecidas por la universidad en esta materia (2.2).

No obstante el resultado anterior es preciso indicar que a pesar de éstas capacitaciones brindadas y el apoyo del Programa de Teletrabajo<sup>5</sup> durante el proceso de teletrabajo de sus funcionarios, un 60.8% de los jefes dice estar necesitando mayor capacitación en las premisas antes mencionadas (2.3), lo cual concuerda con lo señalado durante los grupos focales. Ello deja entrever que si bien es cierto la capacitación ofrecida fue bien recibida para el momento de inicio de ésta modalidad en sus oficinas, es necesaria una capacitación constante en áreas neurálgicas para que el teletrabajo sea exitoso, es decir entre otras, la supervisión de personal, así mismo el hacerlos más participes dentro del proceso de selección de las personas teletrabajadoras y no dejarlo únicamente a criterios técnicos de otras oficinas exclusivamente, sino y más bien incluirlos como criterio técnico válido también.

---

<sup>5</sup> Según información recabada por el Programa de Teletrabajo, en el 2015, y como una estrategia organizacional, se brindó una inducción bimodal a todas las personas que tenían cargo de autoridad en la Institución y fue así como se capacitaron a 125 personas, con rangos de coordinador, jefe, director, vicerrector y rector que se capacitaron sobre aspectos laborales, legales, tecnológicos, médicos y de salud ocupacional, vinculados a la modalidad de teletrabajo.

Asimismo, y a inicios del 2016 se ofreció el Taller Tecnologías pro Teletrabajo, en la cual se invitaron tanto a los teletrabajadores como a sus jefaturas. No obstante, la asistencia a este taller fue bastante reducida por quienes tienen personal a cargo.

Ahora bien y como parte del proceso de implementación de esta modalidad, una de las ventajas que ha tenido el mismo en opinión de las jefaturas es el hecho que dentro de éste proceso se ha definido claramente metas para los funcionarios que laboran bajo ésta modalidad, así como el establecimiento claro de canales de comunicación entre la jefatura y el funcionario para que la misma sea exitosa (ver 2.4 y 2.5)

## Cuadro 2.

Opinión de los jefes teletrabajadores en torno al proceso de implementación del mismo.

Premisas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.1 ¿Cuenta usted, como encargado de personal teletrabajador, con todas las herramientas necesarias para ejercer una adecuada supervisión?	35.7	42.9	10.7	10.7	0.0
2.2 ¿La Universidad le ha brindado la adecuada capacitación para supervisar al personal teletrabajador a su cargo?	39.3	32.1	21.4	3.6	3.6
2.3 ¿Necesita mayor capacitación para supervisar, de mejor manera, al personal teletrabajador a su cargo?	17.9	42.9	21.4	10.7	7.1
2.4 ¿Se han definido claramente las metas a esperar por parte del personal teletrabajador a su cargo?	78.6	10.7	7.1	3.6	0.0
2.5 ¿Se han definido canales de comunicación entre su personal teletrabajador y su persona?	75.0	21.4	3.6	0.0	0.0

Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

## Resultados del teletrabajo

El teletrabajo ha generado un cambio en la cultura organizacional de la institución, especialmente a lo que respecta producir por objetivos, metas y con productos entregables.

Toda persona que se incorpora a la modalidad de teletrabajo debe elaborar un plan de trabajo, en el cual plasma todas las metas que tiene para un periodo, que en su mayoría, ha sido por un año. Esas metas deben corresponder a los objetivos que su dependencia se ha propuesto en el Plan Operativo Anual. Y cada meta tiene una serie de actividades que se verán reflejadas con los productos entregables que se proponen. Para cada actividad se define una fecha de entrega y una cantidad determinada. Ello ha provocado no obstante que muchas jefaturas “no han identificado que el teletrabajo haya permitido desarrollar algo más de lo establecido con anterioridad (...) aunque no ha tendría por qué hacerlo” (Grupo focal 3, 2016)

A pesar de lo anterior, esta dinámica permite que tanto jefaturas como teletrabajadores estén claros de lo que se producirá durante el periodo definido para teletrabajar, “Incorporar los planes de trabajo ha sido un acierto, porque se trabaja con base en productos y eso es un cambio de cultura que la Universidad debe ir haciendo, trabajar más por productos que por funciones”. (Grupo focal #1)

Por ende en lo que respecta a los resultados obtenidos en el proceso de teletrabajo es oportuno señalar que el 93% de los funcionarios bajo esta modalidad al momento de la investigación tenían al menos tres meses bajo la misma, lo cual permite a los jefes establecer un criterio informado sobre los resultados de la misma (Gráfico 2.)

