



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

BRECHAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA UNA PYME

DANIEL EDUARDO GAETE POZA

PROFESORES GUÍA: CRISTIAN PALMA, PhD y HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CONCEPCIÓN – CHILE
2020



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

BRECHAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA UNA PYME

POR: DANIEL EDUARDO GAETE POZA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Cristian Palma, PhD y Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Heetae Kim, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Gustavo Canepa, MDO

PROFESOR INTEGRANTE 3:

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas

Diciembre, 2020

Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **BRECHAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA UNA PYME**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



DANIEL EDUARDO GAETE POZA

Firma

*En agradecimiento a mi familia
que me apoyo incondicionalmente, a
mi pareja que me mantuvo en pie cuando no
quedaban fuerzas, a compañeros y amigos
que conocí en este largo camino y
a la universidad por darme la
oportunidad de ampliar
mi conocimiento*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los profesores y autoridades de la universidad por compartir su sabiduría y conocimientos, por el incentivo permanente de superar nuestros límites, por los espacios brindados de crecimiento y desarrollo. Agradezco a aquellos amigos de siempre y los que tuve la suerte de conocer dentro del programa de magíster y con quienes he compartido en el plano personal durante el tiempo que ha durado este programa, quiero extender mis agradecimientos, por esas conversaciones más ligeras que permitieron llevar de mejor manera el tiempo entre trabajo y estudio, por permitirme entrar en sus vidas más allá del ámbito profesional y por las continuas palabras de aliento durante este año y medio de trabajo, espero que el futuro nos dé la oportunidad de seguir compartiendo momentos como estos.

También es relevante mencionar la importancia de mis compañeros en el desarrollo de este trabajo y del programa en general. A través de las interminables discusiones, análisis de casos, exposiciones y trabajos, logramos no sólo compartir experiencias laborales, sino que también personales, las que sin duda alguna enriquecieron y fortalecieron nuestros lazos. Entendiendo y valorando nuestras diferencias, conseguimos formar un grupo cohesionado que sirve de apoyo y guía de cara al futuro.

Finalmente, el agradecimiento más profundo es para mi familia. Sin su constante apoyo, comprensión e inspiración, no hubiera sido posible concluir este proyecto. A mi pareja, por todas esas horas de espera constante, por sobrellevar la ausencia de no estar continuamente presente y aun así darme el soporte necesario para centrarme en el desarrollo de este trabajo, a mis hermanos menores, los cuales son fundamento recurrente en mi persona para seguir siendo un modelo a seguir por ellos, a mi madre por ser un ejemplo de perseverancia y una guía indiscutible en los momentos que más lo necesité, por inculcarme siempre la importancia de la educación y a mis abuelos que desde el cielo deben estar orgullosos de su nieto querido, para ellos mi eterna gratitud.

BRECHAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA UNA PYME

Daniel Eduardo Gaete Poza

Bajo la supervisión de los profesores Cristian Palma, PhD y Héctor Valdés González, PhD, en
la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta una mirada crítica de como el tamaño de una empresa influye sobre la correcta implementación de la modalidad de teletrabajo en las organizaciones, analizando diferencias y como abordarlas de manera adecuada. El objetivo de esta investigación es proponer un plan de acciones para abordar la implementación del teletrabajo en pequeñas y medianas empresas, considerando las brechas y barreras frente a una comparación con empresas de gran tamaño. Para lograrlo, se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de 18 directivos, ejecutivos y profesionales que realizan teletrabajo, basada en entrevistas semiestructuradas, considerando una muestra por conveniencia, para entender qué hacen y cómo las organizaciones analizadas abordan e implementan la modalidad de teletrabajo para que sea efectiva. El análisis señala como factor crítico de éxito en las organizaciones, la elaboración de un plan estratégico de implementación, con responsables claros, métricas de gestión adecuadas y limitaciones entre la vida personal y laboral fijas. Se concluye que solo para la variable económica el tamaño de la empresa tiene una influencia considerable, principalmente en la entrega de recursos a los trabajadores, para la cual se propone un plan de acciones para superar la brecha detectada, además, se incluyen acciones que pueden ser aplicadas en organizaciones indistintamente del tamaño de estas.

PALABRAS CLAVE: Teletrabajo; Tamaño de la empresa; Plan estratégico; Métricas de gestión; Variable económica;

HIGHLIGHTS

BRECHAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA UNA PYME

Daniel Eduardo Gaete Poza

- Desafíos en la implementación de teletrabajo en organizaciones de distinto tamaño
- Comprensión acerca de como las organizaciones implementan teletrabajo
- Entrevistas semiestructuradas a directivos y profesionales que efectúan teletrabajo
- Plan estratégico como factor crítico de éxito para la implementación de teletrabajo
- Plan de acciones para superar variable económica como principal brecha detectada

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	10
1.1	TELETRABAJO Y UNA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN EN PYMES	11
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA.....	12
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.....	17
1.4	OBJETIVO GENERAL	18
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	18
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	18
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	21
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....	23
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	23
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	26
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	26
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	30
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	44
3	ARTÍCULO	47
4	CONCLUSIONES GENERALES	63
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	63
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	65
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA 1: PREGUNTAS ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	25
TABLA 2: CATEGORÍAS DE INSTRUMENTO.....	26
TABLA 3: MARCO DE REFERENCIA DE LAS PRINCIPALES BARRERAS DETECTADAS	36
TABLA 4: MARCO DE REFERENCIA DE LAS PRINCIPALES ACCIONES PROPUESTAS	37

1 INTRODUCCIÓN

El concepto teletrabajo es un concepto cada vez más reconocido a nivel mundial, esto en gran parte gracias a la pandemia que azota el mundo y que ha obligado a numerosas organizaciones del orbe su adopción muchas veces de manera apresurada. Es un tanto complejo pensar que este concepto hace un par de años era conocido y aplicado solo por unos pocos y que su uso era considerado un privilegio, existen muchas investigaciones publicadas donde se indica claramente que el teletrabajo es un beneficio que ayuda a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sin embargo, muchas instituciones se veían escépticas a su implementación, apelando a los costos que significaba, la pérdida de comunicación entre pares y en su mayoría por simple desconocimiento. Se debe ser sensato en reconocer que los avances tecnológicos y las plataformas digitales han permitido que esta modalidad de trabajo se vaya perfeccionando, estas mismas plataformas han visto en el teletrabajo un nicho para captar clientes, cada día son más las aplicaciones que nacen y otras que se potencian para ofrecer a las organizaciones servicios que permitan conectar de mejor manera al trabajador con sus funciones y con la empresa.

