



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Psicología**

Escuela de Psicología Organizacional

**PROPUESTA DE MODELO DE PERFILES Y  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA CARGOS DE  
TELETRABAJO**

Autoras:

**Katherine Patricia Cárdenas Salinas**

**Joseline Michelle Pacheco Zarie**

Director:

**Mgt. Leonardo Carpio Cordero**

**Cuenca, Ecuador.**

**2022**

## **Dedicatoria**

Por tu calidez y brindarme luz en mis días, Saraf.

Por siempre creer en mí y darme la fuerza para continuar, Zholi.

Por ser como una segunda madre en mi vida y apoyo incondicional, Gaby.

Por la dulzura de tus ojos, Nono.

***Patricia Cárdenas Salinas***

La presente tesis está dedicada a dos de las personas más importantes de mi vida, y sin quienes, no hubiese podido llegar a este momento.

A Alexandra Zarie, quien pese a la distancia que nos ha mantenido separadas este tiempo, siempre me ha llenado de su amor y apoyo incondicional. Gracias por estar orgullosa de mí y ver la capacidad que tengo para cumplir con lo que me he propuesto.

Pero, sobre todo, por haber hecho de mí una mejor persona a través de los consejos, amor y experiencia que ha sabido brindarme.

Le amo mamita.

A Ariana Pacheco, que a su corta edad me ha enseñado el significado del amor puro y verdadero. Me has enseñado a ser paciente y una buena hermana, me has hecho ser una mejor persona, mi pequeña Ari, siempre serás la persona por la cual agradeceré a la vida por tu existencia.

Te amo, ñaña.

Es para mí, una gran satisfacción poder dedicarles este logro, que con mucho esfuerzo, esmero y arduo trabajo he conseguido.

***Michelle Pacheco Zarie***

## **Agradecimiento**

A la vida por mantenerme firme y llenarme de personas que me han ayudado en esta  
larga travesía de la universidad.

***Patricia Cárdenas Salinas***

Quiero agradecer a mis abuelitos, Jorge y Ana que han sido como mis segundos padres, quienes han velado siempre por mi bienestar, quiénes han estado siempre para mí y me han criado como a su hija.

A mi padre que me ha brindado los recursos necesarios para ser una profesional el día de hoy.

A Johanna, Jorge, David, Priscila, Nati, René que me han dado su apoyo, alentándome a conseguir este logro y enseñándome diferentes maneras de ver y disfrutar la vida. A toda mi familia, porque su presencia me ha ayudado a ser quien soy hoy en día.

Al amor de mi vida, que es una de las personas que más amo en este mundo, gracias por siempre estar para mí, por el apoyo, la confianza, gracias por lo vivido.

A mis amigas de toda la vida Paz, Michelle y Paola que han estado incondicionalmente para mí en cualquier momento, les agradezco por ser mis cómplices y compartir conmigo mis alegrías, logros y tristezas.

***Michelle Pacheco Zarie***

## Resumen

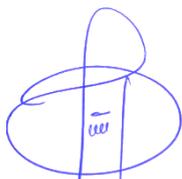
La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de perfil y evaluación de desempeño para cargos de teletrabajo, analizando la base de datos recolectada mediante encuestas a organizaciones de diferentes sectores económicos. Posterior al análisis cuantitativo, se realizaron entrevistas a un grupo de expertos de Talento Humano, quienes implementaron el teletrabajo en sus organizaciones, para validar cualitativamente el resultado anterior. Determinando que las capacidades para un perfil de teletrabajo son: Planificación y organización, Concentración, Orientación a los resultados y Manejo de Tics.

Se realiza un análisis de metodologías actuales de evaluación de desempeño, para finalmente presentar un diagrama para evaluación de desempeño en cargo de teletrabajo.

**Palabras clave:** Teletrabajo, capacidades, evaluación de desempeño, objetivos.

Mgt. Leonardo Carpio C.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



Katherine Cárdenas S.

EGRESADA



Michelle Pacheco Z.

EGRESADA

## Abstract

This research proposes a telecommuting job description and performance assessment model, which was obtained by analyzing a work features database collected through surveys during the pandemic 2020 period in organizations from different economic sectors in Cuenca, Ecuador. After the quantitative analysis, interviews were conducted with a group of HR experts, who implemented telecommuting in their organizations to qualitatively validate the previous results, determining that the capabilities for a telework profile are: planning and organization, focus, goal orientation and TIC capabilities. An analysis of current methodologies of performance evaluation was made to finally present a telecommuting performance assessment workflow chart.

**Keywords:** Telecommuting, capabilities, assessment model, objectives

Translated by:



Katherine Cárdenas S.



Michelle Pacheco Z.



# Índice de Contenido

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iv
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
Índice de Contenido .....	viii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras.....	ix
Capítulo I Marco Teórico .....	1
1.1 Teletrabajo origen y definiciones .....	1
1.1.1 Teletrabajo en el Ecuador .....	4
1.2 Gestión de Talento Humano .....	5
1.2.1 Gestión de Talento Humano en el Teletrabajo.....	6
1.2.2 Perfil del teletrabajador.....	7
Capítulo II Metodología .....	13
2.1 Tipo de investigación .....	13
2.2 Objetivos.....	13
2.2.1 General.....	13
2.2.2 Específicos .....	13
2.3 Muestra.....	13
2.4 Instrumento .....	13
2.5 Procedimiento .....	14
Capítulo III Análisis de Resultados .....	15
3.1 Análisis cuantitativo de la base de datos: .....	15
3.2 Análisis cualitativo de información: .....	17
3.3 Análisis de metodologías para evaluación de desempeño: .....	18
Capítulo IV Propuesta de modelos .....	22
4.1 Propuesta de modelo de perfil para teletrabajo .....	22
4.2 Propuesta de modelo de evaluación de desempeño para teletrabajo .....	23
4.2.1 Incentivos en el ámbito laboral .....	26
4.2.2 Propuesta de herramienta: Incentivo integral.....	27
Conclusiones .....	29
Recomendaciones .....	33
Bibliografía.....	34
Anexos .....	37

a) Base de datos tabulados para análisis cuantitativo .....	37
b) Variables codificadas para análisis cuantitativo.....	38
c) Estructura de entrevista, para análisis cualitativo.....	39

## Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación de características para teletrabajo .....	8
Tabla 2 Resumen de modelo de correlación .....	15
Tabla 3 Análisis de varianza.....	15
Tabla 4 Coeficientes del modelo .....	16
Tabla 5 Resumen de métodos de evaluación de desempeño .....	18
Tabla 6 Definición de competencias para teletrabajo .....	22
Tabla 7 Descripción de actividades del diagrama .....	25
Tabla 8 Comparación de competencias OIT vs Propuesta de perfil.....	30

## Índice de Figuras

Figura 1 Análisis cualitativo de información .....	17
Figura 2 Descripción de evaluación 360° .....	20
Figura 3 Descripción de Evaluación por compromisos .....	21
Figura 4 Diagrama de modelo de evaluación de desempeño para Teletrabajo .....	24
Figura 5 Incentivo integral para capacidades transversales .....	27
Figura 6 Competencias para teletrabajo .....	30

# Capítulo I Marco Teórico

## 1.1 Teletrabajo origen y definiciones

La modalidad de teletrabajo tiene su antecedente en la crisis petrolera sufrida en Estados Unidos a mediados de los años 60 que tuvo como consecuencia un impacto económico negativo en el país. Por esta razón Jack Nilles introduce, por primera vez, el concepto de teletrabajo en el año 1973 como una propuesta empresarial que permitiría reducir los costos de producción al evitar el desplazamiento del trabajador hacia su lugar de trabajo (Lenguita, 2009).

Si bien, debido a los altos costos que demandaban las tecnologías de la informática y la comunicación, el teletrabajo en un inicio se encontraba reservado a gerentes y altos ejecutivos, en los años ochenta pasa a ser un instrumento que permite la inserción laboral de las personas marginadas de las fuerzas de trabajo, así se pensó en incluir a discapacitados y madres cabeza de familia. Por otro lado, en la década de los noventa, la tratada modalidad laboral se convirtió en un mecanismo de descentralización empresarial, llegando incluso a ser una solución para diferentes crisis empresariales, lo cual, acompañado al abaratamiento y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones, permitió el fortalecimiento del teletrabajo y su utilización en masa (Muñoz Osorio, Amórtegui Molinares, & Esguerra Muñoz, 2017).

En el caso ecuatoriano, el teletrabajo fue constituido como una figura legal para el sector privado por medio del acuerdo ministerial No. MDT-2016-190 emitido por el Ministerio del Trabajo en el año 2016, de esta manera, se buscó regular a los trabajadores bajo relación de dependencia estableciendo jornadas de trabajo ordinarias de ocho horas desde casa -empleado permanente-, y especiales de cuatro horas desde casa y cuatro desde la oficina -empleado parcial-. En el sector público el teletrabajo se reguló en el año 2017 a través del acuerdo ministerial No. MDT-2017-0090-A (García Rubio et al., 2021).

Pese a las regulaciones realizadas por el Ministerio de Trabajo, antes del año 2020 en el Ecuador el teletrabajo se veía como una opción difícil, puesto a que en el sector empresarial se tenía la idea de que, al no existir control de los teletrabajadores, estos no trabajarían eficientemente al no encontrarse en las instalaciones y/o domicilio de la empresa. Por lo cual, el teletrabajo era considerado únicamente una alternativa laboral a

ser aplicada en circunstancias especiales, como en el caso de mujeres embarazadas y personas con discapacidad (García Rubio et al., 2021).

Sin embargo, en el año 2020, con la declaratoria de Estado de Emergencia sanitaria por la pandemia de COVID 19, se dispusieron medidas de prevención para evitar la propagación de la enfermedad de coronavirus, de forma que tanto a nivel público como privado se aplicó la modalidad de teletrabajo en todo el territorio ecuatoriano, siendo necesario entonces, que el Ministerio de Trabajo emitiera el 12 de marzo de 2020 el Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-076, a través del cual se establecieron las directrices para aplicación del teletrabajo durante la declaratoria de emergencia sanitaria (García Rubio et al., 2021).