En este sentido es importante dilucidar los resultados obtenidos sobre el uso del tiempo de las personas teletrabajadoras, es así como según el cuadro 3 en su premisa 3.1 un 92.8% de las jefaturas menciona estar de acuerdo en que la jornada de los teletrabajadores les ha permitido alcanzar los logros

esperados. Así mismo dentro de esta jornada y en virtud de la modalidad laboral mencionan en un 89.3% que las personas teletrabajadoras han cumplido en los tiempos de respuesta establecidos para sus funciones como teletrabajadores (premisa 3.2). Por ello en concomitancia con lo anterior el 85.7% de las jefaturas menciona que los funcionarios a su cargo bajo esta modalidad cumplen con las metas y productos establecidos (premisa 3.3). Lo anterior también bajo el respaldo de la comunicación constante entre jefaturas y funcionarios como se había señalado en el apartado anterior y la cual es también sostenida por éstas al mencionar el 85.7% de las mismas que retroalimentan a sus colaboradores con respecto a sus funciones y tareas esperadas (premisa 3.5).

Es así como si bien es cierto, el seguimiento que se le dé a cada teletrabajador es competencia de cada jefatura, el mismo Programa de Teletrabajo no obstante, en las inducciones realizadas se les ha recomendado a las jefaturas y especialmente a los teletrabajadores, que deben llevar bitácoras diarias, especialmente de los días de teletrabajo, para que se pueda brindar la información sobre lo que ha realizado, ya sea a la semana, o al mes. "Nosotros utilizamos bitácoras y reuniones constantes para dar seguimiento". (Grupo focal 1, 2016)

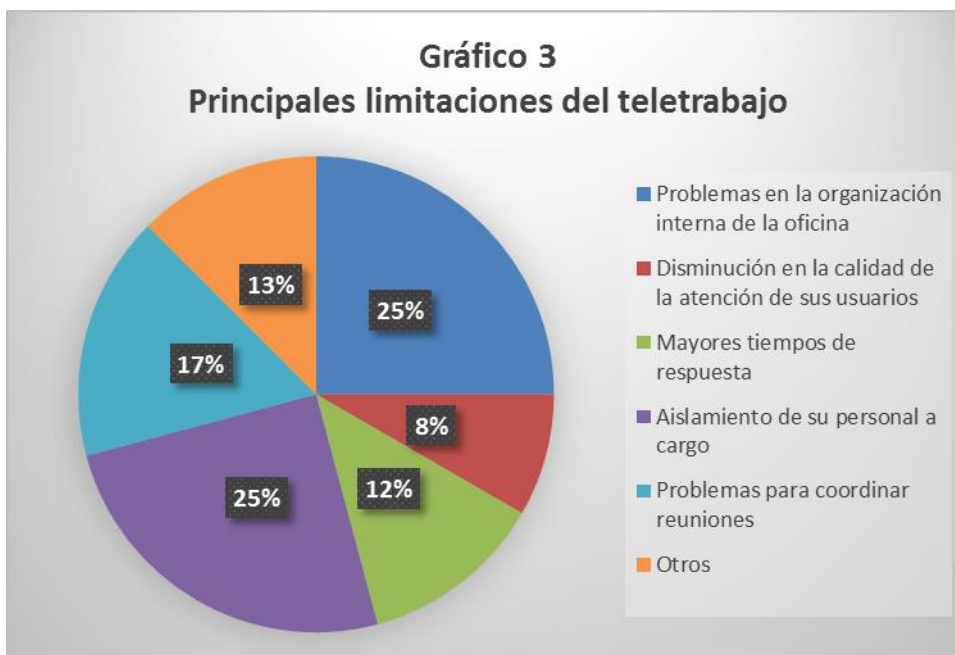
El resultado de este seguimiento ha permitido que los jefes estén más al tanto de la ejecución de los proyectos y tareas que cada colaborador debe realizar, por lo tanto, va en procura de un mejor cumplimiento de los objetivos planteados a nivel departamental.

Por otro lado y en cuanto a si esta modalidad ha permitido o no, aumento de la productividad en los personas teletrabajadoras, los resultados como lo evidencia la premisa 3.4 son dispares, en donde un 39.3 % de las jefaturas incluso indica que no ha habido cambio en este indicador. En contraposición a ello el 57.1% de las jefaturas si ha percibido mejora en el mismo y solamente una jefatura indica más bien baja en la productividad producto de esta modalidad.

Lo anterior lleva a plantearse si en opinión de las jefaturas han visto algún tipo de afectación en los servicios o productos de la oficina derivados de esta modalidad de trabajo. En este sentido y tal cual se muestra en la premisa 3.6 una cuarta parte de las jefaturas ha notado algún tipo de afectación en las funciones de la oficina derivado de tener personal laborando bajo esta modalidad (premisas 3.6) Así mismo la organización de las oficinas y usuarios afectados son mencionados cada uno en un 25% por las jefaturas como con algún grado de afectación por tener funcionarios bajo esta modalidad (premisas 3.7 y 3.8) . Otras oficinas por el contrario no han observado cambios en el tema de la productividad ya que en opinión de las mismas se mantiene igual, ya sea que estén en la oficina o en sus domicilios. “El trabajo se está haciendo igual, se está haciendo bien. Yo no podría encontrar una diferencia entre el trabajo en la casa y acá”. (Grupo focal 2, 2016)

Ahondando en las limitaciones ocasionadas por el teletrabajo; en el gráfico 3, se puede observar que en concordancia con lo anterior, la principal limitación está relacionada con problemas en la organización interna de la oficina, seguida de la percepción del aislamiento del personal a cargo, cada una de ellas con un 25% de las menciones dadas por las jefaturas en torno a las principales limitaciones percibidas. Supeditado a lo anterior cabe destacar también con una mención del 17% los problemas para coordinar reuniones a lo interno y externo de la oficina, limitante que no debiera presentarse ya que el reglamento de teletrabajo de la UNED es muy claro en señalar la obligatoriedad de presentarse a cualquier reunión convocada de antemano para este personal.