El teletrabajo avanza a pasos agigantados, su implementación en las empresas ha sido improvisada, obligados por la pandemia las organizaciones han tenido que salir del paso, algunas endeudarse, otras comprar softwares para trabajar, pero en su mayoría han tenido que adoptar esta modalidad, que paso de verse como beneficio a como simplemente una nueva forma de trabajo, se siguen destacando aspectos positivos del teletrabajo, como la flexibilidad horaria, permitir pasar más tiempo con la familia, incluso temas monetarios al tener menos gasto en transporte y vestimenta de trabajo, pero no todo es color de rosa, esta pandemia también ha descubierto el lado negativo de esta modalidad, la que no se podía apreciar cuando esta era optativa y esporádica, la literatura muestra la dificultad que tienen algunos trabajadores para separar la vida cotidiana de la laboral, horas de trabajo extra al no tener horarios definidos, algunos supervisores han visto duplicada su carga de trabajo por tener que aplicar mayor vigilancia a la gente a su cargo, falta de métricas para medir el desempeño no presencial, entre otros. Sin duda tanto los beneficios como las dificultades presentan una arista que se debe investigar, una correcta implementación es clave para poder enfrentar todas estas problemáticas y superarlas de mejor manera, hoy en día paso de ser un beneficio a ser una modalidad de trabajo obligada, paso de ser un tópico abordado en

las empresas por el área de recursos humanos ya que era un beneficio, a un tópico abordado por los altos directivos ya que representa una fuente de ventaja competitiva en las empresas más fuertes o simplemente una causa de clausura en algunas empresas que dependen de sus trabajadores y que no puedan adoptar esta modalidad. Esto último es relevante cuando pensamos en el tamaño de la empresa como factor para implementar teletrabajo, la mayoría de Pequeñas y Medianas empresas no cuentan con una estructura de cargos que permita hacer un plan elaborado de implementación y muchas no cuentan con los recursos, pero necesitan el teletrabajo para sobrevivir.

De todas formas para una empresa, independiente de su tamaño, que ya ha adoptado esta modalidad le surgen las mismas interrogantes de un inicio, es cierto, ha pasado la primera barrera de implementación, pero para lograr que esto funcione se necesita un plan, una estrategia, esto no es en el corto plazo, una correcta ejecución necesita tiempo, necesita encargados claros, necesita métricas de desempeño, necesita fijar límites, esto es clave, se necesita que las personas puedan diferenciar la vida laboral de su vida cotidiana aún estando en sus casas y esto lo debe hacer la organización, fijar horarios de trabajo, monitorear la calidad de vida del trabajador, hacer sentir que aún estando no presencial el trabajador sienta que aún es parte de la compañía y que puede realizar sus funciones sin problemas desde su hogar.

Sin duda esta modalidad seguirá creciendo y sumando adeptos, se demostró gracias a la pandemia que su aplicación no es algo utópico, que es algo real, pero que necesita un gran esfuerzo por parte de la organización para superar los desafíos que la modalidad representa y que se hace superlativo en empresas de menor envergadura.

1.1 Teletrabajo y una correcta implementación en PyMes

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables que permiten en Chile, condiciones igualitarias para la implementación exitosa de teletrabajo?

En efecto, cuando se trata de implementar teletrabajo en empresas de diferente tamaño, resulta difícil la aplicación de esta modalidad, debido a la asimetría e inequidades existentes, por ejemplo, el tamaño del respaldo financiero, capacidad del talento humano disponible, la estrategia de gestión corporativa, capacidad para mejorar planes operativos, entre otros.

1.2 Breve discusión de la literatura

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que ha tenido que ser adoptada por un gran número de organizaciones debido a la pandemia que azota al mundo. Esta modalidad de trabajo presenta múltiples beneficios, entre ellos las bondades que representa para las comunidades, asociado a beneficios como la disminución de la contaminación ambiental, los tiempos de desplazamiento y la movilidad en las grandes metrópolis (Benjumea et al., 2016), como también para personas y organizaciones como herramienta motivadora para estimular y promover el potencial de los trabajadores.

El teletrabajo ha existido desde la década de los 70 cuando se desarrolló la tele conmutación en la industria de la información en el estado norteamericano de California (Nilles, 1975; Varas, 2019). El trabajo móvil se ha desarrollado fuertemente en los últimos años, basado en tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) emergió posteriormente a medida que dispositivos inalámbricos más pequeños y medianos como laptops y teléfonos móviles permitieron a los trabajadores de empresas de todo rubro trabajar no solo desde casa, sino prácticamente desde cualquier ubicación donde tuvieran necesidad de hacerlo (Messenger y Gschwind, 2016). En un inicio y dado los beneficios asociados se pensaba que en el futuro todos harían trabajo remoto. Sin embargo, si bien las tecnologías de información han cambiado realmente el modo de trabajo, el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador no ha permitido la adopción de esta modalidad de manera general por todos los trabajadores. En realidad, la adopción de estas prácticas de trabajo ha sido mucho más lenta de lo previsto, debido a factores humanos básicos asociados con las necesidades de las personas de conocer cara a cara a otros (Vilhelmson y Thulin, 2016). Este escenario cambió de manera drástica con la irrupción de la pandemia, lo que obligó a las organizaciones a adoptar esta modalidad de manera brusca y desordenada, lo que significa un gran desafío para las compañías.

Una efectiva implementación del teletrabajo implica un gran desafío para una organización, y, una vez en régimen, puede causar efectos no planificados. En efecto, implementar el teletrabajo necesita que se tengan condiciones individuales y organizacionales mínimas, como la autonomía y disciplina de teletrabajadores, sistemas de control de gestión, e infraestructura física y tecnológica adecuada, entre otras.

Teletrabajo: Teoría y definiciones

Aunque el término teletrabajo fue acuñado ya a principios de 1970 por Jack M. Nilles, todavía no se ha llegado a un acuerdo sobre su definición exacta. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el teletrabajo se puede definir como “cualquier trabajo efectuado en un lugar donde, lejos de las oficinas o talleres centrales, el trabajador no mantiene un contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías”. Otros utilizan el término para referirse a toda forma de trabajo basada en las TIC.

El gobierno de Chile lo define como: “aquel trabajo donde el trabajador cumple sus funciones mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o debe reportar esas funciones mediante estos medios.” (Gobierno de Chile, 2020)

En condiciones óptimas el teletrabajo tiene beneficios ligados a la productividad de las empresas, pero existen algunos efectos adversos en cuanto al bienestar de las personas que son necesarios considerar, como la preocupación excesiva por responder a las demandas que surgen constantemente vía electrónica, fenómeno conocido como telepresión. (Pinto & Muñoz, 2020)

PYMEs y grandes empresas en Chile

La sigla PYME es conocida a nivel mundial, la cual significa “Pequeña y Mediana Empresa”, sin embargo, lo que abarca el concepto varía de país en país, esta depende principalmente del nivel de ingresos y número de trabajadores.

En Chile dentro del concepto de PYME podemos encontrar a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales según documentos que se encuentran en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN) se definen de la siguiente manera:

Microempresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario. Empresas que cuentan con uno a nueve trabajadores.