De esta manera, una vez estudiado de forma general el origen de la aplicación del teletrabajo tanto a nivel mundial como en el caso ecuatoriano, se realizará un abordaje de las diferentes definiciones que tienen relación con el tema a tratar. Así, en primer lugar, es necesario traer a colación la definición de *trabajo a domicilio* dada por la Organización Internacional de Trabajo -OIT- en el Convenio 177, siendo que este es el trabajo que una persona realiza:

- (i) en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;
- (ii) a cambio de una remuneración;
- (iii) con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, [...] (Convenio C177 - Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177), 2022, Art. 1)

En segundo lugar, en lo referente al término *teletrabajo* se han realizado un sinnúmero de definiciones, pasando a ser un término que si bien adopta un conjunto de características, no llega a tener una definición clara y unívoca, de esta forma, en primer lugar Lenguita (2009) lo conceptualiza como una modalidad de organización del trabajo flexible, que consiste en la ausencia física del trabajador dentro de la organización durante su jornada laboral, siendo que su desempeño se realizará a través del uso de tecnologías de la información y comunicación que permitan el contacto del teletrabajador con la empresa.

Por otra parte, Santillán (2020) define al teletrabajo como “una forma de estructura laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral, que consiste en el desempeño de funciones y responsabilidades, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo, pero es clave el cumplimiento de los objetivos y resultados.” (Sección Los fundamentos del teletrabajo, primer párrafo). Resaltando de esta definición lo referente al cumplimiento de objetivos y resultados como punto clave del teletrabajo.

Así también otros autores destacan al Teletrabajo como “una modalidad de empleo, que permite a la empresa reducir y/o eliminar algunos costos indirectos de fabricación del bien o servicio como, por ejemplo: Arriendo de las oficinas, costos de depreciación de activos fijos, pago de luz, agua, entre otros.” (García Rubio et al., 2021, pág. 170). Además, la OIT (2011) ha señalado que el teletrabajo es una forma de organización y realización del trabajo desde el domicilio del trabajador o lugares ajenos al empleador, a través de la utilización de las TIC (pág. 11).

En síntesis, el teletrabajo es “el trabajo a distancia prestado mediante el uso de las telecomunicaciones, por una persona y bajo subordinación” (Saco Barrios, 2007). Concepto que adoptaremos en conjunto con algunos de los elementos aportados en las citas anteriores, de esta manera, en la presente investigación entenderemos al teletrabajo como aquel que consiste en: el trabajo realizado en casa, en donde el trabajador, bajo relación de dependencia, se ausenta del lugar de trabajo, situación que es compensada por un contrato en el cual el trabajador se desempeña a través del uso de soportes tecnológicos y de comunicación para el cumplimiento de determinados objetivos; obteniendo la empresa una reducción de gastos de producción gracias a esta modalidad de empleo.

Por último, dada la importancia de las TIC como elemento del teletrabajo, es fundamental traer a colación una breve definición de su concepto, siendo estas “las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, en particular las computadoras y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información” (Organización Internacional del Trabajo, 2011).

### 1.1.1 Teletrabajo en el Ecuador

Una vez recopilada la historia del teletrabajo, destacando sus elementos más importantes, y señalando las diferentes definiciones que se han dado del mismo para lograr establecer el concepto del teletrabajo a ser utilizado en esta investigación, pasaremos a analizar brevemente como se ha regulado el teletrabajo en el Ecuador, así, como se señaló en líneas anteriores esta modalidad laboral fue regulada por el acuerdo ministerial N° MDT-2016-190, mismo que tenía como ámbito de aplicación al sector privado y hacía una definición de teletrabajo, teletrabajador y lugar habitual del empleador.

Así, el mencionado acuerdo entendía al teletrabajo como:

“una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permita, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control.” (Ministerio del Trabajo, 2016, Art. 2)

Cuyas formas de presentación podrían ser permanente o parcial.

En cambio, en el sector público el teletrabajo fue regulado en el año 2017 por el Ministerio del Trabajo a través del Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0090 de forma que también se realizó una conceptualización de teletrabajo, teletrabajador y lugar habitual -en este caso- de la institución pública, pero añadiendo el concepto de reversibilidad- (2017, Art. 3).

A raíz de la pandemia por COVID 19, el 10 de marzo de 2020 se expidieron las directrices para la aplicación de *teletrabajo emergente* durante la declaratoria de emergencia sanitaria bajo acuerdo ministerial No. MDT-2020-076 el cual tenía como objeto “viabilizar y regular la aplicación de teletrabajo emergente [...]” (Ministerio del Trabajo, 2020, Art. 1). Así, cabe mencionar que Vera (2020) "lo considera emergente, debido a que su aplicación está directamente relacionada con una situación de fuerza mayor y, pretende garantizar la salud y la vida de los servidores públicos y, de los trabajadores del sector privado" (p. 12).

En este caso, lo que se pretendía era velar por la salud de los trabajadores del sector privado como de los servidores públicos, por lo cual la potestad de adoptar la implementación del *teletrabajo emergente* recae en el empleador. Se debe recalcar que la relación laboral del trabajador no se alteraría por la implementación del teletrabajo, por lo que el empleador estaba encargado de establecer las directrices para su realización, así como controlar y monitorear las actividades del teletrabajador emergente (Arts. 3 y 4).

Finalmente, en cuanto al control de las actividades realizadas en el teletrabajo se establece que el Departamento de Talento Humano está obligado a utilizar un mecanismo tecnológico a través del cual se registren las asistencias de los teletrabajadores; mientras que el control de las funciones del teletrabajador debe ser realizado por el responsable administrativo de su departamento (Art. 10).

## **1.2 Gestión de Talento Humano**

Desde sus inicios la Gestión de Talento Humano -GTH- ha atravesado un proceso de constante evolución a través del cual sus objetivos y finalidad han ido cambiando, es así que en la era de la industrialización clásica (1900-1950), la administración de personas se origina como Relaciones Industriales, de forma que esta se basaba en normas y controles rígidos. Por otra parte, en la industrialización moderna (1950-1990) se pasa a la clásica administración de recursos humanos, cuyo foco de estudio se encontraba en los objetivos organizacionales a través de los cuales se buscaba dirigir la empresa. Finalmente, en la era de la información (1990-actualidad) la GTH surge como tal, enfatizando tanto la libertad como el compromiso para motivar (Abril Freire, 2015).

Bajo esta última perspectiva Vallejo (2015) entiende que la GTH busca el desarrollo del capital más importante de la empresa – el capital humano-, permitiendo la comunicación entre la organización y los trabajadores, de forma que la empresa se involucre con sus deseos y necesidades para respaldarlos, ayudarles y ofrecerles un desarrollo personal que enriquezca la personalidad y motivación de cada trabajador; en definitiva, lo que busca la GTH es elevar las competencias del personal de la empresa (p. 30).

En la actualidad no existe una definición estándar de GTH, por lo cual, Rojas Reyes y Vilchez Paz (2018) consideran que “en el contexto netamente académico se suele

diferenciar este concepto del estudio de prácticas específicas de RR.HH. y la gestión estratégica de recursos humanos en general” (p. 28).

De esta manera, tradicionalmente la GTH es entendida como un proceso a través del cual las necesidades de talento que surgen en puntos estratégicos de las organizaciones son anticipadas y satisfechas. Sin embargo, Ruiz Ramírez et al., (2017) destacan que los nuevos enfoques de GTH deben tener presente “la incertidumbre y el protagonismo cada vez mayor de los mercados laborales externos” (p. 37).

Por otra parte, para Vallejo (2015) la GTH puede ser definida como aquel conjunto de prácticas y políticas necesarias en una organización para dirigir aquellos aspectos de los cargos, mismos que están relacionados con las personas. Así se pueden incluir los procesos de aplicación, admisión, compensación, mantenimiento, desarrollo y monitoreo de personal (p. 19). Pero además la autora trae a colación el concepto de GTH por competencia, mismo que define como “la herramienta para impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer” (p. 29).

Es así que, a la luz de los conceptos, citas y bibliografía abordados, se concluye que la GTH es un sistema que incluye: métodos, técnicas, procedimientos y disposiciones orientadas al mejor aprovechamiento de la competencia humana al servicio de las organizaciones, para brindar productos y servicios de la mejor calidad, que satisfagan necesidades humanas colectivas, en un ambiente de armonía superación y progreso, que beneficien a todos los grupos de interés (Abril Freire, 2015, p. 26).

### **1.2.1 Gestión de Talento Humano en el Teletrabajo**

La compleja naturaleza del teletrabajo tiene como consecuencia que la GTH deba ir más allá del solo crecimiento de la competencia humana dentro de una organización, por lo que los integrantes de las empresas deben pasar por un cambio cultural en la organización del trabajo. De esta manera, si bien la capacitación y preparación técnica es esencial, es fundamental que la organización se enfoque también en el desarrollo de competencias y habilidades que permitan la generación de nuevos tipos de relaciones laborales basadas en la cooperación y confianza; involucrando a todos los actores: trabajadores presenciales, teletrabajadores, supervisores y gerentes (OIT, 2011, p. 17).

Razón por la cual en el presente apartado se busca vislumbrar a breves rasgos como debe estar compuesto el perfil del trabajador, así como establecer cuáles son las competencias digitales que debe tener una persona para trabajar bajo la mencionada modalidad.

### **1.2.2 Perfil del teletrabajador**

De esta manera, luego de haber realizado una conceptualización de teletrabajo y de Gestión de Talento Humano -GTH-, es necesario considerar que en la actualidad hay un sinnúmero de actividades que no pueden ser sometidas a teletrabajo, así como no todos los trabajadores se encuentran en la capacidad de realizar sus labores en la citada modalidad laboral (Jaramillo y Restrepo, 2011, p.1). Por esta razón, el perfil del teletrabajador contará con capacidades específicas para la realización de sus actividades.

Es así como la Organización Internacional del Trabajo -OIT- (2011) ha señalado la necesidad de que la empresa sea la encargada de definir el perfil del puesto de trabajo dentro de su organización para determinar si el mismo puede ser realizado a través de teletrabajo. Además, deberá establecer y describir las competencias requeridas, características de la personalidad y cualidades que se buscan en una persona para establecer que una determinada posición puede ser realizada en el domicilio del trabajador o un lugar ajeno al domicilio de la empresa empleadora (p. 19).