Igualmente, una situación que se manifestó en algunas jefaturas es que algunos teletrabajadores se confunden y creen que por estar teletrabajando no se les puede llamar para consultarles algún tema. “Hay gente que piensa que por estar teletrabajando no se le puede llamar” (grupo focal 2, 2016). Este señalamiento es reincidente, a pesar de las orientaciones que el Programa de Teletrabajo ha hecho sobre la actitud de estar siempre comunicado y disponible, indistintamente si está trabajando desde su domicilio.



Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

Subordinada a estas limitaciones mencionadas, una vez incorporados los colaboradores a la modalidad de teletrabajo, según los grupos focales realizados, para las jefaturas se ha convertido en todo un reto aspectos tales como:

- Organización interna de la oficina para evitar una ausencia total y que no se afecte el normal desempeño del departamento. Y tomar una decisión salomónica respecto a cuántos días asignar a cada persona, en aras de un equilibrio.
- Logística de comunicación entre la persona teletrabajadora, la jefatura, los compañeros, y el resto de funcionarios que trabajan junto con el teletrabajador.
- El instrumento de medición contribuye para ordenar, planificar y medir; sin embargo, es muy rígido y da muchos errores con los porcentajes. Además, que significa un reto dar seguimiento cuando a veces no se cuenta con las habilidades ni el tiempo para ello. El instrumento no permite medir aumento de productividad.
- La cultura organizacional de la Universidad aún no comprende muchos factores del teletrabajo.



Y es que en este sentido el inicio de esta modalidad se percibió como dificultoso, es así como en el grupo focal 3 se mencionó que

“a nivel organizacional no ha habido cambios, más bien al principio costó un mundo su implementación, mucho problema (...) no se contaba tampoco con el equipo adecuado para comunicarse con los compañeros (...) pantallas para las reuniones en esta modalidad” (2016)

No obstante a pesar de estas limitaciones mencionadas, cuando se indaga en torno a los productos que se tienen que entregar y a la calidad de los mismos, no se ha percibido afectación generalizada, ya que solo un 7.1% de las jefaturas indica que no ha habido mejora en los mismos. Por otro lado un 39.3% de las jefaturas más bien indica que ha habido una mejora ostensible en los productos entregados por las personas teletrabajadoras. ( premisa 3.9)

En cuanto al ambiente laboral de las oficinas, se planteó si el mismo había mejorado con la implementación de ésta modalidad laboral, en este sentido un 7.2% de las jefaturas indicaron que había desmejorado, pero más de 4 veces esa cantidad indicaron lo contrario, ya que un 32.1% de las mismas reportan mejora en el ambiente laboral derivado de la implementación de esta modalidad de trabajo. (premisas 3.10)

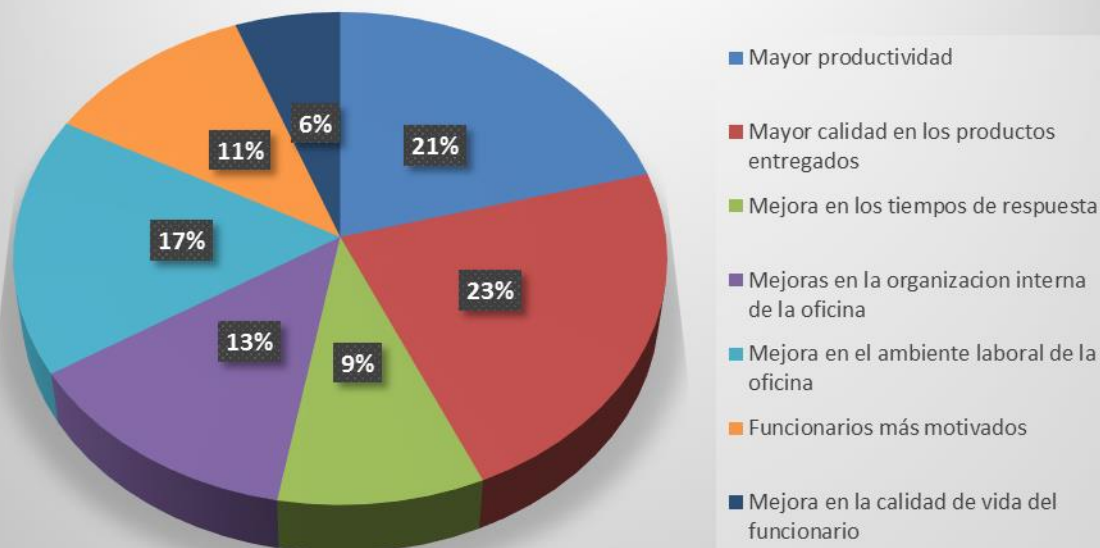
En este sentido en el grupo focal 1 se estableció que;

