



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Análisis de la adaptación de los servidores de la Coordinación Zonal 6 SIS ECU 911 a la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19.

Tesis previa a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano

Autora: Alexandra Tinoco Campoverde

Director: Carlos Esteban González Proaño

CUENCA – ECUADOR

2021

Dedicatoria

La presente tesis va dedicada a Dios por su lluvia de bendiciones, sus tiempos perfectos y sus planes maravillosos; a mis padres por su apoyo incondicional; a mis hermanos, mi sobrina, a mi compañero de vida Manuel Hermida, mis amados hijos Daniel y Valentina y mi familia que son mi fortaleza.

Alexandra Tinoco Campoverde

Agradecimiento

Un agradecimiento especial a mi Director de Tesis, el Mgt. Carlos González, por su apoyo y compromiso para poder culminar este gran sueño.

A mis compañeros de clases, por compartir sus conocimientos y tener la oportunidad de ser grandes amigos.

A mi querida Institución y todos quienes forman parte de ella, por permitirme realizar esta investigación para mi trabajo de graduación.

Alexandra Tinoco Campoverde

Resumen

Título: Análisis de la adaptación de los servidores de la Coordinación Zonal 6 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 a la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19.

Autor:

Alexandra Tinoco

Descripción: En la actualidad, los avances tecnológicos permitieron que las organizaciones puedan adoptar la modalidad de teletrabajo a fin que sus colaboradores puedan realizar sus actividades de manera no presencial, lo que en la literatura se denomina teletrabajo. La presente investigación tiene como finalidad identificar las variables que permitieron que los servidores de la Coordinación Zonal 6 SIS ECU 911 se adapten a esta modalidad durante la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19, para ello se aplicó una metodología descriptiva no experimental y de corte transversal.

Palabras clave: Teletrabajo, COVID-19 (coronavirus), servidores, adaptación, cargos.

Abstract

Title: Analysis adaptation of servers at “Coordinación Zonal 6”, Integrated Security Service ECU 911 to teleworking during the health emergency caused by COVID-19 pandemic.

Author:

Alexandra Tinoco

Description: Currently, technological enhancements have allowed organizations to adopt the teleworking modality so that their collaborators carry out their activities through a non-face-to-face modality, which is known as teleworking in the literature. The purpose of this research was to identify the variables that offer an explanation about how the workers at the “Coordinación Zonal SIS ECU 911” adapted to this modality during the health emergency due to the COVID-19 pandemic. To this effect, this was non-experimental, descriptive and cross-sectional study.

Keywords: Teleworking, COVID-19 (coronavirus), servers, adaptation, positions.

Translated by



Alexandra Tinoco



Índice de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de Contenido.....	vi
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos	x
Introducción.....	1
Teletrabajo: Historia y Conceptos.....	1
Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	3
El teletrabajo en la región latinoamericana	4
Problemática de implementación	6
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Capítulo I.....	9
Materiales y Métodos	9
1.1. Análisis de la Institución.....	9
Historia de la Institución	9
Modelo de Gestión	9
Estructura Orgánica.....	10
Cadena de valor.....	10
1.2. Tipo de Investigación.....	11
1.3. Población y Muestra	12
1.4. Instrumentos a utilizar.....	14
1.4.1. Matriz de análisis de cargos	14
1.4.2. Encuesta	14
Capítulo II.....	15
Resultados	15
2.1. Análisis de resultados de la matriz de cargos	15

2.1.1. Comunicación.....	15
2.1.2. Relación.....	17
2.1.3. Decisiones	18
2.1.4. Supervisión.....	19
2.1.5. Naturaleza de las tareas	20
2.2. Análisis de resultados de la encuesta	22
2.2.1. Impacto en las Actividades	23
2.2.2. Factores Personales	26
2.2.3. Datos Demográficos.....	32
2.3. Análisis de tablas cruzadas.	35
2.4. Análisis de correlaciones	45
Capítulo III	51
Discusión	51
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS	58

Índice de Tablas

Tabla 1. Índice posicional de cargos	12
Tabla 2. Cargos bajo la modalidad de teletrabajo	13
Tabla 3. Matriz de análisis de cargos	14
Tabla 4. Impacto de las actividades durante la modalidad de teletrabajo.	23
Tabla 5. Impacto de los factores personales durante la modalidad de teletrabajo.	26
Tabla 6. Nivel de adaptación y tiempo en actividades operativas.....	36
Tabla 7. Nivel de adaptación y roles de supervisión en el cargo	36
Tabla 8. Nivel de adaptación y asistencia a reuniones	37
Tabla 9. Nivel de adaptación y toma de decisiones.....	38
Tabla 10. Nivel de adaptación y organización de las actividades.	39
Tabla 11. Nivel de adaptación y contacto con otras personas.	40
Tabla 12. Nivel de adaptación y roles de los cargos.	40
Tabla 13. Nivel de adaptación y políticas y procesos establecidos.	41
Tabla 14. Nivel de adaptación y la ejecución de actividades.	42
Tabla 15. Nivel de adaptación y el sexo de los servidores.	43
Tabla 16. Nivel de adaptación y nivel de instrucción.	43
Tabla 17. Nivel de adaptación y el tiempo de antigüedad en el cargo actual.....	44
Tabla 18. Nivel de adaptación y personas que viven en el domicilio.	44

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de gestión del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911	9
Figura 2. Estructura Orgánica Coordinaciones Zonales.....	10
Figura 3. Cadena de Valor.....	11
Figura 4. Necesidad de comunicación con otras personas.	15
Figura 5. Tipo de información administrada.	16
Figura 6. Promedio de asistencia a reuniones.	17
Figura 7. Relación con los miembros de la Institución.	17
Figura 8. Tipo de decisiones.....	18
Figura 9. Servidores que tienen rol de supervisión.	19
Figura 10. Rol desempeñado.	19
Figura 11. Tipo de actividad realizada.	20
Figura 12. Procesos y políticas dentro de la Institución.....	21
Figura 13. Horas invertidas en tareas operativas.....	21
Figura 14. Nivel de profesionalización para el cargo.....	22
Figura 15. Distribución porcentual según género.....	32
Figura 16. Histograma de frecuencias por edades.....	32
Figura 17. Distribución porcentual según título de mayor nivel obtenido.	33
Figura 18. Distribución porcentual según el número de personas que viven en su domicilio.	34
Figura 19. Distribución porcentual según tiempo trabajando en la Institución.....	34
Figura 20. Distribución porcentual según tiempo en el cargo actual.	35
Figura 21. Correlación de nivel de adaptación al teletrabajo y nivel de motivación, satisfacción, planificación y priorización de tareas.....	45
Figura 22. Correlación entre la adaptación al teletrabajo y capacidad de concentración, manejo de sistemas informáticos, capacidad de no depender de documentos físicos y cumplimiento de fechas límites.....	47
Figura 23. Correlación entre la adaptación al teletrabajo y cumplimiento de horas laborables, separación de vida laboral y personal, cumplimiento de los objetivos del cargo, productividad en general.	48
Figura 24. Correlación entre la adaptación al teletrabajo y la capacidad de realizar tareas de forma virtual, eficiencia en general, edad, nivel de instrucción y personas con las que vive.	49

Índice de Anexos

Anexo No. 1 Matriz de Cargos..... 58

Anexo No. 2 Encuesta Aplicada..... 59

María Alexandra Tinoco Campoverde

“Trabajo de graduación”

Director: Carlos Esteban González Proaño

Julio-2021.

Análisis de la Adaptación de los Servidores de la Coordinación Zonal 6 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 a la Modalidad de Teletrabajo durante la Emergencia Sanitaria por la Pandemia del COVID-19

Introducción

En el país surgió la necesidad de implementar la modalidad de teletrabajo como medida de prevención por el COVID-19 (Coronavirus) con el objetivo de precautelar la salud y el bienestar de los trabajadores. Los avances tecnológicos juegan un papel importante para las instituciones que se acogieron a dicha modalidad de trabajo, siendo uno de los factores determinantes en el momento de su implementación para la ejecución de actividades, ya que se requiere contar con elementos telemáticos o las actualmente denominadas TICs.

En marzo de 2020 debido a la emergencia sanitaria declarada por la pandemia del COVID-19, se implementó de manera acelerada la modalidad de teletrabajo tanto en el sector público como privado de nuestro país. El objetivo principal de esta investigación es identificar que variables permitieron que los servidores de la Coordinación Zonal 6 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 se adapten a la modalidad de teletrabajo.

Teletrabajo: Historia y Conceptos

Historia del Teletrabajo

En base a la revisión de la literatura existente, se plantea que el concepto de teletrabajo surge en Estados Unidos, en el año de 1973, propuesto por primera vez por el físico e ingeniero Jack Nilles, en plena crisis petrolera. Nilles buscaba una solución para reducir el consumo de

combustible; pensó en formas de optimizar los recursos no renovables, por lo que su propuesta fue “*si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo*» (Pérez Sánchez, 2010, p. 25), creando el concepto de “telecommuting”. Sin embargo, en los años 70 la tecnología no estaba lo suficientemente desarrollada para convertirse en lo que en la actualidad es el teletrabajo.

Conceptos

Existen innumerables definiciones de teletrabajo expresadas en manuales, artículos, publicaciones que abordan sobre esta materia.

El concepto de teletrabajo se vincula exclusivamente con quienes, de forma originaria o como fruto de un acuerdo de externalización de funciones previamente desarrolladas de forma presencial, desarrollan un trabajo en beneficio de uno o más empresarios, bien sea desde su domicilio o bien desde otro lugar distinto del habitual u ordinario, sirviéndose de medios o equipos informáticos y de telecomunicaciones para su ejecución y eventualmente para entrar en conexión con el destinatario de su actividad. (Sanguineti, 2003, p. 7-8)

El teletrabajo es la forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular. (*Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo*, s. f.)

El teletrabajo es aquel que se lleva a cabo fuera de las instalaciones o dependencias de las empresas u organizaciones, requiere de condiciones específicas para su desarrollo e involucra la utilización de recursos tecnológicos, como menciona Buirra (2012) en su definición de teletrabajo:

Es aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación, o si se quiere precisar un poco más, es aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica

la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades. (p. 22)

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Existen diferentes criterios sobre las ventajas y desventajas del teletrabajo; a continuación, se desglosan estas en función de las organizaciones y de los teletrabajadores.

Ventajas para los teletrabajadores

- Lo importante para un teletrabajador es que tenga sentido de confidencialidad, disponibilidad, creatividad y actualización permanente (Montalvo, 2006, p. 5).
- Los teletrabajadores construyen relaciones con los miembros de la familia, mejoran la calidad de vida al compartir actividades que no las pueden realizar cuando se trabaja de forma presencial.
- Se cuenta con un ahorro económico ya que no requieres gastar para poder transportarte a tu lugar de trabajo o alimentarte.

Ventajas para la organización

- Implementar nuevos mecanismos de comunicación entre la organización y el teletrabajador.
- Disminución de costos por concepto de servicios.
- Integrar a personas de grupos de atención prioritaria o vulnerable.
- Reducir los índices de ausentismo laboral de la empresa. (Osio, 2010, p. 103)
- Un aumento en la productividad.(Saco Barrios, 2007).

Desventajas para los teletrabajadores

- Saco Barrios (2007) menciona que existen algunas dificultades para algunos teletrabajadores como el aislamiento o la incomunicación y la falta de interacción social.
- Las organizaciones transfieren costos (conectividad, energía, etc.) que deben ser asumidos por el empleado.
- No todos los teletrabajadores se preocupan por la parte ergonómica al momento de trabajar desde su casa, por lo que pueden estar afectando su salud.

Desventajas para la organización

- La falta de integración de los empleados a la organización ha generado una pérdida de la fuerza corporativa de la empresa. (Osio, 2010, p. 105)
- Resulta complicada la supervisión de las actividades y muchas de las veces no existe un equilibrio en la distribución de tareas.
- La dificultad de motivar al personal que labora desde sus hogares (Osio, 2010, p. 105)

El teletrabajo en la región latinoamericana

Debido a la pandemia de COVID-19, el teletrabajo toma fuerza y se convierte en una opción en varios países de Latinoamérica, con la finalidad de mantener la continuidad de las actividades laborales frente al aislamiento social preventivo y obligatorio en todo el mundo; a continuación, conoceremos como se desarrolla el teletrabajo en los siguientes países: Uruguay, Argentina, Brasil y Paraguay.

Es a partir del año 2010 que inicia el teletrabajo en Uruguay; el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC), implementaron una encuesta para conocer los accesos y usos de las tecnologías de la información y comunicación TICS, obteniendo datos en los cuales se indica que en el año 2016

existían 100.000 teletrabajadores en Uruguay. El 20 de abril de 2020, se presenta un proyecto de ley relativo a la promoción y regulación del teletrabajo en Uruguay, con la finalidad de mitigar y prevenir la propagación del virus COVID-19 (coronavirus) y a su vez garantizar los derechos y obligaciones en la relación laboral; dicha Ley en su artículo 6 dispone: *“Exhórtase a todos los empleadores a instrumentar y promover, en todos los casos que sea posible, que los trabajadores realicen sus tareas en sus domicilios. Esta situación deberá ser comunicada a la Inspección General de Trabajo a sus efectos. El empleador deberá suministrar los implementos necesarios para realizar la tarea encomendada”*.

En Argentina, en el año 1999, la Ley 25.212, del Pacto Federal Laboral hace referencia al teletrabajo para la inserción laboral y el mejoramiento del empleo de las personas con discapacidad; posteriormente en el año 2003, se crea la “Comisión de Teletrabajo” para conformar espacios de diálogo y consensos sobre el teletrabajo, sus alcances y contar con una normativa. Finalmente, en el año 2004 se entregó el proyecto de modificación al Ministerio de Trabajo, que permita garantizar los derechos de los trabajadores bajo esta modalidad. El teletrabajo aporta a la sociedad beneficios, ya que reduce la contaminación, la congestión del tráfico y el consumo energético provocados por el desplazamiento al trabajo situado en las grandes ciudades (ALASIA et al., 2008)

Las nuevas modalidades de trabajo, producto de los avances de la tecnología, exigen reformar la normativa en cuanto a teletrabajo en Brasil.