Pequeñas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario. Empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores.

Medianas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario. Empresas que cuentan con 50 a 199 trabajadores.

No pueden ser PYMEs las empresas que exploten bienes raíces no agrícolas, realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras que no sean las necesarias para el desarrollo de su actividad principal, empresas en cuyo capital participen, en más de un 30%, sociedades que tengan acciones que se coticen en la Bolsa, ni filiales de éstas.

Efectos del teletrabajo

El teletrabajo representa una gran cantidad de beneficios para los trabajadores, sin embargo, tiene una limitante muy importante a considerar: no todos los puestos son candidatos para optar por esta modalidad.

Según (Peiró & Soler, 2020), el 100 % de quienes ocupan puestos directivos podrían hacer uso del teletrabajo para el desempeño de sus tareas. El colectivo de técnicos, profesionales científicos e intelectuales podría realizar teletrabajo sin problemas, en un 60 % de los casos, y los contables, administrativos y otros empleados de oficina en un 43,6 %. Por el contrario, las personas que desarrollan tareas manuales o se emplean en la industria solo pueden acceder al teletrabajo en el 3 % de los casos.

Los efectos del teletrabajo se pueden diferenciar en tres niveles: Individual, Organizacional y Social. (Vera, 2018)

a) Nivel individual: Trabajadores más autónomos ya que pueden manejar sus tiempos producto de la flexibilidad en el horario, ahorro en costos tales como transporte, comida y muchas veces vestuario adecuado para la vida laboral.

Además, se enfatiza el aporte para la conciliación vida laboral, familiar y personal; donde el teletrabajador puede realizar sus roles familiares y laborales, al mismo tiempo.

b) Nivel Organizacional: La implementación traerá un cambio en la cultura organizacional de la empresa (Zambrano – Mellado, 2019). Se pueden mencionar como efectos la retención laboral, compromiso con la organización, reclutamiento de empleados más calificados, productividad, modernización y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Cada vez crece el número de empresas que aplican la flexibilidad y la conciliación laboral del teletrabajo como herramientas motivadoras, para captar trabajadores con talento, aunque se encuentren geográficamente distanciados. (Quintana, 2020).

En cuanto a la productividad, según (Acosta, 2018) aumenta gracias a los distintos beneficios que se obtienen de esta modalidad.

Si la organización les brinda a los trabajadores las condiciones que ellos necesitan para mejorar su bienestar (y su calidad de vida) ellos se sentirán más comprometidos, lo que en consecuencia mejora la calidad de su trabajo y la productividad. Así mismo, se asegura que cuando la organización es más productiva, está en condiciones de brindar mejores circunstancias que contribuyen con el bienestar y su calidad de vida. (Camacho, 2014).

c) Nivel Social: El teletrabajo permite la reinserción de muchas personas a la vida laboral; se vislumbra además, como una opción ecológica, que pretende dar oportunidades a las personas, sin desmovilizarlas de su lugar de habitación y además, permite que disminuyan los niveles de estrés por tráfico y movilidad, ayuda a la conciliación del mundo público y el privado; apoya a las mujeres y a personas con discapacidad o de tercera edad a insertarse en el mundo laboral. (Havríluk, 2015). Esto se complementa con lo dicho por (Goytre et al. 2012) el cual constata que para algunas personas con discapacidad el teletrabajo desde sus hogares puede ser su única posibilidad de empleo.

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

En Chile y en el mundo cada vez más se habla de teletrabajo. Muchas organizaciones han comenzado a analizar estructuras de cargos donde se puede utilizar esta modalidad para mejor beneficio de todos.

En Estados Unidos ya existe una compañía en la que todos sus empleados son teletrabajadores. Se trata de Gitlab, una empresa emergente cuya valoración está por encima de los 1.000 millones de dólares. Los 789 empleados de Gitlab trabajan desde su casa, y tanto la compañía como los empleados se ven beneficiados por el trabajo remoto.

La empresa de desarrollo de software se ha convertido en el ejemplo de cómo muchas organizaciones pueden obtener beneficios del trabajo a distancia gracias a tecnologías como los móviles, el acceso de alta velocidad a internet o las videollamadas.

Según un informe de (Eurofound,2019), en Francia el segmento de empleados de teletrabajo aumentó de 7% en 2007 a 12,4% en 2012, sin embargo, aún no se ha incorporado esta modalidad en la gran parte de las grandes empresas: 75% permite el teletrabajo, pero solo en proyectos piloto (Greenworking, 2012). De manera similar, en Suecia, el grupo de compañías con teletrabajadores aumentó de 36% en 2003 a 51% en 2014 (Estadísticas de Suecia, 2015), un aumento significativo que posiblemente se deba a algunos de los impulsores, como la disminución de la resistencia de los directivos.

Alemania está bajo la media de la Unión Europea en términos de teletrabajo y considerablemente detrás de otros países (Brenke, 2016), con solo el 12% de todos los empleados trabajando principal u ocasionalmente desde casa.

Datos de España indican que 6,7% de trabajadores participan de teletrabajo en ese país (INSHT, 2011).

En América Latina, Argentina y Brasil muestran los mejores números en la implementación de labores con base en las nuevas tecnologías en la región. Estos países se benefician de políticas que han sido fortalecidas y que se han actualizado con continuidad desde 2003, favoreciendo este tipo de empleabilidad. Se considera que Argentina cuenta con más de un millón de personas trabajando de alguna manera con “home office” Colombia y Costa Rica poseen disposiciones reglamentarias sobre teletrabajo a partir de 2008. La iniciativa legal en Costa Rica de hace ya diez años donde se resaltan los vínculos de empleo y productividad en las entidades públicas.

Perú ha implementado reglamentaciones de última generación, con el fin de promover teletrabajo. Uruguay, por su parte, gracias al amplio rango de conectividad que le es propio al país en el uso de nuevas tecnologías hace que el trabajo desde casa se vaya constituyendo en forma rápida, en una modalidad laboral que abarca muchos sectores económicos.

¿Cómo lo abordan en Chile?

Chile fue pionero en la legislación de teletrabajo. En ese sentido, la población y las organizaciones tienen un referente en el código laboral correspondiente, desde 2001

Según un estudio de la consultora Citrix, en Chile se estima que la población que ejerce teletrabajo asciende a 500.000 trabajadores. El teletrabajo es considerado por el gobierno

como una chance para mejorar los indicadores de empleabilidad y de otorgar acceso a personas con características especiales al mercado. (Cifuentes, 2020). En línea con esto, el gobierno de Chile ha promulgado recientemente la Ley de Trabajo a Distancia y Teletrabajo la cual entregará derechos y reglas claras a los trabajadores que realizan este tipo de empleos, como, por ejemplo:

- Estarán regulados por el Código del Trabajo (se deberá firmar un contrato de trabajo o anexo).
- El trabajador tendrá los mismos derechos laborales que cualquier otro trabajador (derechos colectivos e individuales).
- El trabajador podrá pactar libremente su jornada de trabajo, siempre y cuando sus funciones se lo permitan.
- El trabajador podrá combinar tiempos de trabajo presencial en su empresa con tiempos de trabajo fuera de ella.
- Los equipos, materiales y herramientas deberán ser entregadas por el empleador al trabajador.