"El principal objetivo en mi oficina, era que el ambiente laboral mejorara, y que la gente se concentrara más en los productos y trabajos que tenían asignados, y sin duda se logró"// Las relaciones personales han mejorado porque cuando están, tienen que aprovechar más el tiempo, entonces ya no hay tiempo para chismes. // En la oficina definimos que como máximo se otorgaban 3 días de teletrabajo, sin embargo, todo ha resultado tan positivo que estamos valorando ampliar ese rango. (2016

)

Ahora bien, profundizando en los beneficios que esta modalidad laboral ha traído a las distintas oficinas, al consultárseles a las jefaturas cuáles han sido éstas mencionan en concordancia con lo anterior una mejora en la productividad de las mismas, así como una mayor calidad en los productos esperados de los teletrabajadores. Del mismo modo y tal cual lo mencionado, una mejora en el ambiente de la oficina. Así mismo otros de los beneficios percibidos por las jefaturas (ver gráfico 4), señalan la mejora en la organización interna de las oficinas (contrastando evidentemente con las limitantes observadas con anterioridad) y el hecho de contar con personal mejor motivado producto de las ventajas percibidas por los funcionarios que laboran en esta modalidad. En este último sentido la calidad de vida del teletrabajador ha cambiado es así como ahora la persona teletrabajadora, “Hace actividades como ir a caminar o hacer ejercicio (en las horas que duraría trasladándose a la UNED)// El teletrabajador tiene mejor calidad de vida, se le ve más comprometido con la institución, más animado”. (Grupo focal 2, 2016), así mismo se “ha visto cambios positivos en la calidad de vida de las personas (...) incluso de la salud (...) disminuyendo la cantidad de incapacidades (Grupo focal 3, 2016).

**Gráfico 4.**  
**Principales beneficios de la modalidad de teletrabajo**



Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

Así mismo los grupos focales establecieron así mismo una serie de ventajas de esta modalidad, muy acordes con las mencionadas anteriormente y en las que se resalta:

- Una mayor productividad
- Mejor calidad en los servicios y productos que realizan
- Disminución de problemas interpersonales y por ende una mejora en el ambiente laboral de los departamentos.
- Mayor y mejor uso de la TIC.

Siguiendo con lo anterior, según los grupos focales, la calidad de los servicios y productos que se generan, parecen mejorar los días que se teletrabaja, dado que los colaboradores se desarrollan en un espacio más controlado, sin interrupciones y permite una mayor concentración. “Sin duda los

informes tienen mayor calidad, ahora que los hace los días de teletrabajo” / “Cuando el compañero trabaja en la oficina, pasa un día de locos y atendiendo cosas ordinarias, en cambio los días de teletrabajo produce informes y los entrega en la fecha acordada”. (Grupo focal1, 2016).

Del mismo modo se cree que

"El teletrabajo ha generado cambios en la Universidad. Antes costaba mucho ver gente trabajar con planes de trabajo, y ya el teletrabajo viene a dar cambios. Y también, viene a modificar la manera en cómo se está haciendo la evaluación del desempeño actualmente, porque viene a medir cosas que actualmente no se están midiendo". (Grupo focal 1, 2016)

Así mismo otro efecto positivo que ha generado la implementación del teletrabajo es la maximización de los recursos y de manera especial, los tecnológicos. No obstante, sí consideran fundamental mayor y mejor capacitación en las mismas.

“Si no fuera por procesos como este de teletrabajo, hay ciertas unidades que no empiezan a utilizar las TIC para comunicarse. Cada oficina debería tener las condiciones para que no importa si teletrabajan o no, pero deberían tener acceso a todas las TIC para facilitar los procesos". // Falta mucho para que la gente utilice al máximo las TIC, falta capacitación. // Algo curioso es que cuando se hacen reuniones virtuales, a la gente no le gusta prender el video, sino que solo audio. // Más capacitación en el Office 365” (Grupo focal 1, 2016)

De la misma opinión fue el grupo focal 2 en donde se señaló que

“Hemos consolidado herramientas para poder trabajarlas de manera remota. Hemos tenido la posibilidad de sacar informes que no podíamos sacar antes, antiguamente era muy difícil de

hacer día con día y con este compañero lo hemos podido sacar en su día de teletrabajo. Ha dado buenos resultados”. (2016)

**Cuadro 3.**

Opinión de los jefes teletrabajadores en torno a los resultados del teletrabajo en sus oficinas.