Es así como la OIT al presentar una propuesta de perfil del teletrabajador establece un listado no taxativo de las características y condiciones que debe reunir una persona para ser sometida a la modalidad tratada. De la misma manera, De Harago García (1998) ha establecido características con las que deben contar los teletrabajadores. A continuación, se presentará un cuadro comparativo entre la propuesta realizada por la OIT como las características señaladas por el mencionado autor con el objeto de identificar las *características y condiciones* mínimas que debe reunir una persona para adoptar un cargo en teletrabajo.

**Tabla 1 Comparación de características para teletrabajo**

<b>Características señaladas por De Harago García</b>	<b>Características y Condiciones establecidas por la OIT</b>	<b>Comentario</b>
Responsabilidad y madurez.	Alto grado de compromiso.	Esta característica ha sido considerada fundamental para el teletrabajador, así la responsabilidad y madurez que tenga la persona le permitirá realizar su cargo con un alto grado de compromiso a través del cual obtendrá resultados para la organización.
Capacidad de organización.	Capacidad de proceder solo, sin supervisión; capacidad para tomar decisiones. Competencia para plantear un plan de acción con objetivos, definiendo el empleo de recursos y prioridades Disciplina, sistematicidad y orden. Capacidad de auto gestionar el tiempo. Capacidad de armonizar vida familiar y laboral.	El teletrabajador debe encontrarse en la condición de poder organizarse y proceder sin necesidad de supervisión, de esta manera, su disciplina, sistematicidad y orden le permitirán trazar un plan a través del cual conseguirá sus objetivos en plazos establecidos. Sin que esto implique un impedimento para armonizar su vida familiar y laboral.
Capacidad para emprender.	Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa.	De Harago García considera importante para el teletrabajador la capacidad para emprender, debido a que a través de esta adoptará una conducta de productividad permanente, lo cual, en conjunto a la seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad e iniciativa tendrán consecuencias beneficiosas para la organización.

Capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías.	Capacidad de gestionar la comunicación.	Es fundamental que el teletrabajador sea capaz de comunicarse y realizar sus labores a través del uso de las nuevas tecnologías, puesto a que solo a través del correcto uso de las mismas, podrá desempeñar sus funciones de manera eficaz y eficiente para la empresa.
Capacidad de adaptación (flexibilidad)	Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio. Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados.	Es a través de adaptarse rápidamente a situaciones de cambio que el teletrabajador podrá desempeñar sus funciones con mayores beneficios para la organización. Además, la flexibilidad le permitirá obtener herramientas para la concreción de objetivos.

*Fuente: Contenido de OIT (2011, p. 19) y Harago (1998, p. 90)  
Elaboración propia*

Con lo ilustrado en la tabla anterior, se constatan las diferentes capacidades que debe reunir un teletrabajador, las cuales, si bien no son exclusivas, sirven de base para el desarrollo de los cargos de teletrabajo en una determinada organización, debido a que estos vinculan las capacidades de responsabilidad, organización, adaptación, proactividad y utilización de las TIC, con el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, como lo ha mencionado la OIT, estas destrezas y requisitos deberán modificarse para formar un perfil del teletrabajador que cumpla con los requisitos y necesidades de la empresa.

### **1.2.2.1 Competencias digitales de los teletrabajadores**

Toda organización requiere que sus trabajadores desarrollen sus actividades laborales eficientemente, para lo cual los empleados deberán contar con competencias, es decir, un conjunto de habilidades que les permitan desempeñarse en una labor específica (Martin & Omrani, 2015, p. 625). Por lo tanto, competencias son aquellos requerimientos exigidos a los trabajadores en el mundo laboral (Guzmán y Villamizar, 2017, p. 10), siendo algunas de estas: (1) de operaciones, cuando es necesario el manejo de herramientas de texto y cálculo; (2) de internet móvil, al necesitar la instalación y

utilización de aplicaciones; (3) de navegación de la información en el caso de la necesidad de búsquedas o interacción en redes; y (4) de competencias creativas al tratarse de la modificación, diseño o creación de contenidos (Deursen, Helsper, & Eynon, 2014, p. 11)

Además, Guzmán (2016) establece que por competencia se entiende a “el desempeño de los trabajadores en sus trabajos para desarrollar sus actividades de manera eficiente y basados en las habilidades relacionadas con el que-hacer, saber-hacer y el saber-ser” (p. 15). Lo cual debe ser considerado en conjunto con el nivel educativo del trabajador, debido a que este definirá tanto su nivel de productividad en la empresa como también su remuneración, siendo por lo tanto un aspecto relacionado con el beneficio de ambas partes de la relación laboral (Schevchuk, Strebkov y Davis, 2015).

En el caso del teletrabajo, se debe además considerar a la tecnología como un mecanismo a través del cual se busca maximizar el desempeño de los trabajadores para que realicen sus actividades eficientemente, lo cual se realizará a través del desarrollo de sus habilidades y competencias (Guzmán y Villamizar, 2017, p. 17), sumado a esto, las habilidades de los teletrabajadores se enfocan en la utilización de la tecnología de la comunicación, así se denota la utilización de foros, correos electrónicos, chats, simuladores, videoconferencias, entre otros (Gross y Contreras, 2006).

De esta manera, las habilidades requeridas por el teletrabajador para el desempeño de sus actividades se han estudiado con el objeto de maximizar la utilización de las TIC en búsqueda de aumentar la productividad empresarial. De esta manera, Deursen y Van Dijk (2011) han concluido que las competencias con las que debe contar el teletrabajador pueden ser “formales y operacionales, si se desempeñan en un contexto tecnológico, y de información y estratégicas, cuando se hace referencia al uso de internet” (p. 15).

En definitiva, las competencias digitales con las que deben contar los trabajadores para el desempeño de sus labores bajo la modalidad de teletrabajo se relacionan tanto con la necesidad de desarrollar sus conocimientos de forma estructurada, flexible y compleja; como con la forma en que transmitirán estos conocimientos a través de la utilización de herramientas ofimáticas las cuales garantizarán el almacenamiento, interacción e intercambio de información entre empleador y trabajador (Gross y Contreras, 2006, p. 25).

### 1.2.3 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta a través de la cual se optimizan los recursos de la empresa al permitir que la persona tenga una concepción más responsable de su trabajo (Gil, Ruiz, & Ruiz, 1997, p. 58). Concepto que es ampliado por Chiavenato (1999) al establecer que es un proceso de valoración sistemática del desempeño de una persona en su cargo; o de su potencial en un desarrollo futuro. Este proceso implica juzgar o estimular el valor, cualidades y excelencia de un trabajador (p. 357). Así también Sastre & Aguilar (2003) conceptualizan a la evaluación del desempeño como “aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

Por otro lado, los métodos de evaluación de desempeño se califican de conformidad con lo que miden: características, conductas -comportamientos- o resultados. De esta manera Alles (2007) define a los *métodos basados en características* como aquellos que “están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la empresa considera importantes. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar” (p. 32). Siendo necesario que las características estén diseñadas en relación con el puesto, de lo contrario puede obtenerse una medición subjetiva como resultado.

En cuanto a los *métodos basados en el comportamiento o basados en conductas*, si bien son muy usados, no son los más objetivos, pues estos permiten al evaluador “identificar que tan alejado o cerca está el empleado de la escala y describen qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto” (Alles, 2007, p. 33).

Estos permiten proporcionar a los empleados información orientada a la acción, facilitando su desarrollo personal (Alles, 2007, p. 34). Dentro de estos métodos encontramos a la evaluación en 360°, la cual es una evaluación circular de desempeño en la que participan todas las personas que tienen interacción con el empleado, permitiendo recolectar información de diferentes fuentes (Chiavenato I., 1999); y la evaluación de 180° que es una evaluación a nivel jerárquico, en la cual los superiores, jefes y clientes, evalúan a la persona permitiendo el desarrollo de los recursos humanos (Alles, 2002, p. 145).

Finalmente, los *métodos basados en resultados* evalúan los resultados obtenidos por los empleados en su trabajo, siendo estos más objetivos que los métodos anteriores al estar fundamentados en una correcta objetivación, además, otorgan más autoridad a los empleados (Alles, 2007, p. 35).

Además de los métodos señalados en líneas anteriores, el método de evaluación que se utilizará en el presente trabajo de investigación es el denominado *administración por objetivos -A.P.O.-*, el cual aparece en 1954 al ser caracterizada, por primera vez, por Peter F. Drucker (considerado el creador de la APO). De esta manera, la administración por objetivos surgió como un criterio financiero de evaluación y control, y posteriormente como un método de evaluación y control de desempeño en áreas y organizaciones que tienen un crecimiento acelerado.

La A.P.O., es aquella administración de las empresas por autocontrol y objetivos, implicando una autodirección no burocratizada. Así George Odiorne (1965) entiende a la administración por objetivos como aquel proceso administrativo donde el supervisor y subordinado trabajan por metas comunes y las prioridades que tiene la organización. (p. 205).

Concluimos entonces que la APO es un método de evaluación y un sistema a través del cual los subordinados y sus superiores establecen en conjunto objetivos de desempeño, revisando periódicamente el avance hacia los objetivos y recompensando dicho avance. En el teletrabajo, la APO hace que los objetivos sean operativos al distribuirlos por toda la organización en *forma de cascada*.

## **Capítulo II Metodología**

### **2.1 Tipo de investigación**

El presente estudio de investigación es de tipo transversal con un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, y tiene un alcance descriptivo: “busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere”. (Hernández, 2014)

### **2.2 Objetivos**

#### **2.2.1 General**

Construir un modelo estandarizado de manual de perfiles y evaluación por objetivos para teletrabajo.

#### **2.2.2 Específicos**

Estandarizar las capacidades de los cargos por sectores económicos.

Definir las capacidades estandarizadas para teletrabajo.

Diseñar un proceso del desempeño por medio de la Gestión de Objetivos.

### **2.3 Muestra**

Esta investigación se realizará a 16 empresas de la ciudad de Cuenca, que sean parte de diferentes sectores económicos. Es importante reconocer aquellas que tengan identificado los perfiles de los cargos a analizar.