Sin embargo, esta ley complica a pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los recursos para poder implementar la modalidad de teletrabajo.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la modalidad de teletrabajo, información suficiente o certeza, respecto de su implementación en Pequeñas y Medianas empresas. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la carencia de igualdad de condiciones entre empresas de diferente tamaño que factibilicen para todos, la implementación del trabajo a distancia, en un marco que asegure el bienestar de quienes deben adoptar esta modalidad de trabajo. Se propone entonces un conjunto de acciones y soluciones, con base cualitativa, para minimizar y abordar las barreras y diferencias existentes ante la necesidad de la

implementación de teletrabajo en empresas de diferente tamaño. En este sentido contribuye a la comprensión de cuáles son las variables críticas que originan las brechas y diferencias según tamaño de las empresas, cuando se debe enfrentar la correcta implementación y ejecución del trabajo a distancia en las organizaciones.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un plan de acciones para abordar la implementación del teletrabajo en pequeñas y medianas empresas, considerando las brechas y barreras identificadas desde una comparación de esta modalidad de trabajo con empresas de gran tamaño y las características propias de ambas.

1.4.1 Objetivos específicos

- Analizar la literatura referente a los fundamentos y las condiciones para la implementación del teletrabajo en organizaciones.
- Analizar percepciones de personas que efectúan teletrabajo sobre sus oportunidades y desafíos.
- Priorizar la información recopilada, detectando la brecha existente y resaltando su importancia en la implementación

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: Se ha escogido la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas (Valles, 2014), ya que su propósito fue describir las percepciones de teletrabajadores acerca de los problemas en la implementación de esta modalidad.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia, principalmente a los actores que ocupen o hayan ocupado la modalidad de teletrabajo, desde directivos hasta profesionales de diversas ramas, debido al conocimiento y dominio del tema. La muestra considera 18 entrevistas y se representa de la siguiente forma: 39% mujeres y

61% hombres, el rango de edad fue de 28 a 62 años con un promedio de 40 años; los grupos se separan en trabajadores de grandes empresas de los cuales corresponde un 61% y trabajadores de medianas y pequeñas empresas con un 39%. En cuanto a la experiencia laboral de los informantes el promedio fue de 13 años, en tanto, la antigüedad laboral dentro de la empresa a la cual pertenecen es de 9 años.

Entorno: El estudio considera a Chile como lugar de referencia principal para las entrevistas, sin embargo, el análisis previo de la literatura entrega un contexto global, al considerar Europa, Estados Unidos y el resto de América Latina.

El teletrabajo es un concepto relativamente nuevo en Chile, el 24 de marzo de 2020 se promulgó la ley de trabajo a distancia y teletrabajo, el cual entrega derechos y reglas claras a los trabajadores que realizan este tipo de empleos. (Gobierno de Chile, 2020). En línea con lo anterior, es una modalidad cada vez más adoptada por todo tipo de empresas y que requiere cierto análisis para que su implementación sea de manera exitosa.

Intervenciones: Para los grupos de discusión se realizan entrevistas las que son realizadas de manera no presencial, en particular, por medio de video llamada, dada la contingencia de pandemia que azota al mundo al momento de realizar esta investigación, siendo todas registradas por medio de grabación de video y un documento escrito. Para el diseño de las entrevistas, se desarrollan preguntas basadas en el análisis previo de la literatura. Las preguntas han sido las siguientes:

Etapas 1: Caracterización el presente y comprensión de la realidad

- Ítem 1. ¿Qué entiende usted por teletrabajo?
- Ítem 2. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para el desarrollo de las empresas?
- Ítem 3. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?
- Ítem 4. ¿En la práctica como opera hoy el teletrabajo en su empresa?
- Ítem 5. ¿Existe algún área o directivo responsable en su implementación?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

- Ítem 6. Pensando en el contexto local, ¿Podría listar las barreras que ve para la implementación de teletrabajo en las empresas?
- Ítem 7. Tomando las barreras anteriores ¿cuáles son las acciones claves para enfrentarlas y quién sería el principal responsable de su ejecución?
- Ítem 8. De los siguientes grupos: personas, empresas y Estado, ¿cuál considera que tiene un rol más relevante en una implementación exitosa de teletrabajo y por qué?
- Ítem 9. De las siguientes categorías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, espacio de trabajo, ¿cuál o cuáles considera más importante de considerar y por qué?

Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

- Ítem 10. ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?
- Ítem 11. ¿Qué tipo de beneficio podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?
- Ítem 12. ¿Consideraría como factor relevante en la búsqueda de empleo que la empresa cuente con la posibilidad de efectuar teletrabajo?
- Ítem 13. Finalmente, desde su posición y ámbito de trabajo, ¿Cuán relevante y útil consideraría una estrategia de implementación basada en un conjunto de acciones para minimizar y abordar las barreras y diferencias existentes ante la necesidad de la implementación de teletrabajo en empresas de diferente tamaño?

Métodos de verificación y validación del instrumento: Con el fin de validar el instrumento de investigación, éste fue analizado por dos expertos chilenos independientes, que a su vez entregaron retroalimentación de este, para alinearlos con los objetivos propuestos.

Plan de análisis de los datos: El sistema de registro de información se realizó mediante documentos escritos por el propio investigador en base a las respuestas de los informantes. Posteriormente, se analizan los datos con el fin de entender cómo los entrevistados conciben la implementación de teletrabajo en las organizaciones junto a las barreras y desafíos visualizadas. Finalmente, se priorizan las principales barreras obtenidas de las entrevistas, así como se propone un plan de acción para pequeñas y medianas empresas.