Premisas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3.1 ¿La jornada laboral de las personas teletrabajadoras les ha permitido alcanzar los logros esperados?	60.7	32.1	7.1	0.0	0.0
3.2 ¿Se cumple, por parte del personal teletrabajador a su cargo, los tiempos de respuesta establecidos para el cumplimiento de sus objetivos?	50.0	39.3	3.6	7.1	0.0
3.3 ¿Cumple su personal teletrabajador con las metas y trabajos establecidos en el plan de trabajo?	60.7	25.0	10.7	3.6	0.0
3.4 ¿Considera que ha habido un aumento en la productividad, por parte de sus teletrabajadores?	25.0	32.1	39.3	3.6	0.0
3.5 ¿Retroalimenta a sus teletrabajadores con respecto a sus funciones y el resultado de sus tareas?	53.6	32.1	7.1	7.1	0.0
3.6 ¿Se ha visto afectada alguna de las funciones de su oficina por tener personal en la modalidad de teletrabajo?	10.7	14.3	17.9	7.1	50.0
3.7 ¿Se ha visto afectada la organización de su oficina por tener personal teletrabajando?	10.7	14.3	10.7	21.4	42.9
3.8 ¿Los usuarios de su oficina se han visto afectados por tener personal en la modalidad de teletrabajo?	10.7	14.3	17.9	14.3	42.9
3.9 ¿El ambiente laboral de su oficina ha mejorado?	21.4	10.7	60.7	3.6	3.6

3.10 ¿Ha habido mejora en la calidad de los productos realizados por las personas teletrabajadoras bajo su supervisión?	25.0	14.3	53.6	7.1	0.0
3.11 ¿En términos generales se encuentra usted satisfecho con la implementación del teletrabajo en su oficina?	39.3	35.7	17.9	7.1	0.0

Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

Cómo colofón de lo anteriormente mencionado y en virtud de indagar sobre la satisfacción general de las jefaturas con esta modalidad de trabajo, tres cuartas partes de la misma dijeron estar satisfechos con esta modalidad y solamente dos jefaturas por el contrario indicaron insatisfacción con la misma (premisa 3.11)

Por otro lado otro de los resultados obtenidos, deriva precisamente de esta satisfacción general percibida por las jefatura, misma que pasa ineludiblemente por la evaluación de las competencias definidas por el Programa de Teletrabajo y la Comisión de Teletrabajo en torno a las competencias que deberían tener los funcionarios para poder teletrabajar y así enfrentar con éxito a esta modalidad.

Tal como se observa en el cuadro 4 todas las competencias definidas a excepción de la competencia de comunicación, son percibidas como importantes o muy importantes por las jefaturas, en donde incluso competencias como la de autoregulación es destacada por un 92.1% de las jefaturas como al menos importante. Seguida de ella se encuentran las competencias de orientación a la calidad y competencia de aprendizaje con un 89.3%. En contraposición a lo anterior el 17.8% de las jefaturas menciona a las competencias de comunicación como poco o nada importante a pesar de ser el teletrabajo una modalidad de trabajo en donde esta competencia se presume como necesaria.

**Cuadro 4.**

Opinión de los jefes teletrabajadores en torno a las competencias definidas por el Programa de Teletrabajo y la Comisión de Teletrabajo.

Competencias	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
Automotivación	35.7	42.9	10.7	10.7	0.0
Autoregulación	60.7	32.1	7.1	0.0	0.0
Compromiso	39.3	32.1	21.4	3.6	3.6
Comunicación	17.9	42.9	21.4	10.7	7.1
Competencia de aprendizaje	50.0	39.3	3.6	7.1	0.0
Orientación a la calidad	78.6	10.7	7.1	3.6	0.0
Juicio	60.7	25.0	10.7	3.6	0.0

Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

Incluso y en concordancia con la importancia de las competencias definidas, en los grupos focales realizados, se cuestionan si realmente todos los que han quedado en teletrabajo tendrán las competencias para cumplir correctamente. “He llegado a pensar que no todos los funcionarios tienen la condición de teletrabajador, requiere compromiso y flexibilidad. El teletrabajador tiene que ser flexible y poder dar el número de la casa y/o el celular” (grupo focal 1, 2016).

## Recomendaciones de mejoras.

La presencialidad a la que está acostumbrada la institución para actividades laborales, debe evolucionar hacia un mayor uso de las tecnologías de la información y comunicación y una promoción de reuniones virtuales.

Este es un factor que es propuesto por las jefaturas como mejora, pues la implementación del teletrabajo, más bien les ha generado problemas para organizar reuniones.

“Es difícil coordinar reuniones porque la persona dice que esta teletrabajando. Si es alguien a mi cargo si le puedo decir que venga, pero si es de otra escuela o departamento, no le puedo obligar a asistir a la reunión. Ya nos ha pasado que nos dan como opción solo los días que no están teletrabajando y las compañeras han mencionado que coordinar reuniones así es muy difícil. Es diferente una reunión por skype que presencial”. (Grupo focal 2, 2016).