### **2.4 Instrumento**

Base de datos recolectados de organizaciones de diferentes sectores económicos, la misma que fue realizada por los compañeros de Postgrado, en el tema de tesis: “Análisis

de cargos que se adaptan de mejor manera al teletrabajo durante la crisis del Coronavirus”.  
(Morales Celis, *et al.*, 2020)

## **2.5 Procedimiento**

Se detalla el procedimiento, de acuerdo con cada objetivo específico que se ha planteado para esta investigación:

### *2.5.1 Estandarizar las características de los cargos por sectores económicos.*

Análisis de base de datos: Identificar qué variables de cargos se repiten, comparar variables y aplicar métodos estadísticos para definir los valores estándar.

Análisis de base de datos: estandarizar las variables que tienen mayor impacto en el desempeño en el teletrabajo, para esto se usa el análisis factorial: “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas”. (Hernández, 2014)

### *2.5.2 Definir las características estandarizadas para teletrabajo.*

Levantamiento de información:

Análisis documental (de los perfiles – actividades esenciales) de las empresas seleccionadas como muestra.

Encuestas (para validar cuantitativamente).

Entrevistas (para validar cualitativamente).

### *2.5.3 Diseñar un proceso de evaluación del desempeño por medio de la Gestión de Objetivos.*

Definir variables e indicadores de un proceso de evaluación que se adapte a las características de las características analizadas.

Diagramar un proceso general, que se adapte a las diferentes características del teletrabajo.

## Capítulo III Análisis de Resultados

### 3.1 Análisis cuantitativo de la base de datos:

La base de datos analizada, es el resultado de la encuesta levantada a diferentes funcionarios de diferentes sectores económicos de la ciudad de Cuenca, consta con un total de 56 variables, mismas que han sido codificadas de X1 – X56. Se ha realizado un análisis de correlación, en dónde la variable dependiente es X24 = Productividad en general.

El modelo que se puede observar en la Tabla 1. demuestra un grado de correlación entre la variable dependiente e independiente. Aceptando el modelo presentado, debido a que el nivel de significancia es menor a 0,05 como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2 Resumen de modelo de correlación**

*Resumen del modelo*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,883 <sup>a</sup>	0,780	0,778	0,455

a. Predictores: (Constante), X23, X6, X21, X18, X17, X26, X15

**Tabla 3 Análisis de varianza**

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	710,003	7	101,429	489,503	,000 <sup>b</sup>
Residuo	200,578	968	0,207		
Total	910,581	975			

a. Variable dependiente: X24

b. Predictores: (Constante), X23, X6, X21, X18, X17, X26, X15

Con lo anterior mencionado, se identifican que las variables que mantienen relación con X24 son: X6, X15, X17, X18, X21, X26, X23.

**Tabla 4 Coeficientes del modelo**

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Desv. Error	Beta	t	
1 (Constante)	0,124	0,079		1,570	0,117
X6	-0,030	0,014	-0,033	-2,191	0,029
X15	0,135	0,031	0,131	4,387	0,000
X17	0,114	0,023	0,120	4,888	0,000
X18	0,085	0,023	0,086	3,737	0,000
X21	0,035	0,014	0,044	2,436	0,015
X26	0,333	0,030	0,325	11,105	0,000
X23	0,289	0,029	0,287	9,875	0,000

a. Variable dependiente: X24

Los códigos mencionados responden a las siguientes preguntas:

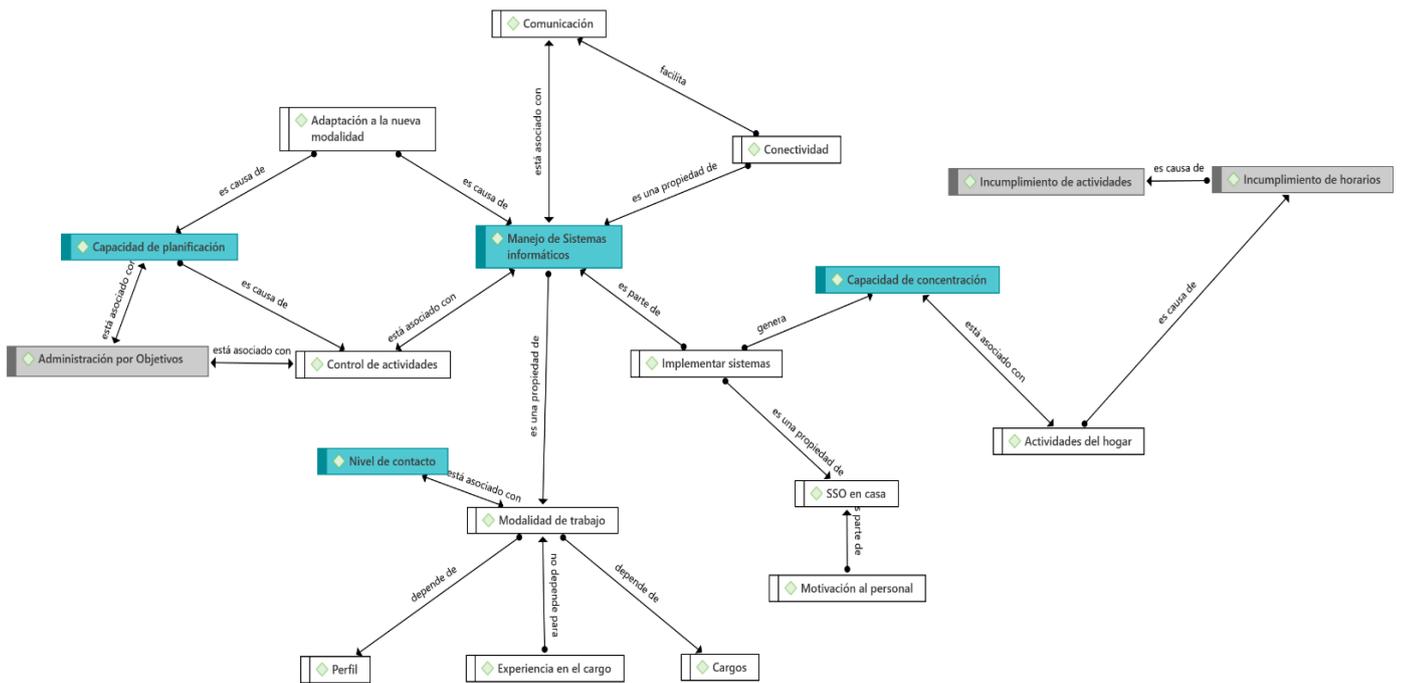
<b>X24</b>	Mi productividad en general
<b>X6</b>	Nivel de contacto con otras personas
<b>X15</b>	Capacidad de planificación
<b>X17</b>	Capacidad de concentración
<b>X18</b>	Manejo de los sistemas informáticos requeridos
<b>X21</b>	Cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)
<b>X26</b>	Eficiencia en general
<b>X23</b>	Cumplimiento de los objetivos de mi cargo

### 3.2 Análisis cualitativo de información:

Para la validación cualitativa de las variables obtenidas en el modelo de correlación, se estructura una entrevista dirigida a las personas quienes realizaron la encuesta. Las variables a validar en la entrevista son las siguientes:

Nivel de contacto con otras personas	<b>X06</b>
Capacidad de planificación	<b>X15</b>
Capacidad de concentración	<b>X17</b>
Manejo de los sistemas informáticos	<b>X18</b>

**Figura 1 Análisis cualitativo de información**



*Elaboración propia*

Con la información recolectada mediante entrevistas, se realiza una red de las categorías encontradas, con el uso de la herramienta AtlasTi. En la figura 1, se comprueba que las competencias necesarias para un perfil de teletrabajo son: Planificación y organización, Concentración, Orientación a los resultados y Manejo de Tics.

### 3.3 Análisis de metodologías para evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño, como ya lo hemos citado en esta investigación, es un proceso de medición del alcance y gestión en las actividades de cada cargo dentro de una organización. Reconocer cómo se está realizando el trabajo del colaborador es una herramienta importante para su crecimiento personal y de la empresa. Al hablar del teletrabajo y con los resultados alcanzados en esta investigación; el desarrollo de las actividades en esta modalidad demanda que el colaborador desarrolle nuevas capacidades y la visión laboral se enfoque en obtener resultados y alcanzar objetivos.

Existen diversos métodos de evaluación de desempeño, como se describen en la tabla 5:

*Tabla 5 Resumen de métodos de evaluación de desempeño*

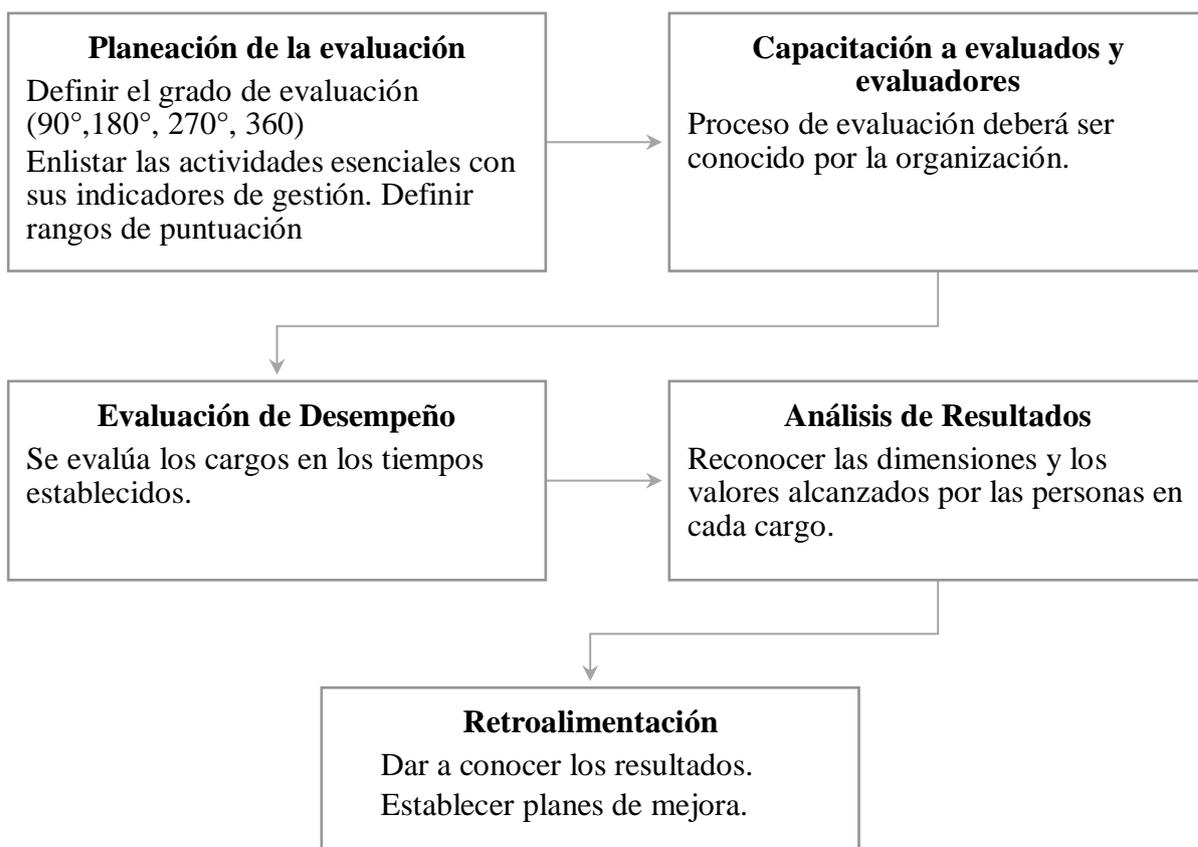
<b>Método de evaluación</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores relacionados</b>
<b>Método de escala gráfica</b>	Evalúa en qué medida el trabajador posee una determinada característica y el nivel alcanzado al momento de desempeñar su trabajo.	Martínez Chiavenato Dessler
<b>Método de elección forzada</b>	Evalúa el desempeño mediante frases que describen el comportamiento individual. El evaluador está en la obligación de escoger entre las opciones y brindar una respuesta.	Dessler Chiavenato
<b>Método de comparación por pares</b>	Evalúa mediante comparación del desempeño entre un trabajador y otro en diferentes campos de la competitividad y cumplimiento que establece la organización.	Chiavenato Dessler
<b>Método de incidentes críticos</b>	El supervisor evalúa mediante: investigación, observación y registro de hechos, positivos o negativos que destacan del desempeño del colaborador.	Chiavenato Castillo Aponte
<b>Método de frases descriptivas</b>	Evalúa mediante frases que describen o no el desempeño del subordinado. Marcación de respuestas de "Sí (+) o No (-)"	Chiavenato