A través del Decreto Legislativo N ° 6, de 20 de marzo de 2020 resultante del coronavirus (covid-19), en Brasil, para enfrentar los efectos económicos derivados del estado de calamidad pública y preservar el empleo y los ingresos, entre una de las propuestas estaba que los empleadores podían adoptar el teletrabajo como una alternativa para que la producción de las empresas se mantenga. De acuerdo con un sondeo realizado en Brasil en marzo de 2020, la posibilidad de trabajar de manera remota durante el brote de la enfermedad causada por el nuevo coronavirus (COVID-19) difería según el nivel de ingreso de los encuestados. Mientras que el 75% de los trabajadores cuyo salario equivalía a más de diez salarios mínimos tuvieron la posibilidad de trabajar de manera remota, solamente el 40% de aquellos que recibían hasta dos

veces el salario mínimo pudieron hacer lo mismo. (*Disposiciones normativas sobre el teletrabajo en los países CLAD como consecuencia de la Pandemia*, s. f.)

En el marco de la Ley 6524 suscrita el 26 de marzo de 2020, se declara el estado de emergencia en todo el territorio de la República de Paraguay ante la pandemia a causa del COVID-19 o coronavirus; el artículo 20 de dicha ley establece: “*Durante la vigencia de esta Ley, siempre que la naturaleza de la relación laboral existente lo permita, se establece el régimen jurídico del teletrabajo en relación de dependencia para el sector privado y en el sector público de conformidad a la reglamentación de cada Organismo o Entidad del Estado. Se entiende por teletrabajo, a los efectos de la presente Ley, al trabajo en relación de dependencia, que consiste en el desempeño de actividades o trabajos realizados a distancia en forma total o parcial, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en virtud a una relación de trabajo que permita su ejecución a distancia, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo*”.

Problemática de implementación

En la actualidad no existen estudios sobre la adaptación de la modalidad de teletrabajo en el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, por lo que nuestra investigación aportaría de forma favorable a la mejora continua de los servidores que laboran bajo esta nueva modalidad de trabajo.

Un aspecto importante que se debe considerar en la modalidad de teletrabajo, es sin duda, la forma como los teletrabajadores se convierten en sus propios supervisores, ya que deben administrar su tiempo para el cumplimiento de actividades, manejar las distracciones, así como la coordinación con los demás miembros de la organización, debido a que ninguna actividad es independiente, puesto que existe la interrelación con otras áreas para el cumplimiento de metas y objetivos impuestos.

La principal motivación para acogerse al teletrabajo ha sido disponer de más tiempo para hacerse cargo de los hijos e hijas; algunas teletrabajadoras afirman que cuando éstos/as se hagan mayores y no requieran tantas atenciones, volverán a realizar su trabajo

presencialmente, principalmente porque echan de menos un contacto más directo con sus compañeros y compañeras de trabajo, porque se sienten muy aisladas trabajando solas en casa o porque prefieren tener más separados el ámbito laboral y familiar con un horario y unos espacios más marcados y diferenciados. (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009, p. 63)

Las organizaciones deben considerar que su responsabilidad es el dotar de herramientas, equipos e insumos al momento de implementar la modalidad de teletrabajo a fin que el teletrabajador ejecute sus actividades de manera eficiente (Saco Barrios, 2007). Por otro lado, es importante tomar en cuenta los mecanismos de control para verificar el cumplimiento de las tareas delegadas por los jefes y la carga de trabajo que tiene cada miembro del equipo.

El teletrabajo en Colombia se encuentra regulado por la LEY 1221 DE 2008, orientado a los grupos vulnerables, con el objetivo de garantizar las mismas condiciones que los trabajadores que laboran en jornada presencial, además de la incorporación de planes y programas de salud ocupacional.

En Ecuador se cuenta con una normativa similar a la de Colombia, es así que mediante Acuerdo Ministerial MDT-2017-0090-A se emitió por primera vez la base legal para regular el teletrabajo en el sector público; existe una reforma a la normativa en el Acuerdo Ministerial No. 2, publicado en el Registro Oficial 177 de 7 de Febrero del 2018, en la cual señala que “tendrá preferencia para la aplicación y aprobación de teletrabajo a mujeres embarazadas, mujeres en periodo de lactancia, personas con discapacidad, personas con enfermedades catastróficas y adultos mayores” (Ministerio del Trabajo, 2018, p. 3).

La implementación del teletrabajo ha traído beneficios para ciertos sectores de la población; desde la perspectiva social, uno de los beneficios es la inclusión de grupos vulnerables y excluidos históricamente de la fuerza laboral, como mujeres, jóvenes y discapacitados, convirtiéndose en un medio para generar igualdad de oportunidades laborales. En este contexto, la modalidad de teletrabajo ha permitido la vinculación laboral de aquellos actores de la sociedad para los cuales trasladarse a un lugar determinado y cumplir un horario específico se convierte en

un impedimento al momento de su inserción en el mundo laboral. Por otra parte, existen aspectos que deben ser analizados con mayor detenimiento, desde el punto de vista jurídico y de control por parte de los entes gubernamentales en temas concernientes como el respeto de las jornadas laborales y el tiempo libre del teletrabajador. Así también se hace indispensable la regulación e implementación de medidas de seguridad y salud ocupacional con la finalidad de disminuir riesgos en la salud tanto física como mental de las personas, que surgen a raíz de “los problemas que se generan por aislamiento, conductas de adicción al trabajo y demás problemáticas asociadas al riesgo psicosocial” (Bonilla Prieto et al., 2014, p. 41)

Objetivo general

Identificar que variables permitieron que los servidores de la Coordinación Zonal 6 se adapten a la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de cargos e identificar las variables que influyen en el teletrabajo.
- Aplicar una encuesta a los teletrabajadores para conocer el impacto de esta modalidad de trabajo en sus funciones.
- Realizar un análisis comparativo de las variables.

Capítulo I

Materiales y Métodos

1.1. Análisis de la Institución

Historia de la Institución

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, fue creado mediante Decreto Ejecutivo 988 el 29 de diciembre de 2011, en virtud que al Estado le corresponde cubrir con los servicios inmediatos para la atención de emergencias, estableciendo el número 911 como línea única de acceso al servicio de recepción de llamadas y asistencia de emergencias.

Modelo de Gestión

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 a través de su modelo de gestión, reemplaza a todos los números de emergencia, permitiendo articular con las diferentes instituciones encargadas de la atención de emergencias durante veinticuatro horas al día, siete días de la semana en todo el territorio nacional.

Figura 1. Modelo de gestión del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911



Fuente: <https://www.ecu911.gob.ec/servicio-integrado-de-seguridad-ecu-911/>

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 está conformado por 7 Centros Zonales y 9 Centros Locales, entre ellos la Coordinación Zonal 6.

Estructura Orgánica

Figura 2. Estructura Orgánica Coordinaciones Zonales



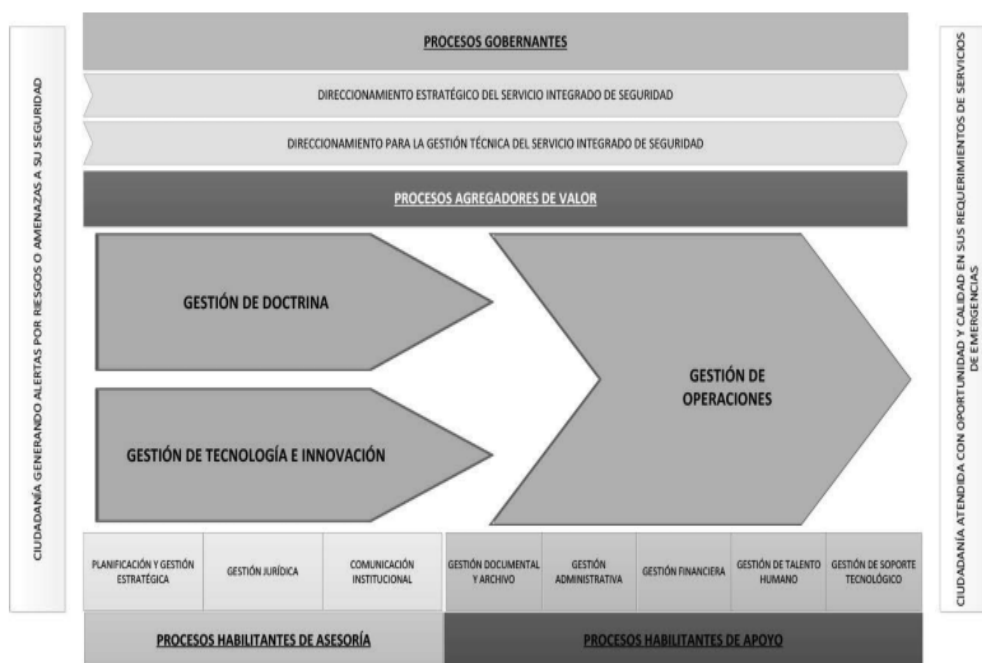
Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos

Cadena de valor

La Coordinación Zonal 6 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, está conformado por algunos procesos: Gobernantes (aquellos procesos que emiten directrices, políticas y planes estratégicos en la institución), Sustantivos o Agregadores de Valor (ejecutan actividades esenciales con la finalidad de proveer los servicios y productos que ofrece a sus clientes una

institución. Se enfoca al cumplimiento de la misión institucional) y Adjetivos o Habilitantes de Asesoría o Apoyo (son aquellos que se encargan del funcionamiento administrativo de la institución); los cargos se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Figura 3. Cadena de Valor



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos

1.2. Tipo de Investigación

El diseño metodológico bajo el cual se desarrolla el presente estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva, en la cual se realiza una descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual y la estructuración de los fenómenos; no experimental, ya que no se manipula ninguna variable del estudio, y de corte transversal, porque la recolección de la información se realizó en un único momento y a una población determinada. Para nuestro estudio hemos optado por una metodología cuantitativa basada en un análisis de cargos, aplicación de encuestas al personal que laboró bajo la modalidad de teletrabajo en la Coordinación Zonal 6 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 y un análisis comparativo de las variables. Los instrumentos utilizados fueron la matriz de análisis de cargos y una encuesta.

1.3. Población y Muestra

Población: La Coordinación Zonal 6 cuenta con 31 cargos y un total de 125 servidores públicos distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 1. Índice posicional de cargos

Proceso	Unidad	Denominación del puesto	Nro. Servidores
GOBERNANTE	Coordinación	Coordinador Zonal	1
SUSTANTIVO	Dirección Zonal de Operaciones	Dirección Zonal de Operaciones	1
		Especialista de Operaciones Zonal	1
		Analista de Operaciones Zonal II	3
		Analista de Operaciones Zonal I	7
		Evaluador de Operaciones Zonal	84
	Dirección Zonal de Tecnología y Soporte	Director Zonal de Tecnología y Soporte Zonal	1
		Especialista de Tecnología y Soporte Zonal	1
		Analista de Tecnología Zonal	1
		Analista de Soporte Zonal	2
	Dirección Zonal de Estadística	Director Zonal de Estadística	1
		Analista Geoestadístico Zonal	1
ADJETIVO	Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica	Analista de Planificación y Gestión Estratégica Zonal	1
	Dirección Zonal de Comunicación Social	Especialista de Comunicación Social Zonal	1
	Dirección Zonal de Asesoría Jurídica	Analista de Asesoría Jurídica Zonal	1
	Dirección Zonal Administrativa Financiera y Administración de Recursos Humanos Zonal	Especialista Financiero Zonal	1
		Técnico Financiero Zonal	1
		Analista de Tesorería Zonal	1
		Analista de Contabilidad Zonal	1
		Especialista de Recursos Humanos Zonal	1
		Analista de Recursos Humanos Zonal	1
		Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional Zonal	1
		Especialista de Adquisiciones Zonal	1
		Especialista de Servicios Institucionales Zonal	1
		Técnico de Servicios Institucionales Zonal	1
		Guardalmacén Zonal	1
		Secretaria Zonal	2
		Oficinista Zonal	1
		Conductores	2
		Auxiliar de Servicios (mensajero)	1
		Técnico de Mantenimiento	1
	Total	31 cargos	125 servidores

Fuente: Elaboración propia

Muestra: Debido a que el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 es una institución de primera línea encargada de la seguridad ciudadana, solo 19 de los 125 servidores públicos de la Coordinación Zonal 6 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 se acogieron a la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria; a continuación, se detallan los cargos que de acuerdo a sus actividades laboraron bajo dicha modalidad.

Tabla 2. Cargos bajo la modalidad de teletrabajo

Nro.	Cargos	Unidad
1	Especialista de Tecnología y Soporte Zonal	Dirección Zonal de Tecnología y Soporte
2	Analista de Tecnología Zonal	
3	Analista de Soporte Zonal	
4	Directora Zonal de Estadística	Dirección Zonal de Estadística
5	Analista Geoestadístico Zonal	
6	Analista de Planificación y Gestión Estratégica Zonal	Dirección Zonal de Planificación y Gestión Estratégica
7	Especialista de Comunicación Social Zonal	Dirección Zonal de Comunicación Social
8	Analista de Asesoría Jurídica Zonal	Dirección Zonal de Asesoría Jurídica
9	Especialista Financiero Zonal	Dirección Zonal Administrativa Financiera y Administración de Recursos Humanos Zonal
10	Técnico Financiero Zonal	
11	Analista de Tesorería Zonal	
12	Analista de Contabilidad Zonal	
13	Especialista de Recursos Humanos Zonal	
14	Analista de Recursos Humanos Zonal	
15	Especialista de Adquisiciones Zonal	
16	Especialista de Servicios Institucionales Zonal	
17	Técnico de Servicios Institucionales Zonal	
18	Guardalmacén Zonal	
19	Secretaria Zonal	

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de la muestra: no se aplica ninguna fórmula estadística para el cálculo de la muestra debido que la población de interés de nuestro estudio son los 19 servidores que se acogieron a la modalidad de teletrabajo en la Coordinación Zonal 6 SIS ECU 911.

1.4. Instrumentos a utilizar

1.4.1. Matriz de análisis de cargos

La matriz utilizada permitió identificar las características de cada cargo, sobre las cuales se profundizó con la aplicación de la encuesta.

Tabla 3. Matriz de análisis de cargos

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CARGOS											
Nombre del cargo	Comunicación		Relación		Decisiones	Supervisión		Naturaleza de las Tareas			
	Necesidad de comunicac ión	Nivel de la informa ción	Nivel de relación con otros puestos (reunione s)	Alcance de la relación	Nivel de toma de decisiones	Número de persona s a su cargo	Nivel de mand o	Nivel de complejidad de las tareas	Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas	Nivel de preparació n requerida para el cargo

Fuente: Elaboración propia.

1.4.2. Encuesta

Para la recopilación de la información se aplicó una encuesta a los servidores que desarrollaron sus actividades bajo la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19 en la Coordinación Zonal 6 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911.

Los aspectos que se evaluaron a los teletrabajadores a través de esta herramienta fueron: impacto en el desarrollo de actividades, factores personales y datos demográficos.