Por otro lado, otra de las recomendaciones ofrecidas por las jefaturas, está en torno al instrumento de evaluación utilizado para medir los resultados de los teletrabajadores, ya que pesar de que fue diseñado y construido específicamente para teletrabajo, ha presentado muchos inconvenientes, sobre todo con las fórmulas, y con el arrastre de la información, hacia las hojas destinadas para las evaluaciones. “Los instrumentos deberían permitir ver el avance de lo producido y si hubo aumento en la productividad del teletrabajador” (Grupo focal 1, 2016).

Así mismo se indica que, “no es lo mismo la parte académica que la administrativa, se debe evaluar distinto y de acuerdo a cada puesto. // El documento para evaluar es muy cuadrado y predefinido los porcentajes. No se entienden los criterios atrás de esos porcentajes”. (Grupo focal 2, 2016).

Otro de los aspectos en los cuales se recogieron varias recomendaciones es en cuanto a la capacitación, ya que la misma como se mencionó anteriormente es necesario que se continúe brindando, no solamente



al principio como se brindó con anterioridad, sino durante todo el proceso en que las jefaturas cuenten con personal a cargo laborando en esta modalidad. Es así como en el grupo focal 2 se expresa que

“Debe brindarse un acompañamiento más personalizado para el teletrabajador en cuanto a conceptos como ética y conceptos básicos de teletrabajo, o bien diseñar campañas de acciones preventivas para mejorar y no caer en malas prácticas. //Podría construirse una comunidad de los teletrabajadores” (2016)

Del mismo modo se sugiere mejoras en el instrumento de evaluación del desempeño, con el fin de que un jefe pueda tener una mejor valoración del accionar de su colaborador y a futuro, eso ayudará a tomar una decisión de si le aprueba o no una prórroga en el teletrabajo, es así como

“el instrumento de evaluación del desempeño con que cuenta actualmente la Universidad es muy general, no mide ni la asistencia! / No se puede tomar esa nota como base. // Ese instrumento es solo de apreciación, porque no permite medir”. (Grupo focal 1,2016).

Otro de los aspectos señalados y considerados como importante, es la cultura organizacional de la Universidad y sobre todo el temor de ellos como jefaturas, ante el qué dirán, o bien, al normal desempeño de su departamento. Expresándose por ende temores tales como “¿Cómo justificar un equipo no utilizado dentro de la universidad? ¿Cómo informar sobre la ausencia del personal? ¿Cómo imaginarse una escuela vacía? Podría haber un desarraigo, pérdida de sentido de pertenencia e identidad.

Finalmente recomiendan conocer el contexto familiar de cada teletrabajador. (Grupo focal 1, 2016).

Tabla 1

Recomendaciones brindadas por las jefaturas en torno al proceso de implementación y ejecución de Teletrabajo

<i>Considerar la distancia que tiene que recorrer para poder estar presencialmente en el sitio de trabajo. Ver el record de dependencias donde ha trabajado y hacer un estudio de complejidad, pues este tipo de personas requieren trabajar por procesos y no presencialmente en una unidad específica.</i>
<i>Agilizar la elaboración del plan de trabajo y su evaluación.</i>
<i>Confiar más en los jefes inmediatos.</i>
<i>Convencimiento o cultura en la esfera más alta. Son muy cerrados a la presencialidad para resolver, no ven los usos y utilidades de las tecnologías para ello.</i>
<i>Eliminar las pruebas psicológicas sustituyéndolas por entrevistas a los interesados.</i>
<i>En la evaluación semestral del plan de trabajo, es importante que quede reflejado las metas iniciales contra lo realmente ejecutado, para que sirva de insumo tanto al jefe como al teletrabajador para próximos planes.</i>
<i>Las escuelas deben ser más responsables en la aprobación de las actividades teletrabajables para garantizarle al funcionario una carga académica bajo la modalidad de teletrabajador.</i>
<i>Más allá de esperar solicitudes de teletrabajo, se debe de promover o propiciar unidades, servicios o procesos que tiene mayores/mejores condiciones y necesidad institucional de realizarse mediante teletrabajo.</i>
<i>Mayor claridad en los procesos de evaluación de los teletrabajadores y una herramienta integrada y más dinámica que las actuales</i>
<i>Mejorar el modo en que se da seguimiento y se hace la evaluación del plan de trabajo. Debería ser más ágil y más flexible y concentrado, más acorde con las funciones de la persona teletrabajadora.</i>
<i>Se debería impulsar teletrabajo en aquellos funcionarios que desarrollan funciones mecánicas y no tengan relación con público.</i>
<i>Seguimiento con mayor regularidad</i>
<i>Seguir con la comunicación directa con los jefes de teletrabajadores y con ellos mismos.</i>
<i>Supervisión del cumplimiento del horario con llamadas y visitas programadas para validar la</i>

*efectividad del proyecto.*

*Tener mayores herramientas para la regulación del cumplimiento de los objetivos.*

*Valorar los posibles filtros y compromisos del teletrabajador. Hay funciones que se asignan a las jefaturas, imposibles de supervisar cuando una persona esta teletrabajando.*

Fuente: Cuestionario a Jefes teletrabajadores, 2016

## Conclusiones

Con respecto a las conclusiones derivadas de este estudio, las mismas se presentan a continuación derivadas de cada uno de los objetivos planteados durante el proceso investigativo. Estas emanan directamente de los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación.