<b>Evaluación de 360 grados</b>	<p>Esquema de evaluación, en dónde se involucra todo el entorno del evaluado. Jefes, pares, colaboradores, clientes externos. Evalúa la conducta, comportamiento y cómo accionan los trabajadores dentro de la organización.</p>	<p>Alles Flores Mendoza Cervantes Penagos</p>
<b>Método de evaluación por compromisos</b>	<p>Evalúa el desempeño mediante los compromisos laborales que el trabajador ha implementado en el desarrollo de sus actividades, mismos que se basan en los objetivos estratégicos de cada organización y su cultura. En este método lo utiliza el jefe inmediato del colaborador o el personal que mantenga una relación directa, con quien deberán concertar los objetivos para la evaluación.</p>	<p>Galpin Alfaro Castellanos</p>

*Elaboración propia*

Con lo anterior mencionado y referente a las necesidades que se presentan para el desarrollo de las actividades mediante teletrabajo, se realiza una breve descripción de cómo es la aplicación de los métodos de Evaluación 360° y el Método de Evaluación por Compromisos.

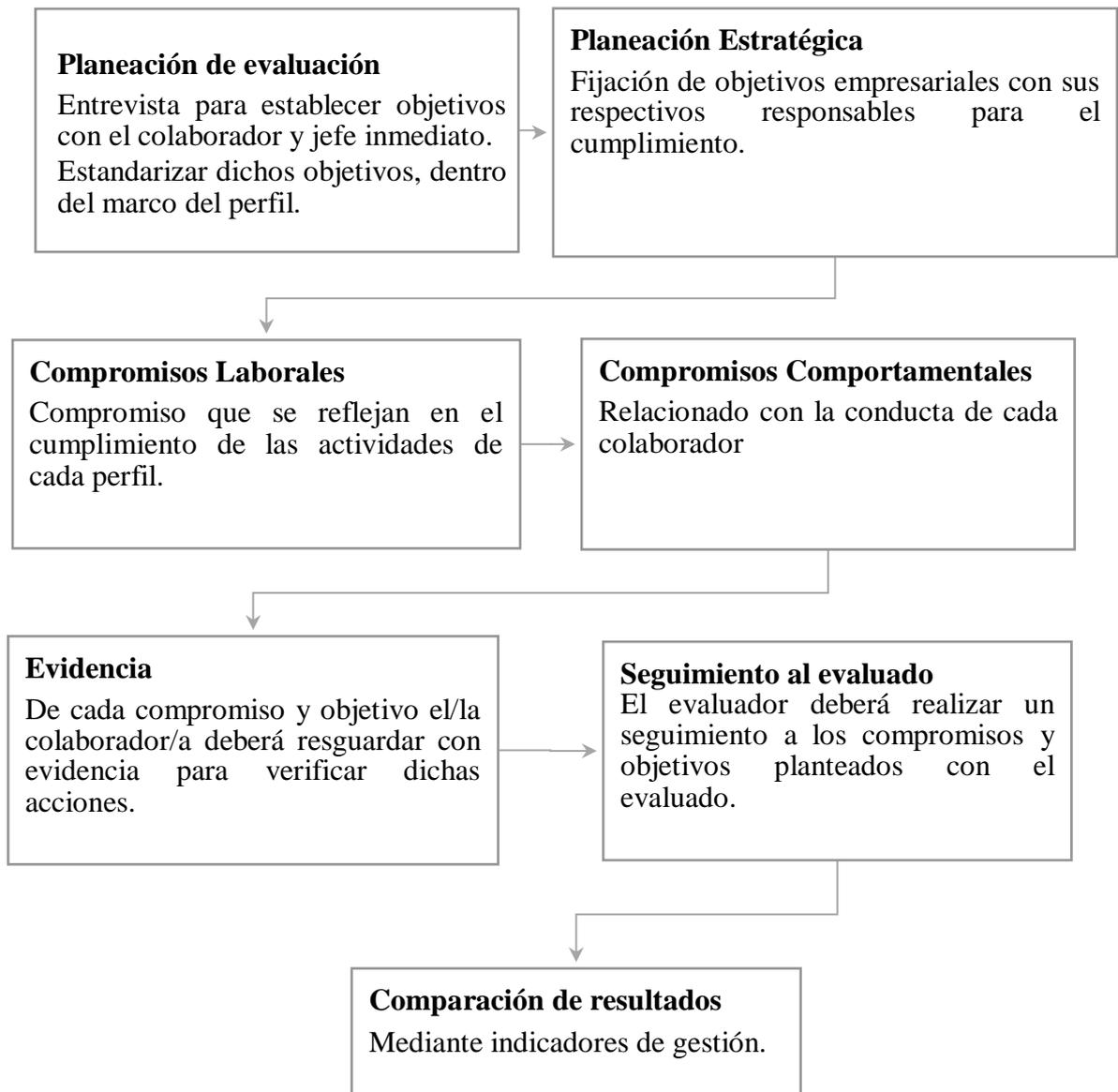
**Figura 2 Descripción de evaluación 360°**



ACTIVIDAD ESENCIAL 1	VALORAR	
	INDICADOR GESTIÓN	RESULTADO OBTENIDO
Ejecutar los procesos establecidos para el reclutamiento y selección de personal.	Selección de personal, operativo: 3 días; administrativo: 5 días; ejecutivo: 10 días.	1
	Evaluación de desempeño de los trabajadores seleccionados mínimo de 8.5/10.	9
	Trabajador se mantiene por mínimo 1 año	100%

Elaboración propia

**Figura 3 Descripción de Evaluación por compromisos**



Fuente: Modelo para la evaluación del desempeño laboral, 2021  
Elaboración propia

## Capítulo IV Propuesta de modelos

### 4.1 Propuesta de modelo de perfil para teletrabajo

Definiendo las competencias conductuales y técnicas para el teletrabajador de la siguiente manera:

*Tabla 6 Definición de competencias para teletrabajo*

<b>1.- Planificación y organización</b>	Capacidad de auto gestionar el buen desarrollo de las actividades, planificando el proceso para el alcance de resultados esperados en el tiempo establecido.
<b>2.- Orientación a los resultados</b>	Capacidad para cumplir los objetivos del perfil y organizacionales, integrando los recursos organizacionales y propios para alcanzar los resultados esperados.
<b>3.- Concentración</b>	Capacidad para equilibrar actividades del hogar y actividades laborales. Centrando nuestra atención en el desarrollo de las actividades laborales diarias.
<b>4.- Manejo de Tics</b>	Nivel intermedio en el uso de paquetes informáticos y de comunicación, como también los utilizados por cada organización.