Capítulo II

Resultados

En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos mediante la aplicación de la matriz de análisis de cargos y la encuesta aplicada a los 19 servidores de la Coordinación Zonal 6 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 y que se encontraban laborando en el momento del levantamiento de información bajo la modalidad de teletrabajo.

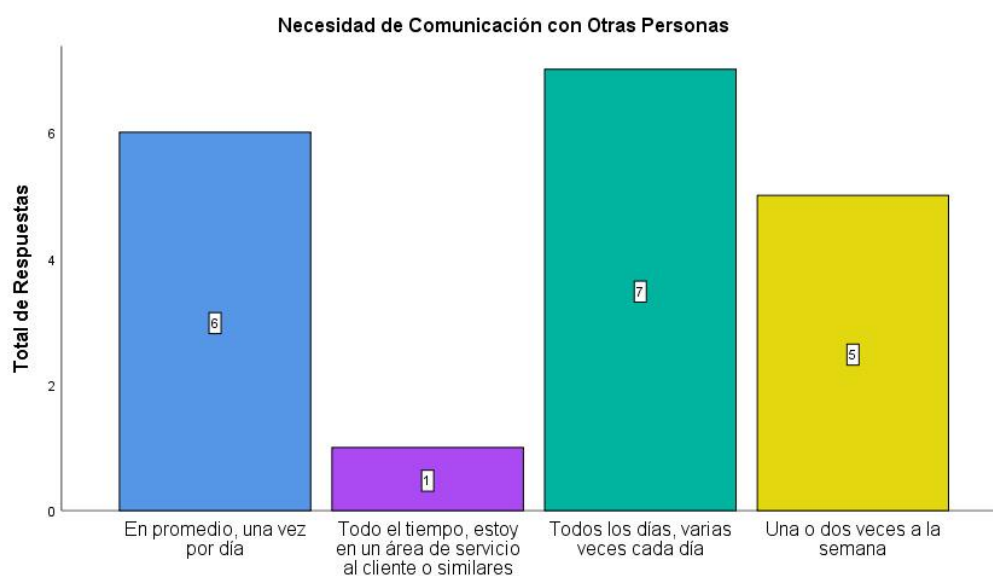
2.1. Análisis de resultados de la matriz de cargos

A continuación, se detallan los resultados de las cinco dimensiones dentro de la matriz de cargos:

2.1.1. Comunicación

Mi trabajo requiere contactarme con otras personas:

Figura 4. Necesidad de comunicación con otras personas.

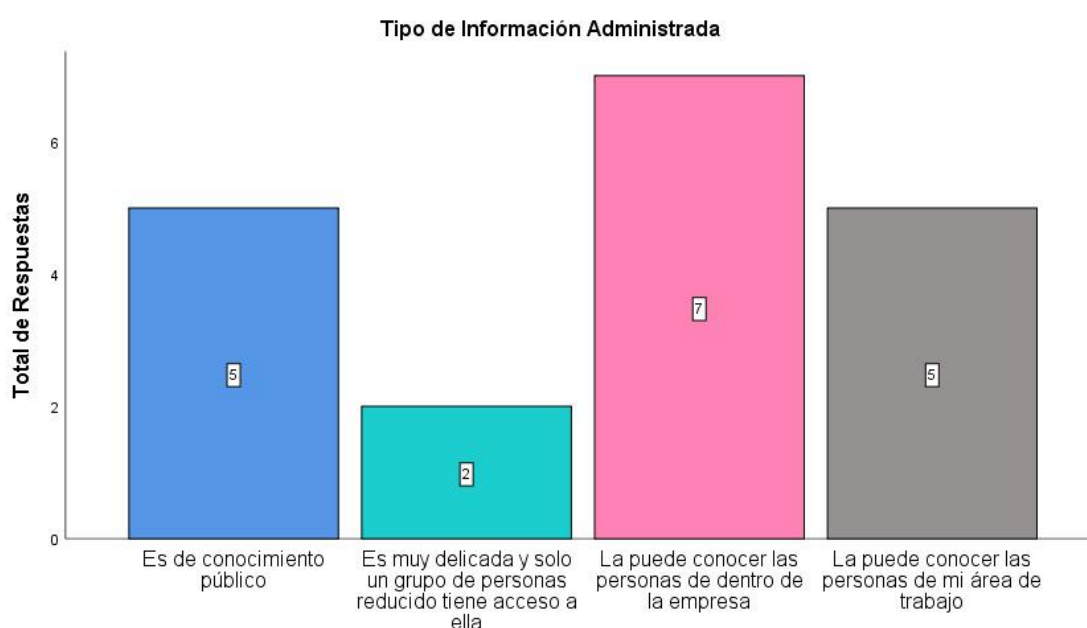


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 referente a la comunicación de los teletrabajadores con otras personas, se destaca que un 36,84% de ellos (7 trabajadores) mantuvieron una necesidad de comunicarse todos los días por varias veces cada día, lo que denota la interdependencia entre servidores y áreas.

La información que manejo en mi cargo:

Figura 5. Tipo de información administrada.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 se detallan los resultados referentes al tipo de información que manejan los teletrabajadores dentro de sus cargos; el 36,84% (7 trabajadores) indicó que la información utilizada para sus actividades la pueden conocer las personas dentro de la empresa, esto se debe que al ser una institución pública se da cumplimiento a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública “LOTAIP”; mientras que el 10,53% (2 trabajadores) mencionó que la información con la que trabaja es muy delicada y solo un grupo de personas reducido tiene acceso.

2.1.2. Relación

En promedio, en mi cargo asisto a reuniones:

Figura 6. Promedio de asistencia a reuniones.

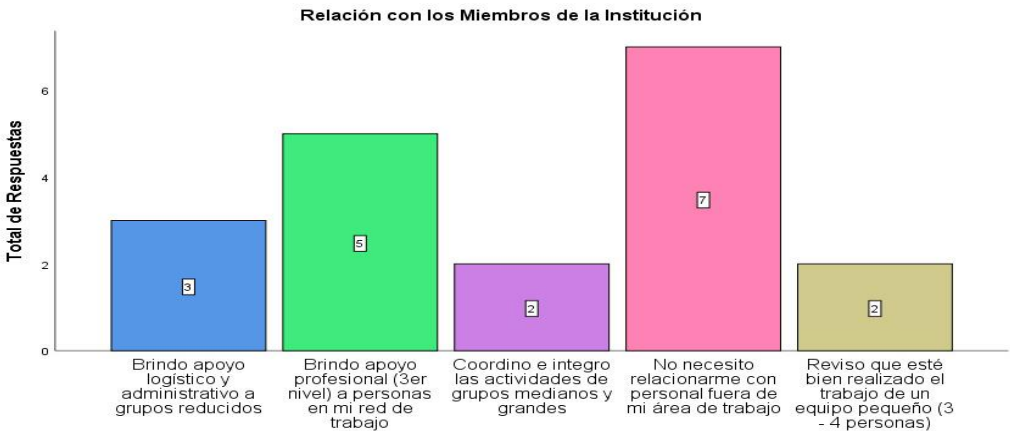


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6 se evidencia que el 47.37% del personal que laboró bajo la modalidad de teletrabajo (9 trabajadores) asistió a reuniones en promedio una vez por semana, por lo que se concluye que se encargan de actividades de planificación o presentación de informes de actividades semanales.

Para realizar bien mí trabajo:

Figura 7. Relación con los miembros de la Institución.



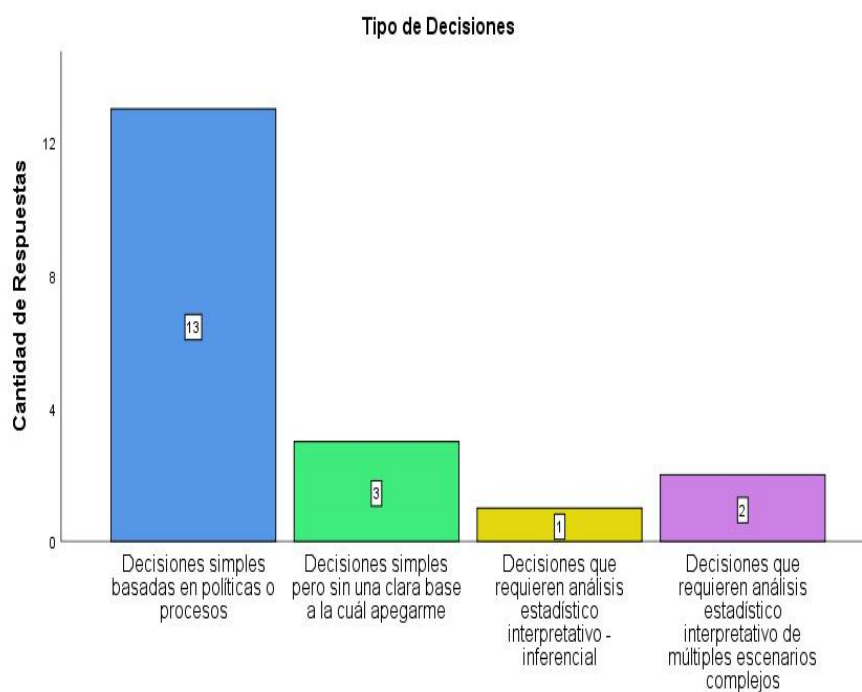
Fuente: Elaboración propia.

La figura 7 expone la necesidad de relacionarse de los servidores bajo la modalidad de teletrabajo con los demás miembros de la institución para el desempeño de sus actividades; el 36.84% (7 trabajadores) indicó que no necesita relacionarse con personal fuera del área de trabajo, lo que facilita el desempeño de sus actividades.

2.1.3. Decisiones

En mi cargo debo tomar decisiones:

Figura 8. Tipo de decisiones.



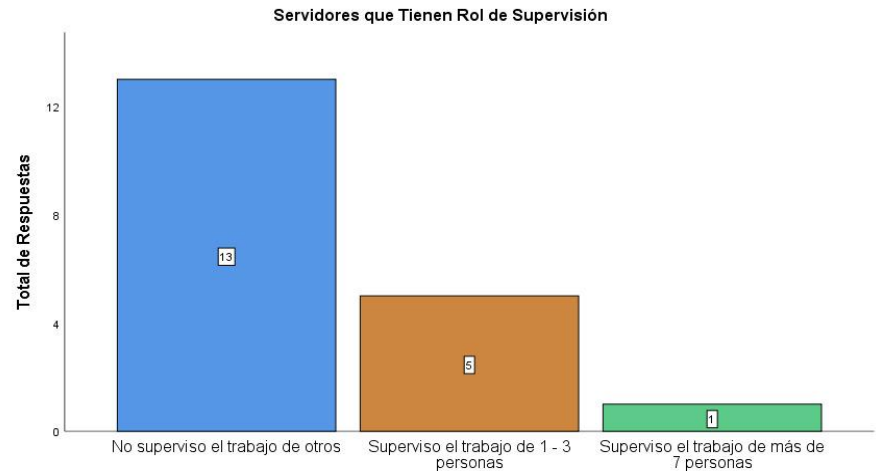
Fuente: Elaboración propia.

La figura 8 presenta información respecto al tipo de decisiones tomadas por los servidores que laboraron bajo la modalidad de teletrabajo en la Coordinación Zonal 6 SIS ECU 911; los resultados indican que el 68,4% de ellos, (13 trabajadores) toman decisiones simples basadas en políticas o procesos, es decir que en su mayoría se trata de servidores que dentro de la cadena de valor pertenecen a procesos habilitantes de apoyo y asesoría.

2.1.4. Supervisión

En mi cargo:

Figura 9. Servidores que tienen rol de supervisión.

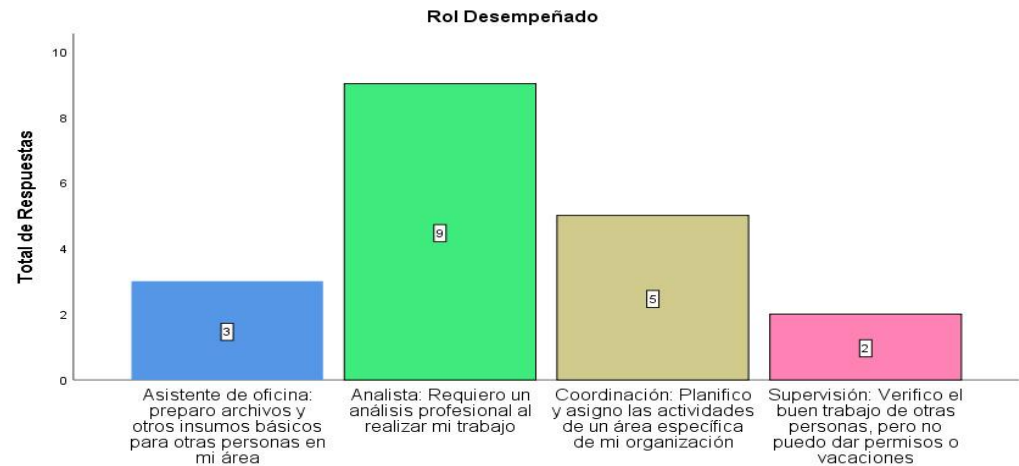


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9 se puede identificar que el 68,4% de los servidores (13 de ellos) bajo la modalidad de teletrabajo no supervisó el trabajo de otros, concluyendo que el rol de dichos cargos fue de ejecución de procesos.

Mis funciones en general son de carácter de:

Figura 10. Rol desempeñado.



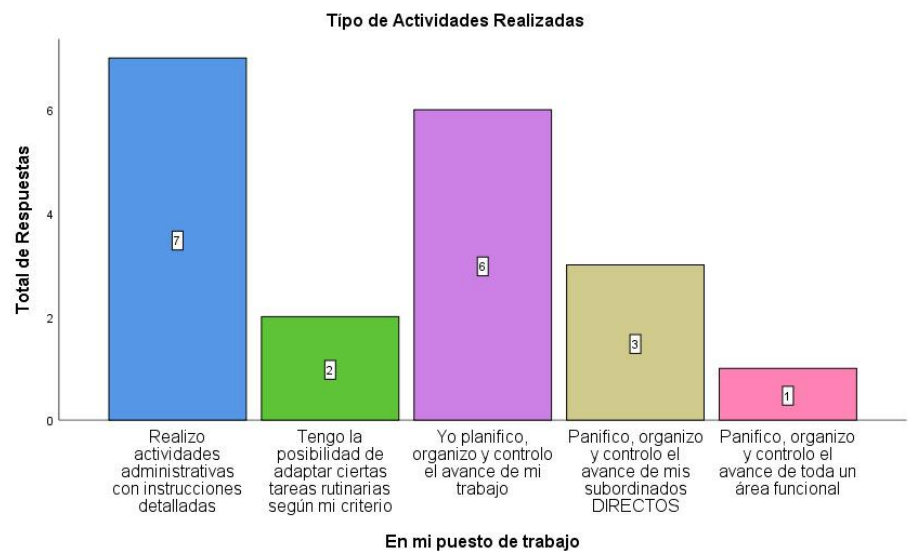
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10 se detalla el rol desempeñado por los servidores que laboraron bajo la modalidad de teletrabajo; el 47,37% (9 trabajadores) corresponde a un rol de analista, mismo que requiere un análisis profesional al realizar su trabajo; por otra parte, el 37,32% (5 trabajadores) corresponde a roles de coordinación, es decir, planifican y asignan actividades dentro de un área específica de la institución.