Es así como para el primer objetivo específico se concluye lo siguiente

Conocer la opinión de los jefes de teletrabajadores con respecto al proceso de implementación del mismo

- Uno de los mayores aciertos del proceso de implementación del teletrabajo en la UNED pasó por el proceso de capacitación previo a los cuales se sometió no solamente a las personas que irían a teletrabajar, sino incluso a las jefaturas. Lo anterior permitió que ambas partes tuvieran información de primera mano para el inicio de esta modalidad laboral.
- No obstante, lo anterior, las jefaturas dicen necesitar aún más capacitación y que la misma no se supedite al primer momento de contacto con las personas que van a teletrabajar, sino y más bien que estos procesos de capacitación sean constantes, mismos que servirían de apoyo y éxito a esta modalidad.
- Se determinó que la distancia y la duración en el traslado de los funcionarios de la universidad son los principales alicientes para solicitar el ingreso al programa de teletrabajo.

- El proceso de inscripción e incorporación a la modalidad de teletrabajo es en extremo burocrático, no solamente tiene una duración muy grande, sino que las pruebas realizadas para la incorporación al mismo no son consideradas en su totalidad como necesarias, especialmente en el caso de las pruebas psicométricas. En este sentido las jefaturas solicitan una participación mayor en la definición de quien puede o no teletrabajar derivado del conocimiento que tienen ellos de su personal.
- Dentro de las ventajas del proceso de implementación del teletrabajo figura el hecho de la obligatoriedad de realizar un plan de trabajo previo a su inclusión a esta modalidad, plan que debe tener las metas y resultados esperados definidos claramente para sus posteriores evaluaciones.

Determinar los resultados que ha tenido el teletrabajo según la opinión de los jefes.

- Una gran parte de los funcionarios que actualmente se encuentran bajo la égida de este programa se ubican en la Vicerrectoría Académica, derivado lógicamente de las funciones académicas que realizan, lo cual evidencia que las mismas son funciones directas que se pueden realizar mediante el teletrabajo.
- El número de teletrabajadores ha venido en constante aumento desde su primera ejecución, lo cual ha impactado en que cada vez más oficinas tengan funcionarios en esta modalidad. Actualmente la UNED ha abierto la tercera convocatoria.
- Destaca que el 65 % de todos los funcionarios teletrabajadores tienen al momento de realizarse la

investigación al menos 6 meses de haber iniciado su trabajo bajo esta modalidad, así mismo el 93% tiene al menos 3 meses de ser funcionarios teletrabajadores.

- La moda de días teletrabajados es de 2, con un mínimo de uno y un máximo de 5, ubicándose la mediana en 2.3 días .
- Para efectos de esta investigación se determinó que el 10.7% de los jefes expresó que al menos uno de sus funcionarios que laboraba bajo esta modalidad tuvo que abandonar la misma, no obstante solo un tercio de este dato se debió a que el teletrabajador no se acomodó de la mejor manera a la modalidad.
- La implementación del programa de teletrabajo ha generado una serie de cambios en la cultura organizacional de la universidad, lo que ha repercutido en un trabajo bajo metas y objetivos.
- En cuanto a las personas teletrabajadoras un 90% de las jefaturas considera que las mismas cumplen con los tiempos de respuesta establecidos y un 85.7% de las mismas menciona que el personal teletrabajando a su cargo cumple con las metas y objetivos pactados.
- Se vislumbra al proceso de teletrabajo, como un proceso de retroalimentación constante entre jefes y colaboradores, en este sentido un 85.7 de las jefaturas considera que la retroalimentación ha sido constante. Del mismo modo y para la mejora del entendimiento entre ambas partes, el Programa de Teletrabajo ha solicitado a los teletrabajadores la implementación de una bitácora de trabajo en los días de labores fuera de la oficina.
- En cuanto al aumento o no de la productividad de trabajo, los resultados no son concluyentes, un 39.3% de las jefaturas expresa que no ha habido cambios en este indicador en contraposición a un 52.1% de jefaturas que más bien expresan cambios positivos en el mismo.