*Elaboración propia*

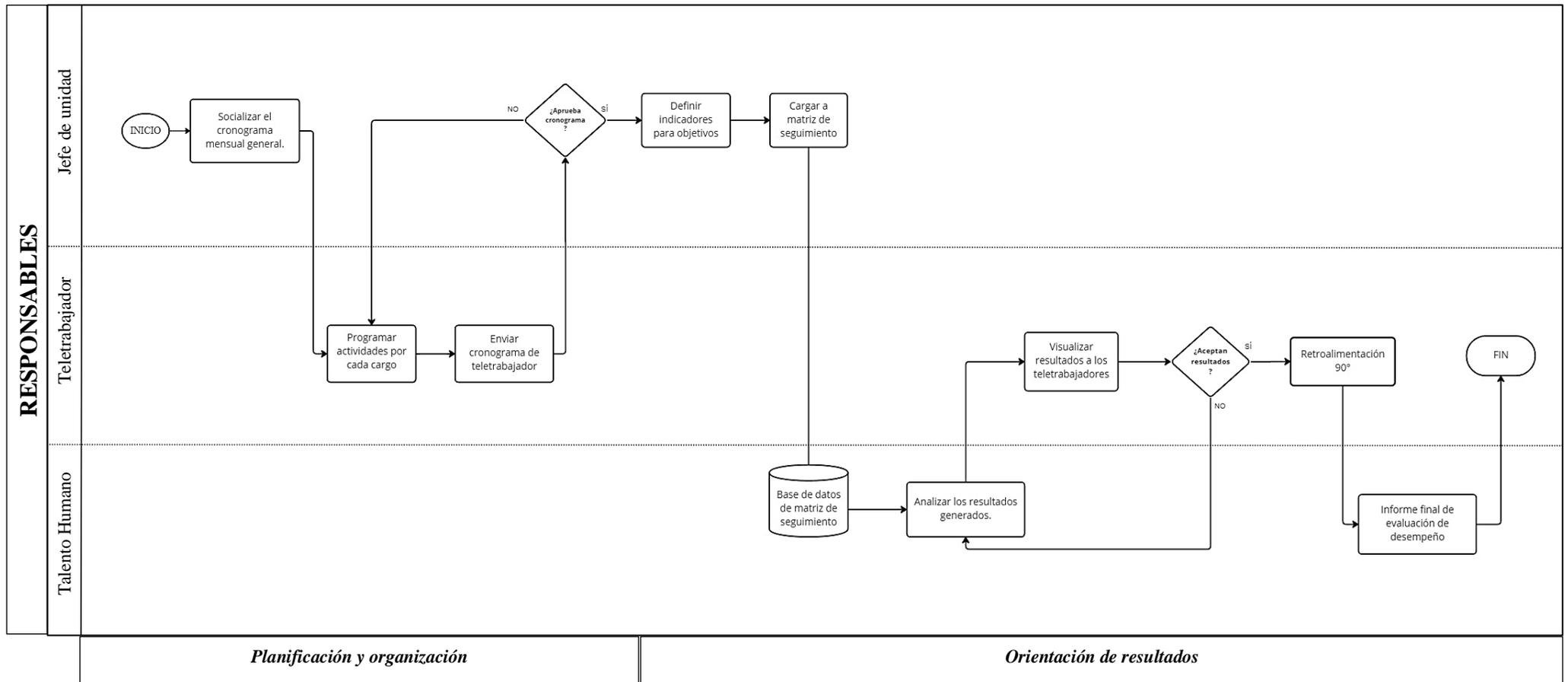
Dadas estas características, se puede diferenciar que las dos primeras se tratan de competencias que requieren de un trabajo conjunto con la organización; por ejemplo, es complicado tener orientación a los resultados a nivel individual, si la organización no ha planteado los objetivos que se esperan de la persona. Por otro lado, para las características 3 y 4, aunque la empresa puede generar espacios donde se facilitan las mismas (por ejemplo, por medio de capacitación); aún así, son competencias plenamente del sujeto, y, por lo tanto, la propuesta presentada a continuación considera estas diferencias para su ejecución.

## 4.2 Propuesta de modelo de evaluación de desempeño para teletrabajo

En base a lo expuesto en el párrafo anterior, y con el análisis de resultados realizado en esta investigación, se estructuró una propuesta dividida en dos métodos de implementación: a) **Mejora estructural** para las características 1 y 2, y b) **Mejora comportamental** para las características 3 y 4 que se consideran transversales.

La mejora estructural se implementa por medio del diseño de procesos. A continuación, se diagrama la siguiente Propuesta de Evaluación de Desempeño para el teletrabajo, en donde las capacidades de: Planificación y organización junto con Orientación a resultados, se reflejan en cada actividad para la evaluación, en diferentes etapas, las cuales se representan en la figura 4.

**Figura 4 Diagrama de modelo de evaluación de desempeño para Teletrabajo**



Elaboración propia

**Tabla 7 Descripción de actividades del diagrama**

N°	Actividad	Descripción	Responsable
1	Socializar el cronograma mensual general.	Planificar actividades por cada departamento/área/unidad. Socializar el cronograma de actividades con el equipo de trabajo.	Jefe de departamento/área/unidad
2	Programar actividades por cada cargo.	Planificar actividades mensuales en pro de alcance de los objetivos. Establecer el horario para cumplimiento de actividades.	Teletrabajador
3	Enviar cronograma de teletrabajador.	El cronograma generado deberá ser enviado al jefe de departamento/área/unidad, para su aprobación.	Teletrabajador
	Decisión.	¿Aprueba cronograma? Sí o No <b>Sí.</b> Continúa a la actividad 4. <b>No.</b> El teletrabajador deberá planificar nuevamente las actividades, conjuntamente con el jefe de departamento/área/unidad.	Jefe de departamento/área/unidad
4	Definir indicadores para objetivos	Junto con el teletrabajador definir los indicadores para los objetivos planteados en el cronograma aprobado.	Jefe de departamento/área/unidad
5	Cargar a matriz de seguimiento	Cargar los objetivos a la matriz de cualquier herramienta que la organización utilice.	Jefe de departamento/área/unidad
	Base de datos	Base de datos de matriz de seguimiento	
6	Analizar los resultados generados.	Monitorear los datos enviados por el jefe de departamento/área/unidad. Analizar alcance de indicadores de objetivos.	Talento Humano
7	Visualizar resultados para teletrabajadores	Cargar a un visualizador los resultados.	Talento Humano

		Identificar fortalezas y puntos a trabajar en la metodología de desempeño en teletrabajo.	
	Decisión	¿Aceptan resultados? Sí. Retroalimentación 90° No. Analizar los resultados generados. Talento humano deberá analizar nuevamente los resultados obtenidos en conjunto con el jefe de departamento/área/unidad y el teletrabajador.	Teletrabajador
8	Retroalimentación de 90°	Retroalimentación del desempeño de sus actividades al jefe de departamento/área/unidad, para cambios en metodología o continuidad de la misma, con presencia de TTHH.	Teletrabajador
9	Informe final de evaluación de desempeño.	Elaborar informe final, consolidando los resultados de evaluación al teletrabajador y el jefe de departamento/área/unidad.	Talento Humano

*Elaboración propia*

Como se puede ver en el diagrama de flujo presentado, se plantean dos etapas claramente definidas, donde la primera sección se garantiza que la organización facilite la planificación y organización y en la segunda se trabaja claramente sobre la orientación a los resultados. De esta manera se garantiza que la organización ejecute las actividades básicas para la consecución de los dos primeros requisitos.

Referente a las competencias transversales: Manejo de tics y Concentración, el plan de mejora comportamental se basa en un método de incentivos para garantizar que, cada teletrabajador desempeñe las funciones de acuerdo a las capacidades necesarias.

#### **4.2.1 Incentivos en el ámbito laboral**

Sánchez (2015) menciona que los incentivos son significativos para lograr la motivación laboral, permitiendo así que el funcionamiento de la empresa sea óptimo. Los incentivos forman parte importante para que los trabajadores alcancen sus metas, por lo

tanto, se puede señalar que mejoran e incrementan la relación entre empleado y empleador, son adecuados para motivar individualmente o por grupos de trabajo, y así aumentando la productividad por consecuente obtiene resultados más elevados. (p. 1)

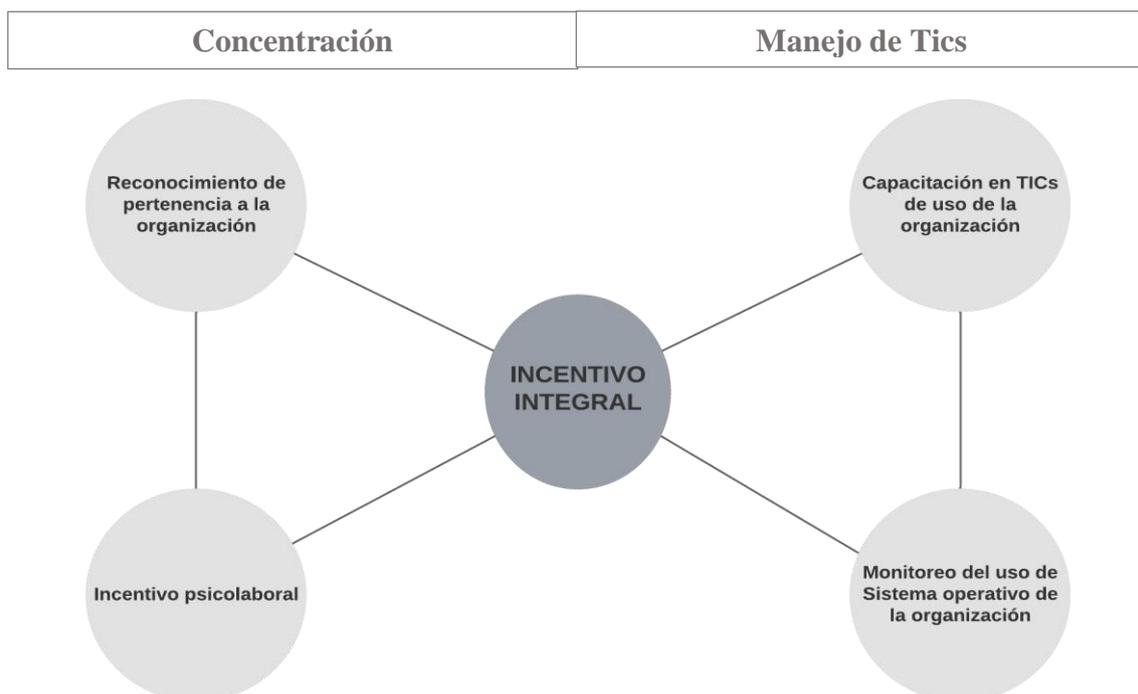
Por otro lado, Downs (2014) menciona que los incentivos son favorables para incrementar la satisfacción y productividad en los trabajadores, al realizar un plan de incentivos se reconoce mediante estos los logros, creatividad, el sentido de pertenencia del trabajador, además que esto ayuda a fortalecer el desempeño laboral que contribuiría a orientarlo hacia la calidad y productividad que es lo que se espera en toda organización. (p. 9)

#### 4.2.2 Propuesta de herramienta: Incentivo integral

Dentro de esta propuesta se busca que las capacidades transversales sean ejecutadas por el teletrabajador en el desarrollo sostenible de todas las actividades de cuál sea responsable. Dichas capacidades: *Manejo de TICS y Concentración*, deben presentar constancia en el día a día del teletrabajador. Por ello, y como la teoría lo menciona, es importante incentivar al colaborador para el uso correcto de las mismas y la obtención de resultados.

Resumiendo, la herramienta en:

*Figura 5 Incentivo integral para capacidades transversales*



La propuesta presentada en este estudio, se ha denominado Incentivo Integral, esto debido a que recoge los componentes de: Manejo de TICs y Concentración, que, al ser capacidades transversales, los mismos se crean y unen para incentivar al teletrabajador a implementar dicho mecanismo en el desarrollo de sus actividades.