Ética: Toda la información obtenida de los entrevistados es tratada de forma confidencial, anónima y con fines exclusivamente académicos, cambiando sus nombres por otros; la cual será destruida una vez concluida la investigación. Además, en el diseño de la investigación se busca obtener la mayor cantidad de información de diferentes fuentes para evitar los sesgos en ésta. Por último, el investigador toma todas las precauciones para no influir sobre los entrevistados ni sus respuestas.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
 - a. Paradigma de diseño
 - b. Población sobre la que se efectúa el estudio
 - c. Entorno
 - d. Intervenciones
 - e. Método de verificación y validación del instrumento
 - f. Plan de análisis de los datos
 - g. Ética
5. Resultados
 - a. Análisis de resultados
 - b. Discusión de resultados

c. Estrategias de evidencia científica

6. Conclusiones

7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza la implementación de teletrabajo en empresas de distinto tamaño y como esta es percibida. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2020 entrevistas semiestructuradas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Período de aplicación de piloteo entre el 01 de agosto de 2020 y 15 de agosto de 2020.
Período de aplicación del instrumento final entre el 17 de agosto de 2020 y 17 de septiembre de 2020.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente. Por otro lado, se disminuyó el tamaño de la muestra propuesta debido a la contingencia de pandemia, en línea con esto, no se pudieron realizar entrevistas presenciales como medida sanitaria.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso simple que captura con eficiencia los aspectos estudiados.
- Con consentimiento informado, y transparencia.
- Buen conocimiento del tema y muy buena disposición por parte de los informantes.
- Proceso ético.
- Luego de la sistematización de los resultados, se permite dar respuesta a la pregunta de investigación.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Tamaño de muestra reducido no permite generalizar los resultados.
- Repetir entrevistas cuando el teletrabajo esté mas avanzado en su implementación en todas las organizaciones.
- Marco de referencia de barreras y acciones puede considerar otras variables para su priorización.

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a directivos y profesionales que realicen o hayan realizado teletrabajo porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, se utilizó un cuestionario para recoger información acerca del teletrabajo en Chile, durante una entrevista semiestructurada. Dicho instrumento constó de 13 preguntas abiertas, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1: Preguntas Entrevista Semi Estructurada

1. ¿Qué entiende usted por teletrabajo?
2. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para el desarrollo de las empresas?
3. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?
4. ¿En la práctica como opera hoy el teletrabajo en su empresa?
5. ¿Existe algún área o directivo responsable en su implementación?
6. Pensando en el contexto local, ¿Podría listar las barreras que ve para la implementación de teletrabajo en las empresas?
7. Tomando las barreras anteriores ¿cuáles son las acciones claves para enfrentarlas y quién sería el principal responsable de su ejecución?
8. De los siguientes grupos: personas, empresas y Estado, ¿cuál considera que tiene un rol más relevante en una implementación exitosa de teletrabajo y por qué?
9. De las siguientes categorías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, espacio de trabajo, ¿cuál o cuáles considera más importante de considerar y por qué?
10. ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?
11. ¿Qué tipo de beneficio podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?
12. ¿Consideraría como factor relevante en la búsqueda de empleo que la empresa cuente con la posibilidad de efectuar teletrabajo?
13. Finalmente, desde su posición y ámbito de trabajo, ¿Cuán relevante y útil consideraría una estrategia de implementación basada en un conjunto de acciones para minimizar y abordar las barreras y diferencias existentes ante la necesidad de la implementación de teletrabajo en empresas de diferente tamaño?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación que permitió obtener la percepción que tienen los entrevistados respecto del teletrabajo, como es abordado en su organización y cómo influye el tamaño de la empresa en su correcta implementación.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla 2: Categorías de instrumento

Ítems	Categoría
1. ¿Qué entiende usted por teletrabajo?	Trabajo remoto
	Trabajo fuera de la oficina
	Trabajo en casa
	No sabe, no responde
2. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para el desarrollo de las empresas?	Muy importante
	Poco importante
	Importante pero no relevante
	No sabe, no responde
3. ¿Cuán importante considera la	Muy importante
	Importante

implementación de teletrabajo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?	Importante, pero existen otros factores más relevantes
	No lo veo como factor para mejorar la calidad de vida
	No sabe, no responde
4. ¿En la práctica como opera hoy el teletrabajo en su empresa?	Utilización de herramientas digitales
	Utilización de recursos aportados por la empresa
	Utilización de recursos propios
	Solo algunos puestos pueden hacer teletrabajo
	Todos pueden hacer teletrabajo
	No sabe, no responde
5. ¿Existe algún área o directivo responsable en su implementación?	RRHH es responsable de la entrega de recursos
	No existe, pero la empresa me proporciona los recursos para hacer teletrabajo
	No existe responsable y debo trabajar con recursos propios
	No sabe, no responde
6. Pensando en el contexto nacional, ¿Podría listar las barreras que ve para la implementación de teletrabajo en las empresas?	Falta de recursos físicos y monetarios
	Falta de capacitación
	Pérdida de productividad de trabajadores
	Pérdida de comunicación entre compañeros
	Falta de conocimiento en la implementación
	Falta de controles para medir el desempeño
	Poca regulación
	Falta de espacio adecuado en las casas
	No sabe, no responde
7. Tomando las barreras anteriores ¿cuáles son las acciones claves para enfrentarlas?	Trabajadores cuenten con recursos propios para hacer teletrabajo
	Flexibilidad de horarios
	Definir una estrategia de implementación
	Concientización beneficios

	Generación plan capacitaciones
	Generar KPI'S para medir productividad
	Falta de espacio es algo que no se puede mejorar en la actualidad
	No sabe, no responde
8. De los siguientes grupos: personas, empresas y Estado, ¿cuál considera que tiene un rol más relevante en una implementación exitosa de teletrabajo y por qué?	Empresa
	Personas
	Compartido entre empresa y personas
	Estado
	No sabe, no responde
9. De las siguientes categorías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, espacio de trabajo, apoyo psicológico, capacitaciones a distancia ¿cuál o cuáles considera más importante de considerar y por qué?	Recursos físicos
	Seguridad web
	Asistencia remota
	Apoyo psicológico
	Flexibilidad horaria
	Espacio de trabajo
	No sabe, no responde
10. ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?	Pérdida de puestos de trabajo
	Dificultad para separar vida doméstica de la vida laboral
	Mayor gasto para las empresas
	Mayor rotación de personal
	Mayores silos funcionales entre compañeros y áreas

	No hay amenaza
	No sabe, no responde
11. ¿Qué tipo de beneficio podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?	Mayor flexibilidad horaria
	Mejor relación vida laboral y personal
	Ahorro en costos de transporte
	Mayor productividad
	Mayor inclusión laboral
	Reducción de ausentismo laboral
	Retención del talento
	Ahorro costos infraestructura
	No sabe, no responde
12. ¿Consideraría como factor relevante en la búsqueda de empleo que la empresa cuente con la posibilidad de efectuar teletrabajo?	Si, hoy en día es determinante
	Si, pero hay otros factores más relevantes
	No, no me parece determinante
	No sabe, no responde
13. Finalmente, desde su posición y ámbito de trabajo, ¿Cuán relevante y útil consideraría una estrategia de implementación basada en un conjunto de acciones para minimizar y abordar las barreras y diferencias existentes ante la necesidad de la implementación de	Muy relevante
	Poco relevante
	No sabe, no responde

teletrabajo en empresas de diferente tamaño?	
--	--

2.4 Análisis e interpretación de los datos

En este apartado, se presentan los resultados de cada una de las preguntas del instrumento según las tres etapas definidas. Se hace notar que por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura se ha decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo.

ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DEL PRESENTE Y COMPRENSIÓN DE LA REALIDAD

1. ¿Qué entiende usted por teletrabajo?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario se refleja que el 100% de los encuestados entiende o tiene una noción de lo que es la modalidad de teletrabajo, no se presentan respuestas en blanco o sin conocimiento del tema, este primer resultado es muy importante y constituye una base de peso para la legitimidad del resto de las preguntas. Del total de encuestados un 39% entiende que teletrabajo es sinónimo de trabajo fuera de la oficina lo que queda de manifiesto en comentarios como el de Juan “Todo trabajo realizado fuera de la oficina, puede ser desde la casa e inclusive desde un parque” o también como Natalia que incluye el uso de herramientas digitales “Creo que es una modalidad de trabajo que utiliza plataformas web y que se efectúa fuera de las oficinas de la empresa” Por otro lado, un 39% de las respuesta acota el teletrabajo como aquel trabajo que se realiza solo en casa, “Es todo tipo de trabajo que haces desde tu casa de manera más independiente” como informa Constanza.

2. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para el desarrollo de las empresas?

Al analizar las respuestas de este apartado, un 44% de las respuestas coincide que la implementación de esta modalidad es muy importante, aludiendo a que el teletrabajo es una nueva modalidad de trabajo que llegó para quedarse, con beneficios directos a los trabajadores y las empresas, además de como fuente de ventaja competitiva, lo que queda demostrado en comentarios como el de Gabriel “Las empresas deben ser ágiles en ajustarse

a los cambios, el teletrabajo es un cambio forzado y que cuya implementación debe ser eficiente para todas las áreas de la organización”. En línea con lo anterior se destaca la respuesta de Claudio donde incluye la necesidad de tener una estrategia para que la implementación sea exitosa, “El teletrabajo llegó para quedarse, es necesario que las empresas lo implementen y lo hagan bien, es crucial tener una estrategia de implementación con responsables claros y plazos establecidos”.

En línea con lo anterior el teletrabajo también se percibido como una herramienta para el futuro en la cual se destaca el poder que tiene para aprovechar los beneficios que entregan las plataformas digitales “Es muy importante empezar a implementar el teletrabajo desde ya, es una modalidad que en la actualidad es opcional pero en un futuro cercano será obligatoria, la tecnología avanza y las empresas se deben adaptar al máximo para aprovechar todas las ventajas que esto conlleva” en palabras de Karen

Por otra parte, hay algunas respuestas que conciben la importancia del teletrabajo, resaltando sus beneficios, pero no lo ven como algo primordial en una compañía, este grupo destaca otros aspectos, como lo son inversión en innovación y tecnología, aplicación de herramientas de gestión y calidad, beneficios salariales y posibilidades de desarrollo, esta categoría abarca el 39% de las respuestas, lo que queda de manifiesto y se repite en opiniones como las de Flor “Es una herramienta que sin duda ayuda y es importante su implementación, pero considero que existen otros factores más importantes en el desarrollo de las empresas, como inversión en tecnología e innovación, mejora continua, six sigma, entre otros”.

Finalizando esta pregunta, el 11% de los informantes restantes lo considera como poco importante y son indiferentes a la implementación de teletrabajo, aludiendo a que tiene poco de beneficioso para las empresas principalmente por los costos que debe se debe incurrir, Juan es categórico “El teletrabajo no es fundamental para las empresas, aumenta los costos y disminuye la productividad de los trabajadores”

Al separar las respuestas según tamaño de empresas, estas se distribuyen de manera similar , por lo que se concluye que en este apartado el tamaño no influye en las respuestas de los encuestados.

3. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?

Al ser consultados por el teletrabajo como un beneficio para los trabajadores, un 44% de los entrevistados lo resalta como una herramienta muy importante que favorece la calidad de vida de las personas, se destacan beneficios como la conciliación de la vida laboral con la personal y ahorro en gastos de transporte, esto se sustenta con respuestas como las de Pablo “Es una herramienta que permite compatibilizar la vida familiar con el trabajo, permitiendo pasar mayor tiempo en casa”, en el mismo tono, Amalia agrega una sensación de mayor productividad lo cual no es compartido por muchos informantes “Es importante ya que me permite poder ver más a mi familia, poder almorzar con ellos, me puedo levantar más tarde y siento que soy más productivo”

Por otro lado, un 33% lo considera como una herramienta que impacta positivamente en la calidad de vida de los trabajadores pero no lo ven como algo fundamental, resaltando que existen otros factores más importantes como sueldo, cercanía a la empresa, clima laboral, incluso destacando algunos aspectos negativos de la modalidad como la sensación de trabajo extra que conlleva, lo que queda plasmado en percepciones como las de Gabriel “En ciertos aspectos me ayuda, puedo pasar tiempo en casa con mi familia y mis hijos, pero siento que nunca me desconecto del trabajo” y se destaca la respuesta de Diego quien introduce otros factores como más importantes y percibe el teletrabajo como un beneficio secundario “Es beneficioso para algunos, pero yo creo que las personas valoran más otros aspectos en una empresa, como que le paguen más, que se sientan cómodos en el trabajo, seguros de salud, entre otros, el teletrabajo hasta ahora es un beneficio pero que se puede convertir en una carga”

Finalmente, un 22% no lo considera beneficioso, se destaca el aspecto negativo del teletrabajo, donde se nombra la imagen del superior directo como factor influyente, también se menciona la pérdida de comunicación con los colegas y la poca o nula supervisión en los trabajos a distancia, se destacan los dichos de Sara “No le veo beneficio, no tengo horario, me quedo hasta tarde, no tengo horario de almuerzo, mi jefe me contacta a cualquier hora, además me cuesta mantener una comunicación fluida con mi equipo”, además, se agrega la parte negativa de los límites entre trabajo y familia, además de las condiciones de trabajo en

el hogar, lo que también contradice a las respuestas del apartado anterior “No creo que sea beneficioso, pierdes totalmente la línea que separa el trabajo de tu vida familiar, te conviertes en esclavo del trabajo, además, no tengo un espacio adecuado de trabajo en mi casa, mis hijos me distraen bastante y pierdo productividad” comenta Victor.

4. ¿En la práctica como opera hoy el teletrabajo en su empresa?

Al analizar las respuestas de este apartado en un principio se pueden detectar dos diferencias marcadas, de los informantes un 83% afirma que solo algunos puestos de la empresa pueden hacer teletrabajo y por otro lado, un 17% comenta que toda la empresa puede hacerlo, lo importante de destacar es que de este último porcentaje un 100% corresponde a trabajadores que pertenecen a PyMes. Estas empresas están dentro del rubro de asesorías financieras, donde los informantes coinciden e incluso resaltan que el teletrabajo les ha permitido ampliar su cartera de clientes pudiendo abarcar y llegar a clientes que antes no podían “antes costaba generar una reunión con alguien que vivía lejos y ni pensar en videoconferencia, hoy día la gente asimila que esto es normal lo que nos ha permitido ampliar nuestra cobertura de clientes” nos relata Pablo.