- Una cuarta parte de las jefaturas expresa que han sentido afectación negativa en sus servicios y/o productos derivados de la implementación de esta modalidad. Entre las principales afectaciones sobresale el aislamiento de éste personal así como la organización interna de las oficinas, en donde las convocatorias a reuniones se han visto particularmente afectadas.
- En cuanto a la calidad de los productos entregados 4 de cada 10 jefaturas expresa que los mismos han mejorado y solamente un 7.1% menciona que por el contrario los productos son peores.
- En lo que respecta al ambiente laboral de las oficinas se percibe por parte de las jefaturas una mejora en el mismo. En las oficinas que no ha sido así, se deriva en que el ambiente laboral ya era óptimo antes de iniciar la implementación de esta modalidad.
- En términos generales se percibe una satisfacción generalizada con la implementación de esta modalidad en la UNED, con tres cuartas partes de las jefaturas satisfechas con esta modalidad.
- En cuanto a las competencias definidas por el Programa de Teletrabajo, así como por la Comisión Institucional de Teletrabajo, las jefaturas las señalan como las correctas y necesarias para una eficaz y eficiente implementación de esta modalidad laboral.

Recopilar las sugerencias y recomendaciones de los jefes de teletrabajadores con respecto a la modalidad.

- Se debe incentivar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como herramientas

coadyuvantes en la mejora de los procesos concernientes al teletrabajo. Destaca en este ámbito y a modo de ejemplo el sinnúmero de herramientas que permiten reuniones no presenciales, reuniones que han sido una de las principales limitantes en el proceso de implementación del teletrabajo como se mencionó con anterioridad.

- Se debe trabajar en el perfeccionamiento del instrumento de evaluación de los resultados obtenidos e implementar en el mismo las claras diferencias existentes en cuanto a los trabajos académicos y administrativos.
- Las capacitaciones necesarias para la implementación de esta modalidad deben de ser constates y no supeditarse solamente al primer momento de acercamiento a la misma. Éstas deben de brindarse también durante el proceso de teletrabajo y de igual manera a jefes como a sus colaboradores.
- Otro instrumento a mejorar es el de Evaluación de Desempeño mismo que no recoge las particularidades propias de esta modalidad laboral.
- Debe investigarse y ahondarse sobre la influencia del contexto familiar y como éste influye en el proceso de implementación y éxito del teletrabajo.
- Se debe realizar un proceso de sistematización de la experiencia que sobre el tema de teletrabajo ha obtenido la Universidad, desde sus pruebas piloto hasta el momento actual de implementación y resultados.
- Se debe profundizar en cuantificar y visualizar los efectos que sobre la organización de trabajo en la UNED ha tenido esta modalidad. De igual manera en el impacto dentro de la cultura organizacional y los efectos dentro del personal de la UNED, así como de los resultados obtenidos en sus labores dentro de esta modalidad laboral.

## Bibliografía

Baruch Y (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*. Recuperado en [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40114609/Teleworking\\_benefits\\_and\\_pitfalls\\_as\\_per20151117-16698-wf90bv.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1485970319&Signature=w29Sdm8c0oQBNd9j2NLYhI%2B4iql%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeleworking\\_benefits\\_and\\_pitfalls\\_as\\_per.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40114609/Teleworking_benefits_and_pitfalls_as_per20151117-16698-wf90bv.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1485970319&Signature=w29Sdm8c0oQBNd9j2NLYhI%2B4iql%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeleworking_benefits_and_pitfalls_as_per.pdf)

Barrantes, A (2014) . *La Nación*. Habitantes de GAM pierden 15 días al año en las presas. Publicado el 22 de enero del 2014. Recuperado en: [http://www.nacion.com/nacional/Habitantes-GAM-pierden-dias-presas\\_0\\_1392060835.html](http://www.nacion.com/nacional/Habitantes-GAM-pierden-dias-presas_0_1392060835.html)

Dambrin (2004). How does telework influence the manager-employee relationship. *Human Resources Development and Management*. Vol 4, # 4. Recuperado en <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.3549&rep=rep1&type=pdf>

Forgacs T( 2010). Empirical research findings on telework: Management experiences and attitudes. *Business and Economic Horizons* Volume 1 Issue 1. Recuperado en [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/95916/2/02\\_V1\\_HUNGARY\\_BEH\\_Tamas%20Forgacs\\_d.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/95916/2/02_V1_HUNGARY_BEH_Tamas%20Forgacs_d.pdf)

McVey J. (1999) . *A Study of the Attitudes of Management and Employees Toward Telecommuting*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, Graduate School of Computer and



Information

Sciences.

(720)

[http://nsuworks.nova.edu/gsis\\_etd/720](http://nsuworks.nova.edu/gsis_etd/720).

Pérez et al (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. Technovation . Recuperado en :  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.600.8692&rep=rep1&type=pdf>

Peters P y Dulk L (2003) Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework A Theoretical Elaboration . International Journal of Cross Cultural Management. Recuperado en  
<http://www.rug.nl/research/portal/files/3027542/PetersP-Cross-UU-2003.pdf>

Roderick J y Jelley H (1999). Managerial Perceptions of Telecommuting in Two Large Metropolitan Cities. Recuperado en:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/2c2f/2ad54f39f890c053834f87ebd109ce581543.pdf>

Rojas, R (2016). Estimación de efectos económicos en las personas que realizan la modalidad de teletrabajo en la UNED. Vicerrectoría de Planificación.