Los componentes para un incentivo integral garantizan que las capacidades transversales formen parte de la cultura para un teletrabajo sostenible. Es necesario, garantizar la *concentración* del teletrabajador, para ello se plantea estimular a los colaboradores para un desarrollo de actividades en un ámbito de reconocimiento del trabajo, para generar un sentido de pertenencia al mismo, independientemente si se encuentra o no en las instalaciones físicas de la organización. Otro componente, incentivos psicolaborales se refieren a incentivar al teletrabajador tanto en remuneración (bonos) como en la parte de estabilidad emocional y psicológica.

En la capacidad *Manejo de Tics*, se presentan los componentes: capacitación al personal para que conozcan el uso de las herramientas que la organización utilice dentro del desarrollo y para el alcance de objetivos. Adicional, se plantea un monitoreo del uso de las TICS para generar una automatización de las mismas dentro de cada proceso.

Todos los componentes antes mencionados, se direccionan a generar motivación al personal e implantar las capacidades transversales.

## Conclusiones

Referente al perfil de un teletrabajador, con el análisis cualitativo, se comprueba la importancia del *Manejo de sistemas informáticos* para un buen desempeño en el teletrabajo. Esto debido a que, el acceso a diferentes sistemas informáticos permite implementar métodos para controlar y gestionar las actividades en el trabajo desde el domicilio, llegando a ser un canal de relación directa con la organización y la información. Es importante destacar que la organización deberá implementar sistemas para que las actividades desde casa se desarrollen de manera segura, es decir, brindar insumos para generar una oficina desde casa con la conectividad y ergonomía necesaria, para motivar al personal el buen desempeño de sus labores.

Cuando las actividades son controladas, demandan al colaborador desarrollar una *capacidad de planificación* de actividades, con una visión de consecución de objetivos planteados para el cargo en un tiempo determinado. Por lo tanto, el teletrabajador prefiere ser evaluado por los objetivos planteados con anticipación y alcanzar los mismos.

La modalidad de teletrabajo dependerá del perfil del puesto y si esta demanda un alto *nivel de contacto* físico con los clientes ya sean internos o externos.

Dicha singularidad deberá mantener un equilibrio entre las actividades del hogar y las del trabajo. Requiere de *capacidad de concentración*, al no mantenerse un equilibrio, esto generará un incumplimiento en el horario de trabajo.

Para que un trabajador, sea considerado para desempeñar sus actividades mediante la modalidad domiciliaria, de acuerdo al Manual de buenas prácticas del teletrabajo emitido por la OIT recomienda que la empresa defina el perfil del puesto y la personalidad de quien lo va a desempeñar en esta modalidad. (Manual de buenas prácticas en teletrabajo, 2011)

En esta investigación se presentan las siguientes capacidades como necesarias para un perfil del teletrabajador:

**Figura 6 Competencias para teletrabajo**



*Elaboración propia*

Realizando un análisis con las capacidades que la OIT presenta un listado general de características que incrementen el éxito en la modalidad de teletrabajo, coincidiendo con las expuestas en esta investigación.

**Tabla 8 Comparación de competencias OIT vs Propuesta de perfil**

OIT	Propuesta de perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina, sistematicidad y orden</li> <li>• Competencia para plantear un plan de acción con objetivos definiendo empleo de recursos y prioridades.</li> <li>• Capacidad de proceder solo, sin supervisión.</li> <li>• Alto grado de compromiso</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	<p>Planificación y organización</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para armonizar vida familiar y laboral</li> <li>• Capacidad de auto gestionar el tiempo</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio</li> </ul>	<p>Concentración</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados</li> <li>• Proactividad, iniciativa</li> </ul>	<p>Orientación a los resultados</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Capacidad de gestionar la comunicación</li> </ul>	<p>Manejo de Tics</p>

*Elaboración propia*

En la modalidad de teletrabajo, se ha reflejado la importancia de cumplir con las metas y/u objetivos del cargo, mismos que deberán ser guiados con los de toda la organización. Para establecer los objetivos del cargo es necesario definir conjuntamente los estándares sobre los que se van a evaluar. Los cuales se logran con una entrevista al evaluado con su jefe inmediato, de esta manera los objetivos serán descritos por las partes.

Evaluar el desempeño, es fundamental en toda organización independiente de la modalidad en que desarrolle sus actividades el trabajador; presencial o teletrabajo. Sin embargo, es importante resaltar la importancia de reconocer que; el teletrabajo merece un tratamiento acorde a sus necesidades.

En este contexto, el enfoque de la evaluación de desempeño se basa en la obtención y entrega de resultados. Es decir, el teletrabajador deberá conocer los productos a entregar y objetivos a alcanzar, para una planificación y organización de actividades. Por esto, se propone un modelo de evaluación constante, mismo que tiene dos ejes marcados en las competencias encontradas del perfil. (Figura 4).

También se han encontrado que las capacidades: Manejo de TICs y Concentración, son transversales. Por esto, se propone una herramienta de incentivos a la cual se ha llamado Incentivo Integral. Este modelo integra componentes que garantizan al mismo tiempo la concentración y el manejo de TICs.

## Recomendaciones

La organización, cualquiera que fuere su sector, debe mantener un perfil bien definido para identificar. a) si el cargo es apto para teletrabajo y b) definir el tipo de evaluación de desempeño. En cada perfil es necesario contar con las competencias necesarias para que una persona lo ocupe y sobre todo la descripción de actividades, objetivos e indicadores que guiarán el desarrollo del colaborador dentro de la organización.

Es necesario comprender que la Evaluación de Desempeño, se la emplea a todo el personal, sin importar si es trabajo presencial o tele trabajo. Al obtener los resultados de la evaluación de desempeño, es primordial brindar una retroalimentación de lo que ha obtenido cada evaluado/a. De esta manera reconocer cómo es el proceso de cada cargo dentro de la organización. Por otro lado, también evaluar si los objetivos planteados al inicio, fueron posibles de alcanzar o caso contrario, cuáles fueron las novedades dentro del desarrollo de las mismas.

La organización deberá velar por el bienestar de todos sus integrantes, como hemos descrito en esta investigación, los incentivos generan un impacto positivo en los colaboradores para que se cumplan con los objetivos. Dentro de la propuesta de modelo de Incentivo Integral, se identifica que, como Talento Humano: brindar al teletrabajador de insumos para creación de métodos de concentración que sean adaptados a cada uno. Esto se puede lograr mediante talleres informativos y de cohesión de conocimientos.

Para un buen manejo de TICs, la organización debe reconocer que es indispensable dotar a sus colaboradores de las herramientas físicas y de software adecuadas para el desarrollo de las actividades remotas.

El teletrabajador, si bien es cierto, no permanece en el espacio físico de la organización, sin embargo, se debe emplear medidas para que la persona se sienta parte del entorno.

## Bibliografía

Abril Freire, M. C. (2015). DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Ambato, Ecuador. Retrieved 06 06, 2022, from <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>

Alles, M. A. (2007). Desempeño por competencias. Buenos Aires: Granica.

Catunta, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. IUS Revista del Instituto De Ciencias Jurídicas De Puebla, 226.

De Harago García, J. M. (1998). Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(1), 89-98. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/42350.pdf>

Downs, A. J. (2014). PLAN DE INCENTIVO COMO ELEMENTO MOTIVACIONAL EN LAS EMPRESAS. En A. J. Downs, *Estudiante de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán* (pág. 9). Honduras. Obtenido de <https://metodologiacualitativa2014.files.wordpress.com/2014/05/plan-de-incentivo-como-elemento-motivacional-en-las-empresas.pdf>

Franco Jaramillo, Alejandro, & Restrepo Bustamante, Félix Andrés (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33),1-6. [fecha de Consulta 19 de Abril de 2022]. ISSN: 0124-5821. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961001>

García R, O. (1965). Administración por objetivos. In *Administración por objetivos* (Vol. 6, pp. 45-60). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006603>

García Rubio, M. P., Silva Ordoñez, C. A., Salazar Mera, J. E., & Gavilanez Paz, F. E. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia Covid- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, XXVII (Especial 3, 2021), 168-180. Retrieved 06 04, 2022, from <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>

García, M. (2013). Guía de aplicación de la Norma OHSAS 18001:2007 para el teletrabajo en las organizaciones. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/10419>

Gil, Ruiz, & Ruiz. (1997). Evaluación del desempeño. En La nueva dirección de personas en la empresa. Madrid: McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>

Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2 Invierno), 5–30. <https://doi.org/10.33801/fe.v22i2.13624>

Ilo.org. 2022. Convenio C177 - Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177). [online] Available at: <[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_ILO\\_CODE:C177](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:C177)> [Accessed 11 April 2022].

Lenguita, P., 2009. Las formas disciplinarias del teletrabajo en el periodismo gráfico. *Revista THEOMAI, Estudios entre sociedad y desarrollo*, [online] (77-95), pp.77-79. Available at: <<http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero19/ArtLenguita.pdf>> [Accessed 11 April 2022].

Martin, L., & Omrani, N. (2015, noviembre 06). An assessment of trends in technology use. innovative work practices and employees' attitudes in Europe. *Applied Economics*. 623-638. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.978072>

Mejía-Herrera, E., Soto Bernal, P. N., Cortés Pacheco, J. D. y Vargas Peralta, F. L. (2021). Modelo para la evaluación del desempeño laboral (Generación de contenidos impresos N.º 18). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <https://doi.org/10.16925/genc.21>

Ministerio del Trabajo. (2020). ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2020-181. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/AM-MDT-2020-181-TELETRABAJO-14.09.2020-signed.pdf?x42051>

Ministerio del Trabajo. (agosto de 2016). Teletrabajo. Obtenido de [https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo\\_Teletrabajo\\_WEB.pdf](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2011). MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL TELETRABAJO. ILO. Retrieved June 5, 2022, from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)

Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018. Lima, Perú. Retrieved 06 04, 2022, from <https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz Ramírez, A. K., Ruiz Ramírez, I. P., & Martínez Zea, P. (2017). Gestión de talento humano en la selección del personal administrativo. 978-9942-760-05-0

Saco Barrios, R. (2007). El teletrabajo. DERECHO PUC, (60), 325-350. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085077>

Sánchez, L. (2015). *Incentivos para empleados*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/incentivos-para-empleados.html>

Santillán Marroquín, W. (2020, Mayo 20). El teletrabajo en el Covid-19. *CienciAmérica*, 9. Especial Desafíos Humanos ante el COVID-19 <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>

Santillán Marroquín, W. (2020, Mayo 20). El teletrabajo en el Covid-19. *CienciAmérica*, 9. Especial Desafíos Humanos ante el COVID-19 <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>

Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.