Otro punto para destacar es que el 100% de los entrevistados resalta el uso de las herramientas digitales como principal recurso para hacer teletrabajo, donde la única diferencia radica en los recursos con los que se realiza ya sean aportados por la empresa con un 50% o recursos propios con el 50% restante. Esta diferencia queda demostrada en comentarios como los de Diego “La empresa me da la opción de hacer teletrabajo, pero no cuenta con los recursos para comprarme un computador por lo que tengo que ocupar el propio [...] usamos principalmente plataformas digitales para hacer reuniones”, en línea con Diego, Sara afirma “Hemos multiplicado el número de reuniones dada las dificultades para comunicarnos, esto lo hacemos principalmente por herramientas web”.

De los entrevistados pertenecientes a PyMes el 100% afirma que debe trabajar con recursos propios, lo que difiere de los trabajadores de grandes empresas los cuales un 81% comenta que realiza la modalidad con recursos de la empresa.

5. ¿Existe algún área o directivo responsable en su implementación?

En este apartado se pueden distinguir claramente 3 categorías de respuestas con porcentajes similares entre cada una de ellas. De los entrevistados un 39% indica que no existe un área o directivo responsable pero que es el jefe directo el encargado de hacer las gestiones y entrega de los recursos físicos para hacer teletrabajo, se destaca en la entrega de estos recursos el uso de computador personal y teléfono celular, en algunos casos y dependiendo del rubro se hacen menciones a otros artículos tecnológicos, además, se menciona el escenario de pandemia como detonante de la implementación apresurada de teletrabajo y por consiguiente la falta de un área responsable, estos puntos los podemos apreciar en respuestas como las de Claudio "No existe un gran área responsable, pero es con mi jefe directo con quien me relaciono en caso de necesitar algo o dar algún reporte". Juan agrega el papel que tuvo la pandemia en la implementación de esta "Con la contingencia no hubo ningún área encargada de implementar esta modalidad, fue mi jefe quién se preocupó de hacer las gestiones y entregarme computador y celular". De las respuestas obtenidas en esta categoría solo un 29% corresponden a trabajadores de pequeñas y medianas empresa donde se alude a las complicaciones de la empresa para otorgar los recursos como se deja entrever en comentarios como el de Roberto quién se desenvuelve en una de ellas "Al principio no teníamos como hacer teletrabajo, la empresa tuvo que pedir un préstamo para otorgarle computadores a todos los colaboradores"

Por otra parte, un 33% de los informantes indica que es el área de recursos humanos o de informática la responsable de la implementación, "La encargada de recursos humanos proporcionó una lista a las jefaturas con los cargos que podían hacer teletrabajo y luego proporcionaron los recursos" afirma Hugo, también se hace mención a capacitaciones otorgadas por la empresa según los dichos de Sara "Mi jefatura me hizo ir a buscar mis recursos al área de informática quienes eran los encargados de repartir los computadores y celulares, además de darnos una capacitación en seguridad web y teletrabajo" Cabe destacar que de este grupo un 100% corresponde a trabajadores de grandes empresas.

Por último, un 28% comenta que no existe un área ni directivo encargado de la implementación de teletrabajo y que debe trabajar con recursos propios, se destaca la influencia que tiene el cargo dentro de la organización, además de destacar las falencias económicas de la empresa y la nula gestión de algunos directivos, "La empresa me da la

opción de hacer teletrabajo pero debo hacerlo con recursos propios ya que mi cargo no aplica para tener computador personal, si no tuviera computador personal debo ir a la planta a trabajar con todos los riesgos que eso conlleva” dice categóricamente Natalia, en línea con esto, Pablo comenta “ Mi empresa debe hacer teletrabajo por obligación, tenemos que ocupar nuestros propios computadores, algunos colegas se tuvieron que endeudar, la empresa apela a que no tiene capital para comprar notebooks a todos pero lo que se ve es una nula gestión por parte de la administración”. Es necesario destacar que de estas respuestas el 80% corresponden a entrevistados que pertenecen a PyMes, lo que resalta en como el tamaño de la empresa influye en la entrega de recursos hacia sus colaboradores.

ETAPA 2: PROPUESTAS DE ALTO IMPACTO

6. Pensando en el contexto local, ¿Podría listar las barreras que ve para una correcta implementación de teletrabajo en las empresas?

Al consultar a los entrevistados por las principales barreras en el ámbito local, se rescata que un 21% de las respuestas se pueden categorizar como barreras personales, este punto es inherente a la empresa pero le repercute directamente, es valiosa la respuesta de Laura, que destaca la falta de espacio adecuado de trabajo por parte de los teletrabajadores, la que se alinea con las principales barreras entregadas por los entrevistados “yo creo que el principal desafío va a ser como las empresas logran que sus trabajadores puedan trabajar en un entorno sano desde su casa, sobre todo porque muchos no tienen un espacio adecuado donde hacerlo”, en la misma vereda Miguel incluye la situación familiar dentro de este contexto de trabajo lo que se puede inferir desde sus comentarios “una barrera compleja de abordar serán los espacios de trabajo que la gente tiene en sus casas, no solo en temas de mobiliario sino que también de contexto, con hijos, familia y obligaciones en el mismo lugar de trabajo”, ahondando en las respuestas queda claro que trabajar en este punto es prioritario.

La segunda barrera con mayor índice de repetición tiene se puede categorizar como barrera económica por parte de las empresas con un 19%, haciendo alusión a que estas no estaban preparadas para esta contingencia por lo que la compra de los implementos para disposición del personal fue un fuerte golpe al capital de la empresa, esto lo destaca Hugo “solo algunos puestos de la empresa contaban con computador portátil, al resto se les tuvo que comprar de

urgencia, lo cual fue una gran inversión por parte de la compañía” esto se acentúa aún más si hablamos de pymes, lo cual es corroborado de forma elocuente por Amalia “las pymes por lo general trabajan con el capital ajustado, cualquier gasto extra en el que tengan que incurrir repercute fuertemente en el balance económico de la empresa, muchas tienen que optar por endeudarse”. Se destaca en este apartado que de los entrevistados que trabajan en PyMes un 100% ve la falta de recursos como una barrera.

En la Tabla 3 se presenta el marco de referencia de las principales barreras detectadas, las que se priorizan por frecuencia de mención.