2.1.5. Naturaleza de las tareas

En mí puesto de trabajo realizo:

Figura 11. Tipo de actividad realizada.

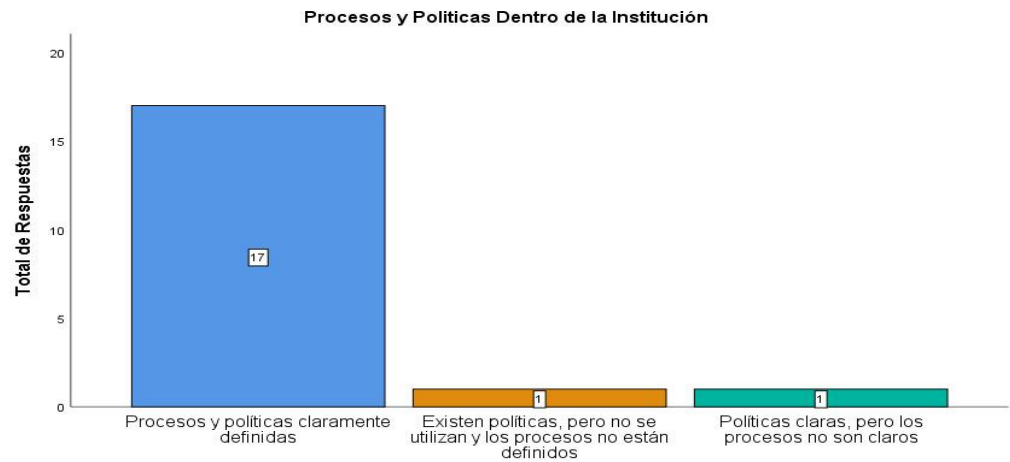


Fuente: Elaboración propia.

La figura 11 muestra el tipo de actividades realizadas bajo la modalidad de teletrabajo; el 38,84% de los servidores (7 de ellos) mencionan que realizaron actividades administrativas con instrucciones detalladas, por lo que concluimos que se trata de personal técnico y ejecutor de procesos. Por otra parte, el 31,58% (6 trabajadores) indicó que planifica, organiza y controla el avance de su trabajo, lo que nos permite determinar que este porcentaje corresponde a servidores que pertenecen a los cargos de supervisión de procesos.

Para mi cargo tenemos:

Figura 12. Procesos y políticas dentro de la Institución.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 12 ilustra la información respecto a los procesos y políticas de la institución definidos para cada uno de las áreas y cargos; el 89,47% de los teletrabajadores (17 de ellos) mencionaron que cuentan con políticas y procesos claramente definidos para el desempeño de sus funciones dentro de su cargo, esta información nos permite concluir que la institución tiene plenamente definido sus procesos y políticas para cada una de sus direcciones.

Como en todo cargo, en el mío hay tareas operativas (como hacer llamadas telefónicas, enviar correos, etc.) En promedio estas actividades me toman cada día:

Figura 13. Horas invertidas en tareas operativas.

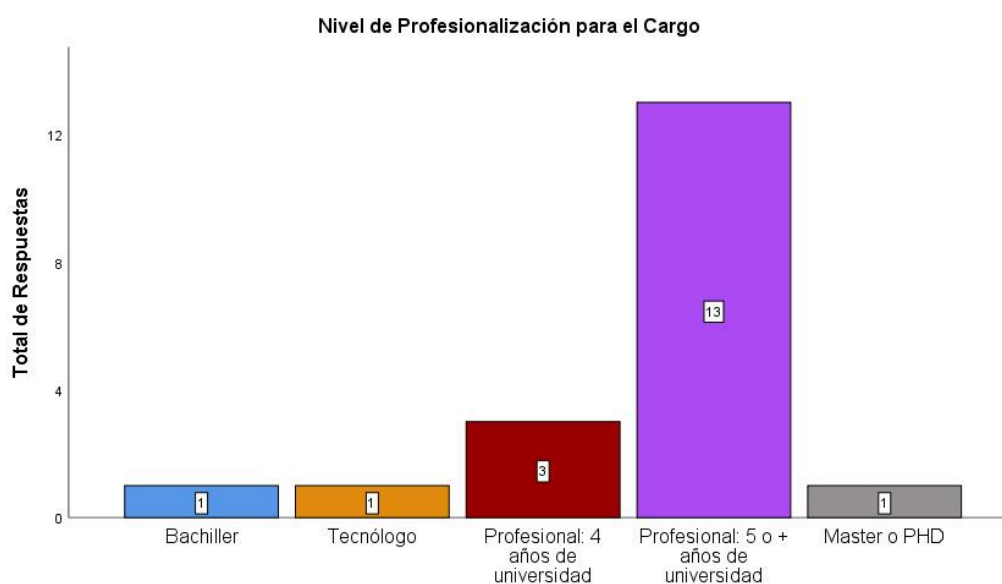


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 13, se destaca que 13 de los trabajadores (68.4%) que laboraron en la modalidad de teletrabajo, utilizaron entre 1 y 3 horas en realizar tareas operativas.

Para realizar bien mi trabajo hace falta ser:

Figura 14. Nivel de profesionalización para el cargo.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 14 muestra la percepción de los servidores bajo la modalidad de teletrabajo referente al nivel profesional que se debería cumplir para ejecutar de manera satisfactoria las actividades asignadas en su cargo; el 68,42% (13 trabajadores) indicaron que para realizar bien las actividades de su cargo se requiere un nivel de profesionalización de 5 o más años de universidad.

2.2. Análisis de resultados de la encuesta

A continuación, se detallan los resultados de cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario.

2.2.1. Impacto en las Actividades

Cómo el cambio al teletrabajo ha afectado nuestras actividades laborales diarias:

Califique cómo considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto.

Tabla 4. Impacto de las actividades durante la modalidad de teletrabajo.

IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES						
	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio bajo)	4 (Medio alto)	5 (Alto)	6 (Muy alto)
Nivel de motivación	15,80%	5,30%	21,10%	10,50%	36,80%	10,50%
Nivel de satisfacción	5,30%	15,80%	26,30%	15,80%	21,10%	15,70%
Capacidad de planificación	0,00%	10,50%	21,10%	26,30%	31,60%	10,50%
Capacidad de priorización de las tareas	0,00%	5,30%	26,30%	15,80%	36,80%	15,80%
Capacidad de concentración	15,80%	5,30%	26,30%	26,30%	15,80%	10,50%
Manejo de los sistemas informáticos requeridos	10,50%	0,00%	15,80%	15,80%	36,80%	21,10%
Capacidad para no depender de documentos físicos	15,80%	5,30%	15,80%	15,80%	47,30%	0,00%
Cumplimiento de fechas límite para mis tareas	0,00%	5,30%	5,30%	26,20%	42,10%	21,10%
Cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)	21,10%	21,10%	10,50%	10,50%	26,30%	10,50%
Separación de la vida laboral y personal	15,80%	26,30%	26,30%	15,80%	10,50%	5,30%
Cumplimiento de los objetivos de mi cargo	5,30%	0,00%	0,00%	42,10%	26,30%	26,30%
Productividad en general	5,30%	5,30%	21,00%	26,30%	26,30%	15,80%
Capacidad para realizar tareas de forma virtual	10,50%	0,00%	15,80%	15,80%	36,80%	21,10%
Eficiencia en general	0,00%	5,30%	10,40%	47,40%	15,80%	21,10%
Nivel de adaptación al teletrabajo	26,30%	0,00%	15,80%	26,30%	21,10%	10,50%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se detalla de forma general como afectó el cambio a la modalidad de teletrabajo a los servidores de la Coordinación Zonal 6 en las actividades ejecutadas en sus cargos.

En lo que respecta al nivel de motivación, el 57,8 % de teletrabajadores, se encontraba motivado durante el desarrollo de sus actividades en la modalidad de teletrabajo, sin embargo, existe un porcentaje importante del 42,2% de servidores que manifestaron encontrarse desmotivados al desarrollar sus actividades bajo esta modalidad.

El nivel de satisfacción de los servidores se mostró afectado, puesto que el 47,4% manifestó tener un nivel de satisfacción que se encuentra entre medio bajo y muy bajo, factor que debe ser considerado por la institución a fin de identificar las causas para desarrollar mecanismos y estrategias que permitan mejorar el nivel de satisfacción de los servidores en futuras aplicaciones de esta modalidad de trabajo.

Con respecto a la capacidad de planificación de tareas, el 68,40% de los servidores se encontró entre un nivel medio alto y muy alto, siendo un factor positivo en la institución.

El 68,40% de los servidores se encuentra entre un nivel medio alto y muy alto en la capacidad de priorizar sus tareas, lo que permite el cumplimiento de las metas establecidas en cada departamento.

A pesar que el 52,70% de trabajadores manifestó tener niveles altos de concentración, existe un porcentaje importante de 47,40% de servidores que señala tener un bajo nivel de concentración al desarrollar sus actividades en la modalidad de teletrabajo.

En lo que respecta al manejo de los sistemas informáticos, el 73,70% de los servidores tienen un nivel de destreza elevado; sin embargo, la institución debe implementar estrategias que permitan disminuir la brecha existente respecto al 26,30% de servidores que tienen dificultades en el manejo de las tecnologías de la información.

Hay que destacar que debido a los avances tecnológicos, sistemas en línea y la obligatoriedad de contar con firma electrónica en el sector público, se incentiva a disminuir el uso de documentos físicos; sin embargo, a pesar de esto se presenta un porcentaje importante que asciende al 36,90% de los servidores cuya capacidad de no depender de documentos físicos es baja.

El 89,40% de servidores que ejecutaron sus actividades bajo la modalidad de teletrabajo, cumplieron con la ejecución de sus tareas dentro de los plazos establecidos.

En lo concerniente al cumplimiento de las actividades dentro del horario normal de trabajo, se observa que el 52,70% de servidores tuvo que excederse de su jornada de 8 horas diarias para poder cumplir con las tareas asignadas; siendo este un aspecto muy importante a considerar por la institución al momento de asignar tareas y medir los tiempos para su ejecución.

El 68,40% de los servidores que laboraron bajo la modalidad de teletrabajo indicaron tener inconvenientes o dificultad de separar su vida laboral de la personal, mientras que el 31,60% se manifestaron de manera positiva respecto a la separación de estos 2 aspectos.

El 94,70% de trabajadores expusieron no haber tenido dificultades para el cumplimiento de los objetivos a su cargo y solo un 5,30% revelaron haber mantenido dificultades para el cumplimiento de los objetivos.

Referente a la productividad el 68,40% de los servidores indicaron tener un buen desempeño encontrándose en niveles entre medio alto y alto.

La capacidad para realizar actividades de manera virtual, es un factor favorable dentro de la institución, pues se evidencia que el 73,70% se pronunciaron de manera positiva en este aspecto.

La eficiencia es un indicador a tener en cuenta, debido a que el 84,30% se encuentra entre los niveles medio alto y alto, lo que nos indica que los servidores bajo la modalidad de teletrabajo cumplieron con sus obligaciones laborales de manera efectiva

Finalmente, tomando en cuenta todos los aspectos, podemos observar que el 57,90% de servidores se adaptaron de manera positiva a la modalidad de teletrabajo. A pesar de esto es imperativo identificar plenamente los factores que conllevaron a que el 42,10% no haya logrado adaptarse de manera positiva a esta modalidad de trabajo.

2.2.2. Factores Personales

De los siguientes factores califique como el teletrabajo impactó en el ámbito personal.

Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo"

Tabla 5. Impacto de los factores personales durante la modalidad de teletrabajo.

FACTORES PERSONALES				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me gusta trabajar en esta institución	0,00%	5,26%	26,32%	68,42%
Tengo orgullo de pertenecer a la institución.	0,00%	5,26%	21,06%	73,68%
Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente.	5,26%	15,79%	47,37%	31,58%
Tengo facilidad de palabra	0,00%	10,53%	73,68%	15,79%
Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado de ánimo.	15,79%	26,31%	26,32%	31,58%
No sufro de estrés o ansiedad.	26,32%	21,05%	31,58%	21,05%
Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor.	10,53%	31,58%	36,84%	21,05%
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas.	10,53%	47,37%	26,31%	15,79%
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo.	26,32%	26,31%	31,58%	15,79%

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente.	0,00%	10,53%	36,84%	52,63%
En general, me gusta trabajar en mi cargo.	0,00%	5,26%	31,58%	63,16%
Las actividades de mi cargo son motivantes.	10,53%	10,53%	47,36%	31,58%
Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo.	42,11%	21,05%	31,58%	5,26%
Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo.	21,05%	21,05%	42,11%	15,79%
Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo.	26,31%	15,79%	42,11%	15,79%
La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución para teletrabajar	21,05%	15,79%	42,11%	21,05%
Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente	5,25%	21,05%	36,85%	36,85%
Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo	5,26%	15,79%	63,16%	15,79%
El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas	5,25%	21,05%	36,85%	36,85%
La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	21,05%	31,58%	42,11%	5,26%
Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar.	5,26%	31,58%	42,11%	21,05%
Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo.	0,00%	21,05%	57,90%	21,05%
Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo.	5,26%	0,00%	47,37%	47,37%
Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo	26,32%	31,57%	26,32%	15,79%

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de mi trabajo	0,00%	5,26%	68,42%	26,32%
Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la modalidad de teletrabajo	5,26%	21,05%	47,37%	26,32%
Durante la crisis sanitaria he tenido que asistir eventualmente a mi lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología con la que dispongo ahí	21,05%	26,32%	21,05%	31,58%
Los softwares requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado adecuadamente desde mi hogar	5,26%	15,79%	52,63%	26,32%
Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo	15,79%	26,31%	42,11%	15,79%
Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas	5,26%	15,79%	47,37%	31,58%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 muestra como se vieron afectados los factores personales de los teletrabajadores; detallando los siguientes resultados:

El 94,74% de los servidores indicaron que sienten orgullo y les gusta trabajar en la institución, un factor positivo que refleja empoderamiento de los servidores al ser parte de ella; sin embargo, es preocupante que el 5,26% no se sienten orgullosos y tampoco les guste laborar dentro de la institución; por lo que se debe implementar planes que logre motivar a este pequeño grupo.