Vallejo Chavez, L. (2015). *Gestión del Talento Humano* (1st ed., pp. 15-79). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.

Vera, M. C. (21 de 04 de 2020). El teletrabajo ¿Una modalidad de trabajo jurídica inconclusa? Obtenido de <https://www.uotavalo.edu.ec/repositorio/libros/COVID7.pdf>

# Anexos

## a) Base de datos tabulados para análisis cuantitativo

Q	R	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GV	GW	GX	GY	GZ	HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IV	IW	IX	IY	IZ	JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	IJ	JK	KL	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MV	MW	MX	MY	MZ	NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NN	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OV	OW	OX	OY	OZ	PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QV	QW	QX	QY	QZ	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SV	SW	SX	SY	SZ	TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UV	UW	UX	UY	UZ	VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR	WS	WT	VW	WX	WY	WZ	XA	XB	XC	XD	XE	XF	XG	XH	XI	XJ	XK	XL	XM	XN	XO	XP	XQ	XR	XS	XT	XV	XW	XX	XY	XZ	YA	YB	YC	YD	YE	YF	YG	YH	YI	YJ	YK	YL	YM	YN	YO	YP	YQ	YR	YS	YT	YV	YW	YX	YZ	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE	ZF	ZG	ZH	ZI	ZJ	ZK	ZL	ZM	ZN	ZO	ZP	ZQ	ZR	ZS	ZT	ZV	ZW	ZX	ZY	ZZ	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GV	GW	GX	GY	GZ	HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IV	IW	IX	IY	IZ	JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	IJ	JK	KL	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MV	MW	MX	MY	MZ	NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NN	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OV	OW	OX	OY	OZ	PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QV	QW	QX	QY	QZ	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SV	SW	SX	SY	SZ	TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UV	UW	UX	UY	UZ	VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR	WS	WT	VW	WX	WY	WZ	XA	XB	XC	XD	XE	XF	XG	XH	XI	XJ	XK	XL	XM	XN	XO	XP	XQ	XR	XS	XT	XV	XW	XX	XY	XZ	YA	YB	YC	YD	YE	YF	YG	YH	YI	YJ	YK	YL	YM	YN	YO	YP	YQ	YR	YS	YT	YV	YW	YX	YZ	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE	ZF	ZG	ZH	ZI	ZJ	ZK	ZL	ZM	ZN	ZO	ZP	ZQ	ZR	ZS	ZT	ZV	ZW	ZX	ZY	ZZ
0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.11	0.12	0.13	0.14	0.15	0.16	0.17	0.18	0.19	0.20	0.21	0.22	0.23	0.24	0.25	0.26	0.27	0.28	0.29	0.30	0.31	0.32	0.33	0.34	0.35	0.36	0.37	0.38	0.39	0.40	0.41	0.42	0.43	0.44	0.45	0.46	0.47	0.48	0.49	0.50	0.51	0.52	0.53	0.54	0.55	0.56	0.57	0.58	0.59	0.60	0.61	0.62	0.63	0.64	0.65	0.66	0.67	0.68	0.69	0.70	0.71	0.72	0.73	0.74	0.75	0.76	0.77	0.78	0.79	0.80	0.81	0.82	0.83	0.84	0.85	0.86	0.87	0.88	0.89	0.90	0.91	0.92	0.93	0.94	0.95	0.96	0.97	0.98	0.99	1.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														

## b) Variables codificadas para análisis cuantitativo

GRUPO	CÓDIGO	PREGUNTA	MÁXIMO	MÍNIMO
Rojo	X1	Como en todo cargo, en el mío hay tareas operativas, en promedio estas	Siete a ocho horas	Menos de una hora
Rojo	X2	En mi cargo	Superviso el trabajo de más de siete personas	No superviso el trabajo de otros
Rojo	X3	En promedio, en mi cargo asisto a reuniones	Todos los días	Una vez al mes
Rojo	X4	En mi cargo debo tomar	Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos	Decisiones simples basadas en políticas o procesos
Rojo	X5	En mi puesto de trabajo	Planifico, organizo y controlo el avance de toda un área funcional	Realizo actividades administrativas con instrucciones detalladas
Rojo	X6	Mi trabajo requiere contactarme con otras personas	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	Una o dos veces a la semana
Rojo	X7	Mis funciones en general son de carácter de	Dirección: Planifico y asigno las actividades de un grupo de áreas de mi organización	Asistente de oficina: preparo archivos y otros insumos básicos para otras personas en mi área
Rojo	X9	Para realizar bien mi trabajo	Coordino e integro las actividades de grupos medianos y grandes	No necesito relacionarme con personal fuera de mi área de trabajo
Rojo	X10	Para realizar bien mi trabajo hace falta ser	Master o PHD	Bachiller
Rojo	X11	La información que manejo en mi cargo	Es muy delicada y solo un grupo de personas reducido tiene acceso a ella	Es de conocimiento público
Celeste	X8	Para mi cargo tenemos	Procesos y políticas claramente definidas	No existen ni políticas ni procesos
Celeste	X32	No sufro de estrés o ansiedad	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X39	Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X40	Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X41	Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X42	La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X43	Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X44	Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X45	El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X46	La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos,	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X47	Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X48	Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X49	Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X50	Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X51	Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X52	Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Celeste	X54	Los software requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Verde	X12	Mi nivel de adaptación al teletrabajo	Muy alto	Muy bajo
Verde	X13	Mi nivel de motivación	Muy alto	Muy bajo
Verde	X14	Mi nivel de satisfacción	Muy alto	Muy bajo
Verde	X15	Mi capacidad de planificación	Muy alto	Muy bajo
Verde	X16	Mi capacidad de priorización de las tareas	Muy alto	Muy bajo
Verde	X17	Mi capacidad de concentración	Muy alto	Muy bajo
Verde	X18	Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos	Muy alto	Muy bajo
Verde	X19	Mi capacidad para no depender de documentos físicos	Muy alto	Muy bajo
Verde	X20	Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas	Muy alto	Muy bajo
Verde	X21	Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)	Muy alto	Muy bajo
Verde	X22	La separación de la vida laboral y personal	Muy alto	Muy bajo
Verde	X23	Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo	Muy alto	Muy bajo
Verde	X24	Mi productividad en general	Muy alto	Muy bajo
Verde	X25	Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual	Muy alto	Muy bajo
Verde	X26	Mi eficiencia en general	Muy alto	Muy bajo
Naranja	X27	Me gusta trabajar en esta institución	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Naranja	X28	Tengo orgullo de pertenecer a la institución	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Naranja	X29	Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Naranja	X30	Tengo facilidad de palabra	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Naranja	X36	Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Naranja	X37	En general, me gusta trabajar en mi cargo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Naranja	X38	Las actividades de mi cargo son motivantes	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Naranja	X56	Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Amarillo	X31	Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Amarillo	X33	Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Amarillo	X34	Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Amarillo	X35	Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Amarillo	X53	Durante la crisis sanitaria he tenido que asistir, eventualmente, a mi lugar	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo
Amarillo	X55	Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo

### **c) Estructura de entrevista, para análisis cualitativo**

Patricia Cárdenas y Michelle Pacheco somos estudiantes de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay, en la actualidad nos encontramos preparando el trabajo final de tesis con la temática de TELETRABAJO y su impacto en nuestras funciones diarias. Por lo que pido de la manera más comedida que responda a las siguientes preguntas en la cual se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad y empresa está afectando a nuestras funciones.

#### **Preguntas introductorias**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué función desempeña en la organización?
3. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo en su cargo?

#### **VARIABLES DE ENTREVISTA**

##### **Nivel de contacto con otras personas**

1. Al inicio del confinamiento, ¿cuáles fueron los principales inconvenientes, al no poder tener acercamiento físico con las personas?
2. En el equipo de trabajo, ¿cómo llevaron el no poder desarrollar las actividades presencialmente?
3. Para el desarrollo de las actividades, que demandan contacto con las demás personas. ¿Qué estrategias tomaron para reducir el impacto de no contacto físico con otros?
4. En promedio, ¿cuánto tiempo le tomó al equipo el adaptarse al teletrabajo?
5. De acuerdo a las actividades que demandan presencialidad, ¿Qué cargos presentaron mayor dificultad? Y, ¿qué cargos se adaptaron con facilidad?
6. ¿Existieron cargos que no lograron desempeñarse por no poder tener acercamiento con los clientes, ya sean estos internos o externos?

##### **Mi capacidad de planificación**

1. Al hablar de planificar el trabajo, ¿existieron inconvenientes al inicio del confinamiento? ¿Cuáles cree usted que son los principales?
2. Al tener que estar en casa obligatoriamente, ¿Contó con las herramientas necesarias para tener una oficina desde casa?

3. ¿Qué alternativas tomó usted para poder alcanzar una planificación eficiente para teletrabajo?
4. ¿Cómo organizaron a los trabajadores para que cumplan adecuadamente con sus funciones?
5. ¿Cómo definiría su desempeño en el transcurso del teletrabajo emergente?  
Con proactividad y responsabilidad

### **Mi capacidad de concentración**

1. Referente a la concentración en las actividades, ¿qué desafíos encontró en el teletrabajo?
2. Al trabajar desde casa, ¿cómo logró mantener la concentración entre el trabajo y el hogar?
3. El no tener supervisión durante el teletrabajo, ¿Influyó en algún aspecto sobre su concentración?

### **Mi manejo de los sistemas**

1. ¿Cuáles son las herramientas que tuvo a su disposición durante el teletrabajo?
2. El desempeño de funciones, ¿cómo se vio afectado con el manejo de sistemas informáticos? Negativo o positivo, ¿por qué?
3. Para usted, los sistemas informáticos, ¿cómo influyeron en las actividades?
4. ¿Cuáles son las herramientas que utilizó para el control de calidad en las actividades?