En lo que respecta al entendimiento rápido de las explicaciones que se les emite, el 78,95% de los servidores indicaron estar de acuerdo y muy de acuerdo.

El 89,47% de los servidores manifestaron que tienen facilidad de palabra, permitiendo que la comunicación interna se maneje de manera correcta.

Considerando la crisis sanitaria que atravesó el país y de acuerdo a los resultados obtenidos, el 57,90% de los trabajadores indicó que las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectaron su estado de ánimo; sin embargo, el 42,10% mencionó que su estado de ánimo no fue afectado, siendo éste un aspecto positivo.

El Estado implementó fuertes medidas durante la pandemia con la finalidad de no propagar el virus y colapsar el sistema de salud, lo que desencadenó niveles elevados de estrés y ansiedad; sin embargo, un 52,63% de servidores no se vio afectado por este factor; por otro lado, el 47,37% sufrió de estrés y ansiedad, situación que puede relacionarse con las medidas adoptadas en torno a la pandemia.

El 42,11% de servidores considera no estar de acuerdo en que la productividad era mayor antes de laborar bajo la modalidad de teletrabajo. De igual manera el 57,90% manifiesta encontrarse en desacuerdo que antes del teletrabajo se tenía mayor iniciativa para solucionar problemas.

El 52,63% de trabajadores calificó de manera negativa el cumplimiento de horas laborales, es decir no trabajar horas extras, indicando que en esta modalidad de trabajo debieron laborar un número mayor de horas que aquellas establecidas en el horario ordinario bajo la modalidad presencial.

El 89,47% de los encuestados mencionó estar de acuerdo en que la calidad de los procesos puede mejorar de forma continua, las instituciones deben adaptarse a los cambios permanentes del día a día.

El 94,74% de los servidores señaló estar de acuerdo en que les agrada trabajar en sus cargos, evidenciando un aspecto positivo que fortalece el cumplimiento de las metas establecidas.

En lo concerniente a la motivación por las actividades en el cargo que desempeñan, el 78,94% indicaron sentirse motivados; sin embargo, es importante analizar el motivo por el cual

el 21,06% de los servidores no están de acuerdo que sus actividades generen motivación, debiendo reforzar este aspecto.

El 36,84% de los servidores indicó que la institución adquirió tecnología (software y/o hardware) para ejecutar sus actividades en teletrabajo, frente al 63,16% que señalaron que en su caso esto no sucedió; esto se debe a la apresurada implementación de la modalidad de teletrabajo y la declaratoria de un estado de excepción.

En el aspecto de estructurar políticas y procedimientos claros y contar con equipos necesarios para realizar actividades en teletrabajo, el 57,90% de los servidores señalaron estar de acuerdo.

El compromiso de las instituciones es permitir la salida de equipos informáticos para que los trabajadores puedan desarrollar sus funciones de forma adecuada, es por ello que el 63,10% de los servidores estuvieron de acuerdo en que se les brindó las facilidades para contar con equipos en sus hogares.

El 21,05% de servidores no está de acuerdo en que la organización fijaba metas realistas para el cargo antes del teletrabajo, mientras que el 78,95% considera que, si lo hacía, siendo favorable para institución contar con indicadores positivos.

Las TICS juegan un rol importante en la implementación de la modalidad de teletrabajo, contar con altos niveles tecnológicos dentro de la institución contribuye un factor relevante, podemos evidenciar que el 73,70% manifiesta estar de acuerdo que la empresa logro tecnológicamente niveles suficientes para el desarrollo de actividades en dicha modalidad.

El 52,63% de trabajadores calificó no estar de acuerdo con la afirmación de que la institución haya capacitado al personal para utilización de recursos, herramientas y equipos necesarios para ejecutar las actividades.

El 63,16% de los servidores considera estar de acuerdo que el apoyo tecnológico fue inmediato en el momento de tener problemas al realizar sus actividades en teletrabajo.

Podemos destacar que la supervisión bajo la modalidad de teletrabajo fue favorable, de acuerdo a la opinión del 78,95% de los encuestados.

El 94,74% de los servidores manifestaron estar de acuerdo en que antes de iniciar el teletrabajo se tenían criterios claros de la forma en que se realizaría la evaluación de su desempeño.

El 57,89% de los servidores consideran no estar de acuerdo en que antes de laborar bajo teletrabajo se recibía de manera periódica un feedback del desempeño.

Un factor positivo es que el 94,74% de los trabajadores indicaron que existieron controles suficientes del trabajo. En la misma línea el 73,69% respondió que la institución comunicó el método de control durante el periodo de teletrabajo.

El 52, 63% de los encuestados indicó estar de acuerdo en que durante la emergencia sanitaria debían asistir de forma eventual al lugar de trabajo para hacer usos de de la tecnología con la que disponían ahí; esto se debe a que la implementación fue de manera acelerada debido a las medidas establecidas por el Estado a inicios de la pandemia.

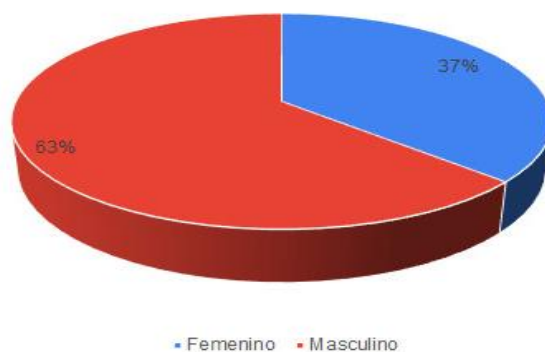
Los sistemas tecnológicos que había implementado el sector público antes de la pandemia, han permitido que el trabajo se pueda ejecutar desde el hogar; referente a los softwares requeridos para la ejecución del trabajo, el 78.95% de los encuestados están de acuerdo en que estos han funcionado adecuadamente desde sus respectivos hogares, siendo un aspecto positivo.

El 57,90% de los servidores están de acuerdo en que se requiere tecnologías especializadas para la ejecución de las actividades.

Referente a las metas establecidas el 78,95% de los trabajadores mencionaron estar de acuerdo en que sus metas son realistas en el momento de laborar bajo la modalidad de teletrabajo.

2.2.3. Datos Demográficos

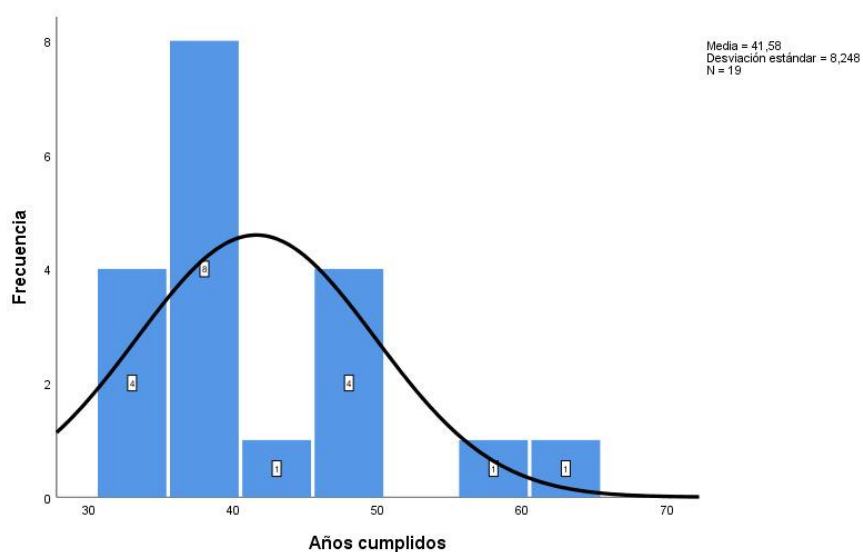
Figura 15. Distribución porcentual según género.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 15 se ilustra la distribución de la población que forma parte del estudio en base a su género, se puede identificar que el 63% pertenecen al género masculino y el 37% al género femenino.

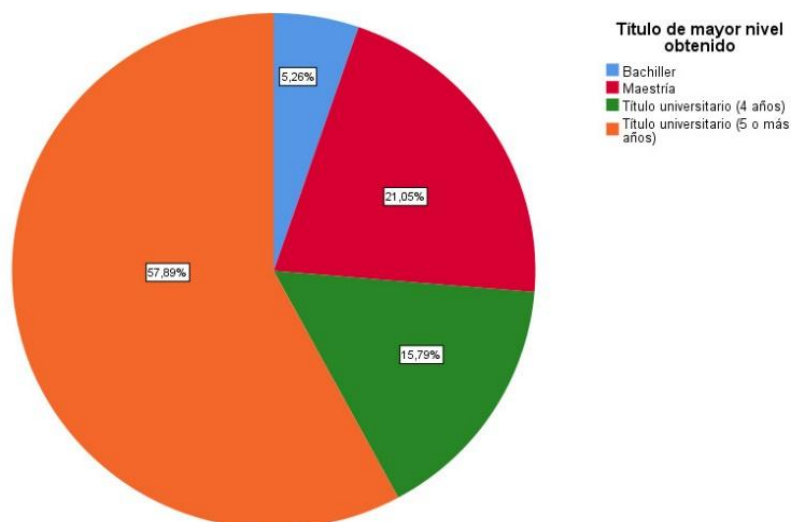
Figura 16. Histograma de frecuencias por edades.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 16 se presenta el histograma de frecuencias de la distribución de edades de los servidores que laboraron bajo la modalidad de teletrabajo; se puede observar que en su mayoría se encuentran entre los 30 y 50 años y únicamente dos servidores mencionaron tener más de cincuenta años cumplidos al momento del levantamiento de información. La media de edad de nuestra población de estudio es de 41,58 años con una desviación de 8,24 años.

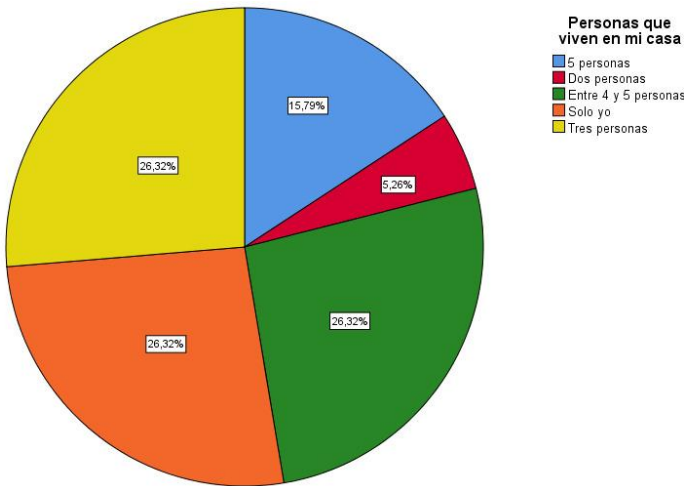
Figura 17. Distribución porcentual según título de mayor nivel obtenido.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 17 muestra la distribución porcentual de los servidores de la Coordinación Zonal 6 según el nivel de instrucción máxima obtenido. Como se observa en la figura los teletrabajadores que cuentan con título universitarios ocupan el mayor porcentaje.

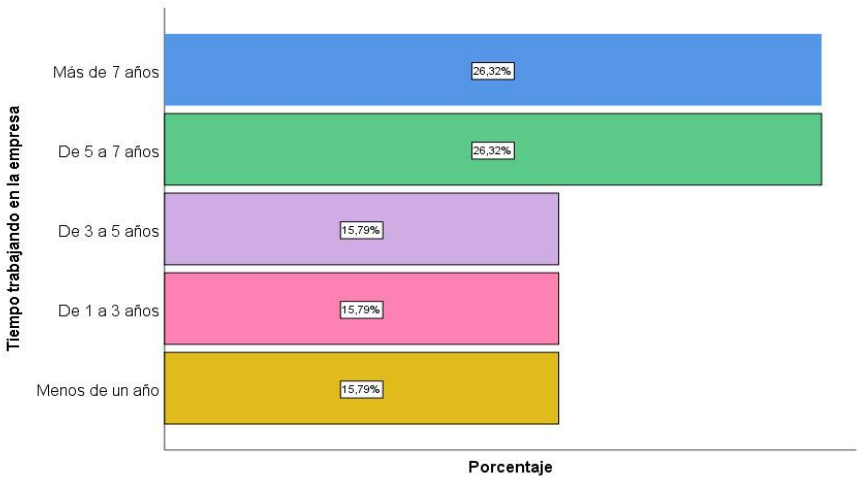
Figura 18. Distribución porcentual según el número de personas que viven en su domicilio.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 18 se analiza la distribución de los servidores que laboran bajo la modalidad de teletrabajo en función del número de personas con las que viven en sus domicilios; los resultados obtenidos indican que tanto las personas que indicaron vivir solas como aquellas que viven con tres personas y con cuatro o cinco personas ascienden a un porcentaje del 26,32% respectivamente.

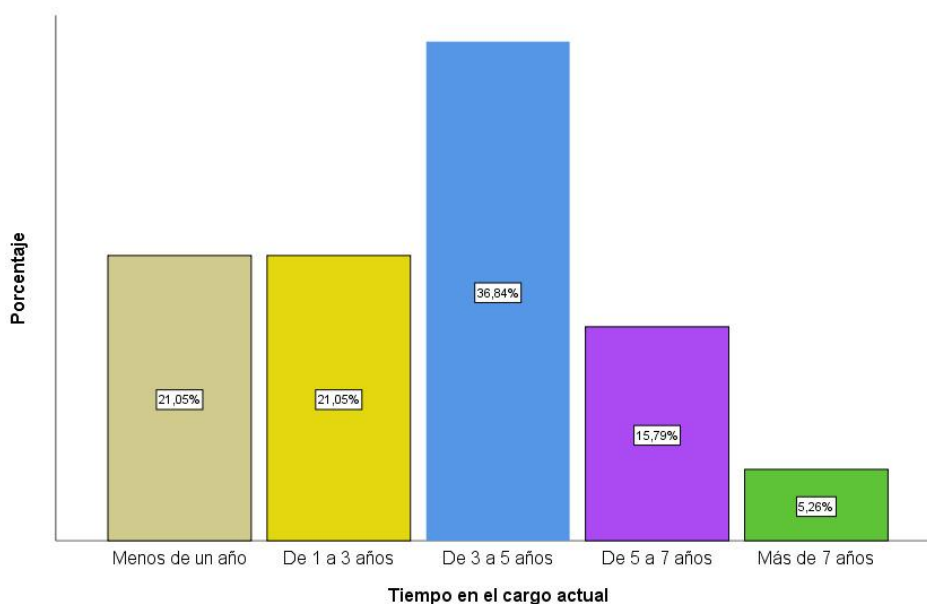
Figura 19. Distribución porcentual según tiempo trabajando en la Institución.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 19 muestra la distribución porcentual de los servidores de la Coordinación Zonal 6 según tiempo trabajado en la Institución; se destacan aquellos porcentajes de servidores que mencionaron tener un tiempo de antigüedad de 5 a 7 años y más de 7 años ascienden al 26,32% respectivamente.

Figura 20. Distribución porcentual según tiempo en el cargo actual.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 20 presenta información en relación al tiempo laborado en el cargo actual, destacándose que el 36,84% de servidores mencionó tener entre 3 y 5 años laborando en el cargo al momento de realizar la encuesta.

2.3. Análisis de tablas cruzadas.

En la Tabla 6 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y el tiempo dedicado a actividades operativas desarrolladas durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 6. Nivel de adaptación y tiempo en actividades operativas.

Mi nivel de adaptación al teletrabajo						
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
Como en todo cargo, en el mío hay tareas operativas (como hacer llamadas telefónicas, enviar correos, etc.) En promedio estas actividades me toman cada día:	menos de una hora	33,3%	33,3%	0,0%	33,4%	0,0%
	1 - 3 horas	23,1%	7,6%	38,5%	23,1%	7,7%
	3 - 5 horas	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	5 - 7 horas	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	7-8 horas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y el tiempo dedicado a las actividades operativas podemos destacar que los servidores que ocupan la mayor parte de su tiempo a este tipo de actividades tienen un nivel de adaptación al teletrabajo muy alto.

En la Tabla 7 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y roles de supervisión en el cargo durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 7. Nivel de adaptación y roles de supervisión en el cargo

Mi nivel de adaptación al teletrabajo						
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
Número de personas a su cargo	No superviso el trabajo de otros	15,4%	23,1%	30,8%	23,1%	7,6%
	Superviso el trabajo de 1 - 3 personas	60,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%
	Superviso el trabajo de 4 - 7 personas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Superviso el trabajo de más de 7 personas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el cruce de información entre el nivel de adaptación al teletrabajo y los roles de supervisión en el cargo, identificamos que los servidores que supervisan el trabajo de más de 7 personas (1 servidor) tuvieron un nivel de adaptación muy alto al teletrabajo, así como también tuvieron una buena adaptación quienes no tenían responsabilidades de supervisión de otras personas.

En la Tabla 8 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y el promedio de asistencia a reuniones durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 8. Nivel de adaptación y asistencia a reuniones

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
En promedio, en mi cargo asisto a reuniones	Una vez a la semana	33,3%	0,0%	44,4%	22,2%	0,0%
	Varias veces a la semana	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Una vez al mes	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	0,0%
	Dos veces al mes	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se analizan los resultados de la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y el promedio de asistencia a reuniones; podemos destacar que mientras exista mayor comunicación a través de la asistencia a reuniones mejora la adaptación al teletrabajo; lo que nos proporciona indicios de que la comunicación permanente a través de reuniones facilita la adaptación a esta modalidad.

En la Tabla 9 observamos la relación del nivel de adaptación y toma de decisiones durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 9. Nivel de adaptación y toma de decisiones.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
En mi cargo debo tomar	Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo – inferencial	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
	Decisiones simples basadas en políticas o procesos	23,1%	15,4%	30,8%	23,1%	7,6%
	Decisiones simples, pero sin una clara base a la cuál apegarme	33,3%	33,3%	33,4%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

Al cruzar información referente al nivel de adaptación y el tipo de decisiones observamos que el 100% de los servidores que toman decisiones que requieren un análisis estadístico interpretativo – inferencial no se adaptan a esta modalidad; por el contrario, el personal que toma decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos tienen una mejor adaptación al teletrabajo.

En la Tabla 10 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y la organización de las actividades durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 10. Nivel de adaptación y organización de las actividades.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
En mi puesto de trabajo	Planifico, organizo y controlo el avance de mis subordinados DIRECTOS	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
	Planifico, organizo y controlo el avance de toda un área funcional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Realizo actividades administrativas con instrucciones detalladas	28,6%	28,6%	0,0%	42,8%	0,0%
	Tengo la posibilidad de adaptar ciertas tareas rutinarias según mi criterio.	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%
	Yo planifico, organizo y controlo el avance de mi trabajo	16,7%	16,7%	50,0%	16,6%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

Para complementar el análisis, se relaciona la adaptación al teletrabajo y la planificación de actividades; de acuerdo a los resultados obtenidos podemos evidenciar que los servidores que planifican, organizan y controlan el avance de las actividades en su mayoría se adaptan de forma favorable a la dicha modalidad.

En la Tabla 11 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y contacto con otras personas durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 11. Nivel de adaptación y contacto con otras personas.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
Mi trabajo requiere contactarme con otras personas	En promedio, una vez por día	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%
	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Todos los días, varias veces cada día	28,6%	14,3%	14,3%	14,3%	28,5%
	Una o dos veces a la semana	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos al relacionar el nivel de adaptación al teletrabajo y la necesidad de contactarse con otras personas para la ejecución de su trabajo, permiten constatar que los servidores que mantienen contacto durante todo el tiempo al encontrarse en un área de servicio al cliente o similares no se adaptaron adecuadamente a esta modalidad de trabajo.

En la Tabla 12 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y roles de los cargos durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 12. Nivel de adaptación y roles de los cargos.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
Mis funciones en realizar mi trabajo general son de carácter de	Analista: Requiero un análisis profesional al	11,1%	11,1%	44,5%	33,3%	0,0%
	Asistente de oficina: preparo archivos y otros insumos básicos para otras personas en mi área	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%

	(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
Coordinación: Planifico y asigno las actividades de un área específica de mi organización	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%
Supervisión: Verifico el buen trabajo de otras personas, pero no puedo dar permisos o vacaciones	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla podemos observar que el 100% de aquellos servidores que tienen un rol de asistente de oficina, tienen niveles bajos de adaptación a comparación de los otros roles que se adaptan de mejor manera.

En la Tabla 13 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y las políticas, procesos establecidos durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 13. Nivel de adaptación y políticas y procesos establecidos.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
Para mi cargo tenemos	Existen políticas, pero no se utilizan y los procesos no están definidos	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Políticas claras, pero los procesos no son claros	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Procesos y políticas claramente definidas	23,5%	11,8%	29,4%	23,5%	11,8%

Fuente: Elaboración propia.

En base a la información de la tabla 13 se puede concluir que para lograr niveles altos de adaptación a la modalidad de teletrabajo se requiere que los procesos y políticas para cada uno de los cargos se encuentren perfectamente definidos.

En la Tabla 14 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y la ejecución de actividades durante la modalidad de teletrabajo.

Tabla 14. Nivel de adaptación y la ejecución de actividades.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
Para realizar bien mi trabajo	Brindo apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%
	Brindo apoyo profesional (3er nivel) a personas en mi red de trabajo	20,0%	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%
	Coordino e integro las actividades de grupos medianos y grandes	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
	No necesito relacionarme con personal fuera de mi área de trabajo	14,3%	42,8%	28,6%	14,3%	0,0%
	Reviso que esté bien realizado el trabajo de un equipo pequeño (3 - 4 personas)	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos al cruzar información del nivel de adaptación al teletrabajo y la ejecución de las actividades de acuerdo al cargo, nos indican que aquellos servidores que coordinan e integran las actividades de grupos medianos y grandes tienen niveles altos o muy altos de adaptación al teletrabajo.

En la Tabla 15 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y el sexo de los servidores.

Tabla 15. Nivel de adaptación y el sexo de los servidores.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		(muy bajo)	(Medio bajo)	(Medio alto)	(Alto)	(Muy alto)
Sexo	Femenino	42,8%	14,3%	28,6%	14,3%	0,0%
	Masculino	16,7%	16,6%	25,0%	25,0%	16,7%

Fuente: Elaboración propia.

La información de la tabla anterior nos da indicios que para el sexo femenino la dificultad para adaptarse a la modalidad de trabajo es mayor, factor que pudiera estar relacionado con las responsabilidades que asumen dentro del hogar.

En la Tabla 16 observamos la relación el nivel de adaptación al teletrabajo y el nivel de instrucción obtenido.

Tabla 16. Nivel de adaptación y nivel de instrucción.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		1 (muy bajo)	3 (Medio bajo)	4 (Medio alto)	5 (Alto)	6 (Muy alto)
Título de mayor nivel obtenido	Bachiller	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Título universitario (4 años)	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%
	Título universitario (5 o más años)	27,3%	18,2%	36,4%	18,2%	0,0%
	Maestría	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de instrucción es un factor que influye de manera directa en la adaptación al teletrabajo; servidores con nivel de instrucción de bachillerato tienen una mayor dificultad para adaptarse a esta modalidad, comparados con aquellos que poseen título universitario para quienes les resulta más fácil adaptarse.

En la Tabla 17 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y el tiempo de antigüedad en el cargo actual.

Tabla 17. Nivel de adaptación y el tiempo de antigüedad en el cargo actual.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		1 (muy bajo)	3 (Medio bajo)	4 (Medio alto)	5 (Alto)	6 (Muy alto)
Tiempo en el cargo actual	Menos de un año	0,0%	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%
	De 1 a 3 años	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%
	De 3 a 5 años	42,9%	0,0%	28,6%	14,3%	14,3%
	De 5 a 7 años	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
	Más de 7 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y el tiempo de antigüedad del servidor en el cargo actual nos permite observar que aquellos que se mantienen en el cargo un tiempo mayor a 7 años cuentan con niveles muy altos de adaptación en el momento de la investigación.

En la Tabla 18 observamos la relación entre el nivel de adaptación al teletrabajo y las personas que viven en el domicilio.

Tabla 18. Nivel de adaptación y personas que viven en el domicilio.

		Mi nivel de adaptación al teletrabajo				
		1 (muy bajo)	3 (Medio bajo)	4 (Medio alto)	5 (Alto)	6 (Muy alto)
Personas que viven en mi casa	Solo yo	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%
	Dos personas	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
	Tres personas	40,0%	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
	Entre 4 y 5 personas	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%	20,0%
	5 personas	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%

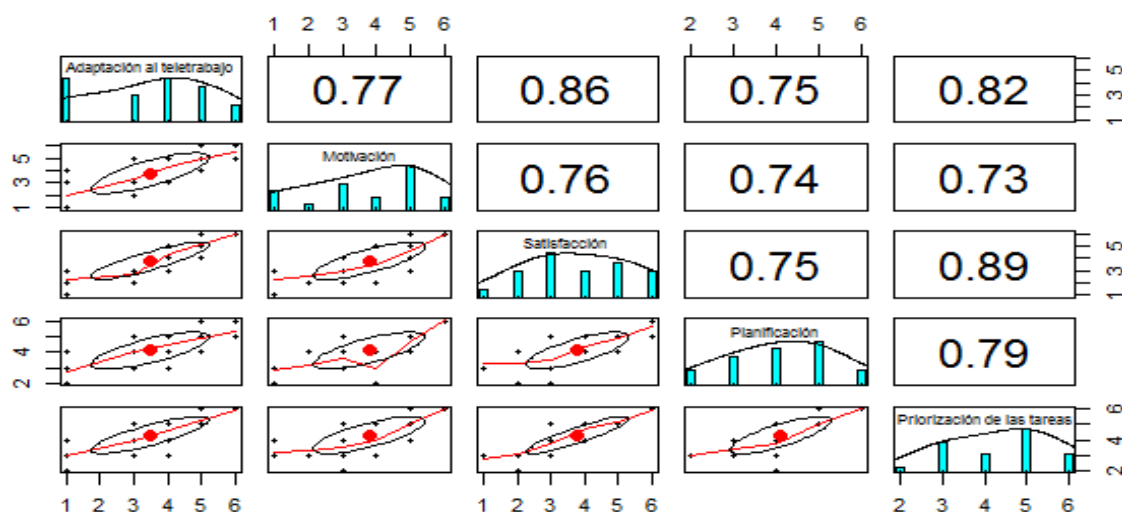
Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis, en la tabla 18 se presenta la relación de la adaptación al teletrabajo y el número de personas con las que vive el servidor; en aquellos casos en los cuales el servidor vive con un grupo reducido dentro del hogar (2 a 3 personas) tiene una mejor adaptación al teletrabajo.

2.4. Análisis de correlaciones

La información presentada en este apartado muestra los resultados del análisis de correlaciones entre diferentes variables levantadas en el cuestionario; para esto nos hemos apoyado en el software R con una herramienta denominada "pairs.panels" la cual nos brinda información del grado de asociación o relación lineal entre pares de variables. Debemos mencionar que los coeficientes pueden adoptar valores entre -1 y +1; el signo nos brindará información referente a la forma de relación que tienen las variables, si el resultado es positivo nos indica que a medida que una variable tiende a incrementar la otra variable también se incrementa; por su parte si el resultado es negativo nos indica que si una variable tiende a incrementarse la otra disminuirá.

Figura 21. Correlación de nivel de adaptación al teletrabajo y nivel de motivación, satisfacción, planificación y priorización de tareas.



Fuente: Elaboración propia.

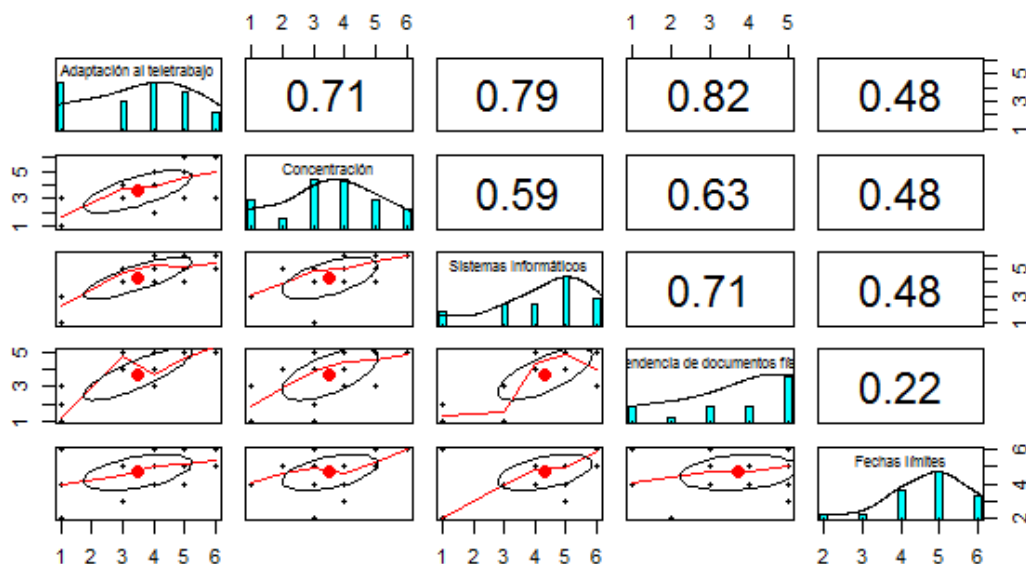
La información presentada en la figura 21 muestra el análisis de correlación entre pares de variables de acuerdo al siguiente detalle: adaptación al teletrabajo, nivel de motivación, nivel de satisfacción, nivel de planificación y nivel de priorización de tareas. Como se puede observar, los coeficientes obtenidos para la relación entre nivel de adaptación al teletrabajo y nivel de motivación tiene un coeficiente de 0,77, lo que nos indica que existe una relación de linealidad alta en estas dos variables, es decir que a medida que la variable motivación se incrementa la adaptación al teletrabajo aumenta en la misma proporción. Con esto se evidencia la importancia de implementar programas de motivación entre los servidores, con lo que se logrará una mejor adaptación al teletrabajo.

Respecto a la correlación entre adaptación al teletrabajo y nivel de satisfacción, se obtuvo un coeficiente de 0,86, el cual indica que existe una alta relación de linealidad entre estas dos variables, por lo tanto, a medida que el nivel de satisfacción aumenta en los servidores, la adaptación al teletrabajo aumentará en la misma proporción o en su defecto si el nivel de satisfacción disminuye la adaptación al teletrabajo disminuirá en la misma proporción.

El resultado obtenido al calcular la correlación entre la adaptación al teletrabajo y nivel de planificación nos proporcionó un coeficiente de 0,75, por tanto, existe un alto grado de relación lineal entre estas variables analizadas. En aquellos casos que existen un alto grado de planificación de las actividades se presenta una mejor adaptación al teletrabajo. Las organizaciones que opten por implementar esta modalidad de trabajo entre sus colaboradores deben realizar una planificación exhaustiva de las actividades a ejecutarse a fin de obtener resultados óptimos y una buena adaptación al teletrabajo.

El coeficiente de correlación obtenido entre la adaptación al teletrabajo y la capacidad de de priorización de tareas es de 0,82, lo cual nos indica que existe una relación de linealidad positiva fuerte entre estas dos variables, a mayor capacidad de priorizar tareas, mayor será la adaptación. Las organizaciones deben implementar estrategias que permitan a los servidores identificar plenamente aquellas tareas que son prioritarias, esto con la finalidad de tener un mejor nivel de adaptación al teletrabajo.

Figura 22. Correlación entre la adaptación al teletrabajo y capacidad de concentración, manejo de sistemas informáticos, capacidad de no depender de documentos físicos y cumplimiento de fechas límites.



Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de correlación obtenido entre el nivel de adaptación al teletrabajo y la capacidad de concentración es de 0,71, esto indica una fuerte relación de linealidad entre estas dos variables, por tanto, en aquellos casos en los cuales existe un mayor grado de concentración el nivel de adaptación de trabajo mejora.

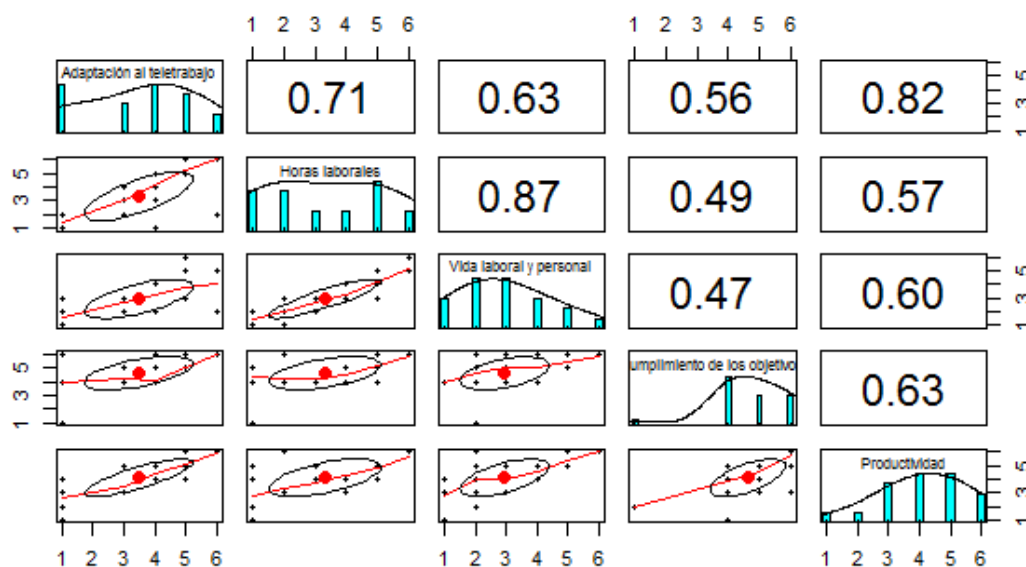
Al analizar la correlación entre la adaptación al teletrabajo y el manejo de sistemas informáticos se obtuvo un coeficiente de 0,79, lo cual indica que existe una relación de linealidad positiva fuerte entre estas variables. Mientras mayor sea el grado de dominio de los sistemas informáticos requeridos para realizar las actividades dentro de las organizaciones, mayor será el nivel de adaptación al teletrabajo.

Realizando el cálculo de la correlación entre la adaptación al teletrabajo y la capacidad de no depender de documentos físicos se obtuvo como resultado un coeficiente de 0,82, lo cual indica que existe una relación de linealidad positiva fuerte entre estas dos variables. Esto se interpreta indicando que al incrementar la capacidad para no depender de documentos físicos el

nivel de adaptación al teletrabajo también se incrementa. Este resultado evidencia la importancia de que las organizaciones implementen políticas del manejo de la información a través de medios electrónicos, incentiven la utilización de herramientas como la firma electrónica e impulsen prácticas de cero papeles, esto contribuye a una mejor adaptación a la modalidad de teletrabajo.

Al realizar el cálculo de la correlación entre la adaptación al teletrabajo y cumplimiento de las fechas límites para la realización de las actividades, se obtuvo un coeficiente de 0,48, lo cual nos indica que existe un bajo nivel de relación lineal entre estas dos variables. Es decir que el cumplimiento de las fechas límites para la realización de las tareas no tiene mayor influencia en el nivel de adaptación al teletrabajo.

Figura 23. Correlación entre la adaptación al teletrabajo y cumplimiento de horas laborables, separación de vida laboral y personal, cumplimiento de los objetivos del cargo, productividad en general.



Fuente: Elaboración propia.

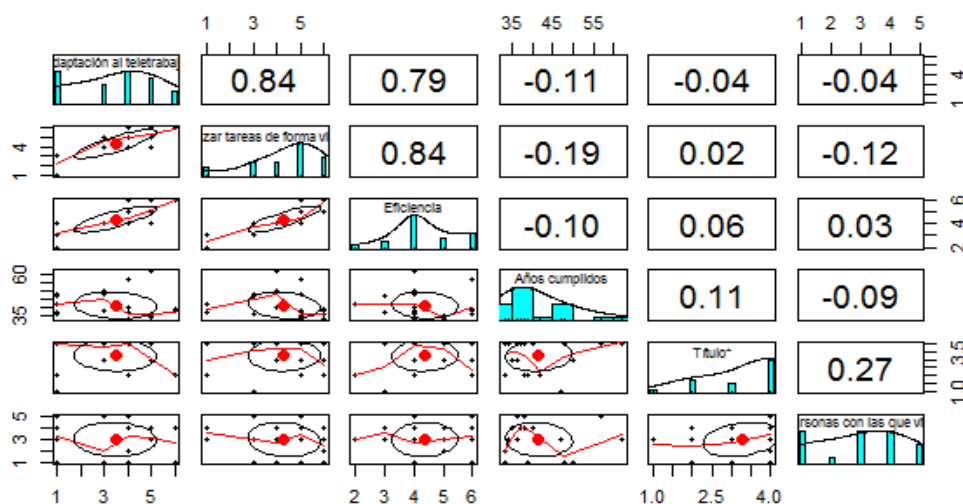
Al calcular la correlación entre la adaptación al teletrabajo y el cumplimiento de horas laborables es decir no trabajar horas extras, se obtuvo un coeficiente de 0,71, esto refleja una dependencia moderada entre estas dos variables, ya que a medida que se incrementa el cumplimiento de las horas laborables, es decir no trabajar horas extras, la adaptación al

teletrabajo se incrementa. Con esta información las organizaciones deben generar pautas a fin de dimensionar que la carga laboral asignada a los teletrabajadores no demande un tiempo mayor a lo establecido en la jornada laboral.

La correlación calculada entre la adaptación al teletrabajo y separación de vida laboral y personal, proporcionó un coeficiente de 0,63 lo que indica que existe una baja relación entre estas dos variables. Así mismo el factor de correlación entre la adaptación al teletrabajo y cumplimiento de los objetivos del cargo es de 0,56, lo que nos indica que existe un bajo nivel de asociación lineal entre estas dos variables. En base a esta información podemos concluir que la separación de vida laboral y personal y cumplimiento de los objetivos del cargo generan poco impacto sobre la adaptación al teletrabajo.

Al realizar el análisis de correlación entre la adaptación al teletrabajo y nivel de productividad en general durante el tiempo que realizó teletrabajo, se obtuvo un coeficiente de 0,82, esto evidencia que existe un fuerte grado de asociación lineal entre estas dos variables. Esta información nos permite concluir que a medida que existe un alto nivel de productividad, mayor será la adaptación al teletrabajo.

Figura 24. Correlación entre la adaptación al teletrabajo y la capacidad de realizar tareas de forma virtual, eficiencia en general, edad, nivel de instrucción y personas con las que vive.



Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis de la correlación entre la adaptación al teletrabajo y la capacidad de realizar tareas de forma virtual, se obtuvo un coeficiente de 0,84, esto nos muestra que existe una fuerte relación positiva entre las variables, este coeficiente nos permite concluir que a mayor capacidad para realizar tareas de forma virtual, mayor será el nivel de adaptación al teletrabajo. Es importante que las organizaciones capaciten a sus colaboradores sobre el uso de las herramientas tecnológicas para el desarrollo de las tareas de forma virtual, esto permitirá una mejor adaptación a esta modalidad de trabajo.

Realizando un análisis de la correlación entre la adaptación al teletrabajo y la eficiencia en general, se obtuvo un coeficiente de 0,79, esto indica que existe una moderada relación de linealidad entre estas dos variables. Esto nos indica que altos niveles de eficiencia conllevan a una mejor adaptación al teletrabajo.

Finalmente, para concluir este tipo de análisis se ha calculado la correlación entre la adaptación de teletrabajo y los siguientes factores: la edad de los servidores, el máximo nivel de instrucción alcanzado y el número de personas con las que vive el servidor, cuyos coeficientes son. -0,11, -0,04 y -0,04 respectivamente. Estos resultados nos permiten concluir que no existe un grado de asociación lineal entre estas variables y la adaptación al teletrabajo, por lo tanto, estos no son factores determinantes en la adaptación a esta modalidad de trabajo., esto se debe a que los servidores prefirieron adaptarse a esta modalidad por el temor de regresar a una modalidad presencial y contraer el virus de COVID-19.

Capítulo III

Discusión

En la presente investigación se abordó la temática sobre la adaptación de los servidores de la Coordinación Zonal 6 a la modalidad de teletrabajo, se realizó un análisis de tablas cruzadas que permitieron identificar cuáles de las variables influían sobre la adaptación al teletrabajo; a continuación, se discuten los hallazgos de este estudio.

Una de las desventajas para las organizaciones según Osio (2010), es la dificultad de motivar a los teletrabajadores, sin embargo, los resultados respecto a la variable de motivación muestran que el 57,8% de los servidores cuentan con niveles altos de motivación, tomando en cuenta que al 94,74% de los servidores les gusta trabajar en la institución y sienten orgullo de pertenecer a ella, factores que permiten identificar el empoderamiento de los teletrabajadores con la institución para que el factor motivacional no sea una dificultad.

Un factor destacado en las investigaciones acerca del teletrabajo es que los teletrabajadores necesitan de las tecnologías de la información denominadas (TIC); para Buira (2012) laborar lejos de las oficinas implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicación, mientras el 57,90% de los servidores de la Coordinación Zonal 6 concuerdan que se requiere el manejo de los sistemas informáticos especializados para el cumplimiento de sus actividades; por otro lado el 73,70% de los encuestados en la presente investigación mencionó estar de acuerdo con que el nivel tecnológico de la institución es suficiente para la ejecución de sus funciones.

Por otro lado, para Saco Barrios (2007), la responsabilidad de las organizaciones es dotar de equipos en el momento de implementar el teletrabajo, con lo cual coincide el 63,16% de los servidores que indicaron que, si se les permitió la salida de los equipos informáticos a sus domicilios, para el cumplimiento de sus actividades.

Para Saco Barrios (2007) una de las ventajas de la modalidad de teletrabajo es el aumento de la productividad, lo cual se corrobora en los resultados obtenidos en la presente investigación,

pues el 68,40% de los servidores se encuentran con altos niveles de productividad y en base a la correlación de esta variable con la adaptación al teletrabajo se ha obtenido resultados positivos.

CONCLUSIONES

Al culminar con el análisis de cada una de las variables que influyeron de manera positiva y negativa a la adaptación de la modalidad de teletrabajo podemos concluir lo siguiente:

Los avances tecnológicos acontecidos en las últimas décadas han permitido en la actualidad, la implementación del teletrabajo como medida de prevención ante la pandemia de COVID-19.

Uno de los hallazgos principales en nuestra investigación fue lo ventajoso que resulta el contar con políticas y procedimientos definidos para cada cargo, lo que permitió que los servidores de la Coordinación Zonal 6 se adapten de manera satisfactoria a la modalidad de teletrabajo, logrando que el impacto en la productividad y cumplimiento de objetivos se encuentre en niveles satisfactorios en la institución.

El presente estudio nos permitió identificar que los servidores no necesitan depender de documentos físicos, logrando que la institución pueda implementar políticas públicas de responsabilidad con el medio ambiente en el manejo de cero papeles.

En base a los resultados se puede evidenciar que las variables: años cumplidos en la institución y máximo nivel de instrucción alcanzado, influyen en la adaptación de los servidores a la modalidad teletrabajo.

Podemos destacar que los servidores que cuentan con título de tercer o cuarto nivel, de género masculino y con una antigüedad de más de 7 años en la institución, han tenido una mejor adaptación a la modalidad de teletrabajo.

Es importante destacar que para lograr una mejor adaptación a la modalidad de teletrabajo debemos tener altos niveles de concentración. El resultado obtenido de la encuesta referente a esta variable nos proporciona información sobre la importancia de contar con

espacios aptos dentro de los hogares, que permitan lograr buenos niveles de concentración, ya que influye de manera directa en la adaptación a esta modalidad.

Es evidente que la pandemia por el COVID-19 creó mucha ansiedad e incertidumbre en el personal; el miedo al contagio y el temor al regreso a una modalidad presencial obligó a que los servidores se adapten de manera acelerada a una nueva realidad de trabajo. Dentro de nuestra investigación podemos concluir que en general la institución tiene aspectos positivos en la manera que los servidores se adaptaron a la modalidad de teletrabajo.

RECOMENDACIONES

Para lograr una mejor adaptación a la modalidad de teletrabajo de los servidores de la Coordinación Zonal 6 Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, se plantean las siguientes recomendaciones:

- En los resultados se determinó que la institución al dotar de equipos tecnológicos y capacitar en el manejo de herramientas virtuales ha conseguido una mejor adaptación al teletrabajo de sus servidores, por lo que se recomienda que las organizaciones incorporen un plan de acción que contemple la dotación de equipos informáticos y capacitaciones continuas sobre el manejo de las herramientas virtuales utilizadas para el desarrollo del teletrabajo.
- Continuar con los programas motivacionales implementados, ya que los resultados indican que existen buenos niveles de compromiso; este es un factor clave para una buena adaptación al teletrabajo y cumplimiento de los objetivos.
- Se recomienda continuar con estudios referentes a la metodología que se va aplicar a los teletrabajadores en la evaluación de desempeño, ya que este aspecto no se ha considerado en nuestra investigación; esta recomendación se realiza con la finalidad que los servidores cuenten con directrices y criterios claros en el momento de ser evaluados.
- Se ha identificado que la comunicación a través de reuniones es un factor favorable para lograr que los servidores se adapten a esta modalidad, por lo que se debe continuar ejecutando este tipo de actividad de forma proactiva, es decir, con directrices y objetivos claros en cada reunión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.* (s. f.).
<https://www.uned.ac.cr/viplan/images/acuerdo-marco-europeo-sobre-teletrabajo.pdf>
- Acuerdo Ministerial MDT-2017-0090-A.* (2017). <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/AM-MDT-2017-0090-A-1.pdf>
- Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0008-B* (2018). http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/mdt-2018-0002-b_reforma_al_acuerdo_ministerial_nro__mdt-2016-0190_el_teletrabajo_en_el_sector_publico0082265001517246614.pdf
- ALASIA, A., ALASIA, J., & MONCADA, F. (2008). *El teletrabajo: Otra cara más de la precariedad laboral?* <http://www.saij.gob.ar/ana-laura-alasia-teletrabajo-otra-cara-mas-precariadad-laboral-dacc080116-2008-12/123456789-0abc-defg6110-80ccanirtcod#>
- Bonilla Prieto, L., Plaza Rocha, D., Soacha, G., & Riaño-Casallas, M. (2014). *Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo.* <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000100007>
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo: Entre el mito y la realidad* (1.^a ed.). Editorial UOC.
https://elibro.net/es/ereader/uazuay/56596?as_all=teletrabajo&as_all_op=unaccent__icon_tains&prev=as
- Disposiciones normativas sobre el teletrabajo en los países CLAD como consecuencia de la Pandemia.* (s. f.). <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/05/Teletrabajo-PM-CLADv2.pdf>
- LEY 1221 DE 2008.* (2008). https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf
- Montalvo, J. (2006). *La relación de trabajo y sus variantes.*
<http://letrasjuridicas.com.mx/Volumenes/13/montalvo13.pdf>
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3, 93-109.
- Pérez Sánchez, C. (2010). *El teletrabajo: ¿Más libertado una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?* <file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Dialnet-ElTeletrabajoMasLibertadOUNuevaFormaDeEsclavitud-3424042.pdf>

- Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, M. (2009). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. 57-79.
- Saco Barrios, R. (2007). *El teletrabajo*. 60, 325-350.
- Sanguinetti, W. (2003). En busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo. *Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos*, 7-8.

ANEXOS

Anexo No. 1 Matriz de Cargos

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CARGOS										
COMUNICACIÓN		RELACIÓN		DECISIÓN	SUPERVISIÓN		NATURALEZA DE LAS TAREAS			
Necesidad de comunicación	Nivel de información	Nivel de relación con otros puestos (reuniones)	Alcance de la relación	Nivel de toma de decisiones	Número de personas a su cargo	Nivel de mando	Nivel de Nivel de complejidad de las tareas	Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas	Nivel de preparación requerida para el cargo
Mi trabajo requiere contactarme con otras personas:	La información que manejo en mi cargo:	En promedio, en mi cargo asisto a reuniones:	Para realizar bien mi trabajo:	En mi cargo debo tomar decisiones:	En mi cargo:	Mis funciones en general son de carácter de:	En mi puesto de Para mi cargo trabajo realizo: tenemos:	En mi cargo tenemos:	Como en todo cargo, en el mio hay tareas operativas (como hacer llamadas telefónicas, enviar correos, trabajo, hace falta etc.) En promedio estas ser:	Para realizar bien mi trabajo, hace falta ser:
Una o dos veces a la semana	Es de conocimiento público	Una vez al mes	No necesita	Basadas en políticas o procesos	No superviso el trabajo de otros	Asistente de oficina	Actividades administrativas con instrucciones detalladas	Procesos y políticas claramente definidas	7-8 horas	Bachiller
En promedio, una vez por día	La puede conocer las personas de dentro de la	Dos veces al mes	Brinda apoyo a grupos reducidos	Simple pero sin una base clara	Superviso el trabajo de 1 - 3 personas	Asistente técnico	Puede adaptar tareas rutinarias	Políticas claras, pero los procesos no son claros	5 - 7 horas	Tecnólogo
Todos los días, varias veces cada día	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	Una vez a la semana	Brinda apoyo profesional	En base a estadística descriptiva	Superviso el trabajo de 4 - 7 personas	Analista	Planifica, organiza y controla el avance de su trabajo	Existen políticas, pero no se utilizan y los procesos no están	3 - 5 horas	Profesional: 4 años de universidad
		Todos los días	Coordina e integra las actividades de grupos medianos y grandes	En base a estadística interpretativa de múltiples escenarios		Coordinación	Plan, org y con el avance un área funcional		menos de una hora	Master o PHD

Anexo No. 2 Encuesta Aplicada

Sección 1 de 10

ANÁLISIS DE LA ADAPTACIÓN DE LOS SERVIDORES DE LA COORDINACIÓN ZONAL 6 SIS ECU 911 A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA POR LA PANDEMIA DEL COVID-19.

Saludos, mi nombre es Alexandra Tinoco, estudiante de la maestría de Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay y estoy en la actualidad preparando mi trabajo final de tesis con la temática de TELETRABAJO y su impacto en nuestras funciones diarias.

Para esto le pido de manera muy comedida que llene el siguiente formulario en el cuál se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad y organización está afectando a nuestras funciones.

ESTE FORMULARIO ES COMPLETAMENTE ANÓNIMO y se garantiza que la información proporcionada va a ser utilizada sólo con el propósito de investigación académica.

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 10

ANÁLISIS DE LA ADAPTACIÓN DE LOS SERVIDORES DE LA COORDINACIÓN ZONAL 6 SIS ECU 911 A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA POR LA PANDEMIA DEL COVID-19.

Descripción (opcional)

Sección 3 de 10

Análisis del cargo



Descripción (opcional)

Como en todo cargo, en el mío hay tareas operativas (como hacer llamadas telefónicas, enviar correos, etc.) En promedio estas actividades me toman cada día: *

- ☐ 7-8 horas
- ☐ 5 - 7 horas
- ☐ 3 - 5 horas
- ☐ 1 - 3 horas
- ☐ menos de una hora

En mi cargo *

- ☐ No superviso el trabajo de otros
- ☐ Superviso el trabajo de 1 - 3 personas
- ☐ Superviso el trabajo de 4 - 7 personas
- ☐ Superviso el trabajo de más de 7 personas

En promedio, en mi cargo asisto a reuniones *

- ☐ Una vez al mes
- ☐ Dos veces al mes
- ☐ Una vez a la semana
- ☐ Varias veces a la semana
- ☐ Todos los días

En mi cargo debo tomar *

- ☐ Decisiones simples basadas en políticas o procesos
- ☐ Decisiones simples pero sin una clara base a la cuál apegarme
- ☐ Decisiones que requieren análisis estadístico descriptivo (promedios, media, moda, etc.)
- ☐ Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo - inferencial
- ☐ Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos

En mi puesto de trabajo *

- ☐ Realizo actividades administrativas con instrucciones detalladas
- ☐ Tengo la posibilidad de adaptar ciertas tareas rutinarias según mi criterio
- ☐ Yo planifico, organizo y controlo el avance de mi trabajo
- ☐ Planifico, organizo y controlo el avance de mis subordinados DIRECTOS
- ☐ Planifico, organizo y controlo el avance de toda un área funcional

Mi trabajo requiere contactarme con otras personas *

- ☐ Una o dos veces a la semana
- ☐ En promedio, una vez por día
- ☐ Todos los días, varias veces cada día
- ☐ Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares

Mis funciones en general son de carácter de *

- ☐ Asistente de oficina: preparo archivos y otros insumos básicos para otras personas en mi área
- ☐ Asistente técnico: Preparo insumos y herramientas de tipo técnico para mis superiores
- ☐ Analista: Requero un análisis profesional al realizar mi trabajo
- ☐ Supervisión: Verifico el buen trabajo de otras personas, pero no puedo dar permisos o vacaciones
- ☐ Coordinación: Planifico y asigno las actividades de un área específica de mi organización
- ☐ Dirección: Planifico y asigno las actividades de un grupo de áreas de mi organización

Para mi cargo tenemos *

- ☐ Procesos y políticas claramente definidas
- ☐ Políticas claras, pero los procesos no son claros
- ☐ Existen políticas, pero no se utilizan y los procesos no están definidos
- ☐ No existen ni políticas ni procesos

Para realizar bien mi trabajo *

- ☐ No necesito relacionarme con personal fuera de mi área de trabajo
- ☐ Brindo apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos
- ☐ Brindo apoyo profesional (3er nivel) a personas en mi red de trabajo
- ☐ Reviso que esté bien realizado el trabajo de un equipo pequeño (3 - 4 personas)
- ☐ Coordino e integro las actividades de grupos medianos y grandes

Para realizar bien mi trabajo hace falta ser *

- ☐ Bachiller
- ☐ Tecnólogo
- ☐ Profesional: 4 años de universidad
- ☐ Profesional: 5 o + años de universidad
- ☐ Master o PHD

La información que manejo en mi cargo *

- ☐ Es de conocimiento público
- ☐ La puede conocer las personas de dentro de la empresa
- ☐ La puede conocer las personas de mi área de trabajo
- ☐ Es muy delicada y solo un grupo de personas reducido tiene acceso a ella

Impacto en las actividades

Cómo el cambio al teletrabajo ha afectado nuestras actividades laborales diarias (ya sea que siga bajo esta modalidad o no)

Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto *

[illegible]

Factores personales

Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me gusta trabajar en esta institución	☐	☐	☐	☐
Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo	☐	☐	☐	☐
Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar	☐	☐	☐	☐
Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo	☐	☐	☐	☐
Las actividades de mi cargo son motivantes	☐	☐	☐	☐
La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución para teletrabajar	☐	☐	☐	☐
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas	☐	☐	☐	☐

Tengo facilidad de palabra	☐	☐	☐	☐
Durante la crisis sanitaria he tenido que asistir, eventualmente, a mi lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología con la que dispongo ahí	☐	☐	☐	☐
Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente	☐	☐	☐	☐
Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo	☐	☐	☐	☐
Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente	☐	☐	☐	☐
Tengo orgullo de pertenecer a la institución	☐	☐	☐	☐
Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo	☐	☐	☐	☐
Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo	☐	☐	☐	☐

Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de mi trabajo	☐	☐	☐	☐
Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor	☐	☐	☐	☐
En general, me gusta trabajar en mi cargo	☐	☐	☐	☐
Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente	☐	☐	☐	☐
Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la modalidad de teletrabajo	☐	☐	☐	☐
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo	☐	☐	☐	☐
Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado de ánimo	☐	☐	☐	☐
Los software requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado adecuadamente desde mi hogar	☐	☐	☐	☐

Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo	☐	☐	☐	☐
La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo	☐	☐	☐	☐
El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas	☐	☐	☐	☐
No sufro de estrés o ansiedad	☐	☐	☐	☐
Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas	☐	☐	☐	☐
Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo	☐	☐	☐	☐
Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo	☐	☐	☐	☐

Sección 6 de 10

Datos demográficos

Descripción (opcional)

Sexo

☐ Masculino

☐ Femenino

Años cumplidos

Texto de respuesta corta

Título de mayor nivel obtenido

☐ Bachiller

☐ Tecnólogo

☐ Título universitario (4 años)

☐ Título universitario (5 o más años)

☐ Maestría

☐ PHD

Tiempo trabajando en la empresa

- ☐ Menos de un año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 3 a 5 años
- ☐ De 5 a 7 años
- ☐ Más de 7 años

Tiempo en el cargo actual

- ☐ Menos de un año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 3 a 5 años
- ☐ De 5 a 7 años
- ☐ Más de 7 años

Mi cargo se dedica mayormente a

- ☐ Administración de TICs
- ☐ Logística (interna o externa)
- ☐ Marketing y ventas
- ☐ Post venta, servicio al cliente
- ☐ Compras
- ☐ Innovación y desarrollo
- ☐ Talento humano
- ☐ Mantenimiento en general
- ☐ Contabilidad y/o auditoría
- ☐ Actividad legal
- ☐ Dirección general
- ☐ Otra...

Personas que viven en mi casa

- ☐ Solo yo
- ☐ Dos personas
- ☐ Tres personas
- ☐ Entre 4 y 5 personas
- ☐ 5 personas
- ☐ Otra...