Tabla 3: Marco de referencia de las principales barreras detectadas

Categoría	Barrera
Personal	Falta de espacio adecuado de trabajo en hogares
Económica	Falta de recursos físicos y monetarios
Organizacional	Aumento de silos entre áreas
Control	Pérdida de productividad de los trabajadores
Conocimiento	Falta de capacitación
Conocimiento	Falta de conocimiento en la implementación
Control	Falta de controles para medir el desempeño
Regulación	Falta de regulación de teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

Ahondando en las respuestas, cabe destacar la respuesta de Diego quien se desenvuelve en una Pyme “A mi parecer existe una falta de conocimiento en general por parte de los dueños de las Pymes en los beneficios que presenta el teletrabajo, se habla como barrera los costos

de implementarlo pero no se habla de lo que se ahorra, por ejemplo, arriendo de oficinas”, en línea con lo anterior, la respuesta “falta de conocimiento en la implementación” de los 5 entrevistados que lo mencionaron, un 60% corresponde a trabajadores de PyMes.

7. Tomando las barreras anteriores ¿cuáles son las acciones claves para enfrentarlas?

Analizando las respuestas recogidas de las entrevistas un 23% de las acciones se pueden categorizar como económicas, apelando principalmente a soluciones por parte de la empresa en la entrega de los recursos hacia el trabajador, donde se rescata la opinión de Hernan “La empresa debería ayudar económicamente mediante un pago único o una serie de pagos para que los trabajadores puedan comprar mobiliario y dispongan de el en sus hogares”, un 19% corresponde a acciones organizacionales principalmente enfocadas en la importancia de definir una estrategia de implementación, mientras que un 17% propone acciones ligadas al conocimiento resaltando la imagen de la empresa en la importancia de generar capacitaciones constantes a sus trabajadores y por el mismo lado la necesidad de los directivos de entender los beneficios que ofrece el teletrabajo, “es interesante ver como algunas acciones son netamente de gestión y no de inversión monetaria, me parece que contar con una estrategia es fundamental para que el teletrabajo pueda ser realizado de manera eficiente por todos” acota Karen.

En la Tabla 4 se presenta el marco de referencia de las principales acciones propuestas, se muestran 8 de las 12 acciones recogidas, las cuales fueron priorizadas por frecuencia de mención

Tabla 4: Marco de referencia de las principales acciones propuestas

Categoría	Acción
Personal	Espacio de trabajo se solucionará a futuro
Organizacional	Definir una estrategia de implementación
Económico	Trabajadores cuenten con recursos propios

Económico	Empresa entregue recursos monetarios a trabajadores
Conocimiento	Generar mayores capacitaciones
Control	Mayor control por parte del jefe directo
Conocimiento	Concientización de beneficios del Teletrabajo
Control	Generación de Kpi's para medir la productividad de teletrabajadores

Fuente: Elaboración propia

Al ahondar en las respuestas, un 17% de los informantes opina que la barrera encontrada anteriormente “falta de espacio de trabajo adecuado en el hogar” es una barrera en la actualidad muy difícil de superar, pero que en un futuro no debería ser una gran complicación, como bien indica Juan “hoy en día no tengo mucho que hacer, no puedo pedirles a mis hijos que no jueguen o a mi señora que no me pida cosas, una vez vuelva todo a la normalidad va a ser mucho más fácil manejar esta clase de complicaciones”

Dentro de los beneficios que traerían las acciones antes mencionadas, se destacan: la ventaja competitiva que se puede obtener entre una empresa que realiza de manera eficiente el teletrabajo versus una que no, mejor flujo de información entre áreas involucradas, definición de responsables y plazos claros al tener una estrategia de implementación, concientización de los beneficios del teletrabajo por parte de toda la organización, entre otros.

Finalmente, dado que una de las principales barreras encontradas anteriormente para el caso de las Pymes era la “falta de recursos físicos y monetarios”, se destaca la respuesta de Miguel “si la empresa no tiene los medios para comprar computadores personales a todos, entonces debería ocupar como filtro en la selección de personal que ellos cuenten con los implementos

para trabajar por sus medios”, es importante destacar que de los entrevistados que propusieron acciones semejantes un 80% corresponde a informantes pertenecientes a PyMes

8. De los siguientes grupos: personas, empresas y Estado, ¿cuál considera que tiene un rol más relevante en una implementación exitosa de teletrabajo y por qué?

En este apartado las respuestas son categóricas, un 89% considera que el principal responsable de una correcta implementación son las empresas, donde se destacan respuestas como las de Víctor que sostiene que si bien hoy se considera un beneficio para los trabajadores en un futuro esto va a ser una nueva modalidad de trabajo “el teletrabajo llegó para quedarse, no es descabellado pensar que en un futuro gran parte de los trabajos se harán desde la casa, es por ello que las compañías son las principales responsables de implementarla correctamente ya que en un futuro serán los principales beneficiarios de este sistema”.

El 11% restante considera que es una responsabilidad compartida, tanto por las empresas como por las personas, aludiendo y haciendo énfasis en que no vale de nada los esfuerzos de los directivos si los trabajadores harán mal uso de la herramienta, esto se desprende de los dichos de Flor “a mi parecer no es un absoluto, no creo que sea responsabilidad solo de una parte, debe ser compartido entre empresa-trabajador y sobre todo ir de la mano con la cultura de la organización”

9. De las siguientes categorías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, espacio de trabajo, apoyo psicológico, capacitaciones a distancia ¿cuál o cuáles considera más importante de considerar para una correcta realización de teletrabajo y por qué?

De las respuestas de los informantes es posible inferir que las principales barreras encontradas en el apartado 6, también corresponden a las principales categorías que se deben considerar a la hora de efectuar de manera correcta el teletrabajo, esto se respalda dado que un 26% considera el espacio de trabajo como lo más relevante de considerar, seguido de recursos físicos con un 24%, estas categorías son fundamentales y básicas de

considerar al momento de hacer teletrabajo, esto queda demostrado en respuestas como las de Constanza “Los recursos físicos es algo elemental que la empresa debe considerar si quiere que sus colaboradores trabajen desde casa al mismo ritmo que en la empresa [...] contar con un espacio adecuado dentro del hogar también es fundamental, idealmente lejos de distracciones para no perder la productividad”.

Siguiendo el listado aparece Seguridad web con un 15% de las respuestas y con un 13% flexibilidad horaria, dentro de esto último se destaca y propone contar con algún marco regulatorio en cuanto al horario laboral en teletrabajo dada la percepción de algunos entrevistados de trabajar más de la cuenta “desde que hago teletrabajo me quedo hasta tarde conectado, tengo reuniones para todo lo que alarga mi jornada laboral” dice Víctor en sus palabras o Miguel “Nunca termino de trabajar a la hora que debería terminar”.

Finalmente, asistencia remota (11%), apoyo psicológico (7%) y Capacitaciones de teletrabajo (4%) aparecen como las opciones menos valoradas por los entrevistados, sin embargo, se rescata la respuesta de Amalia quien resalta “en la empresa han aumentado las solicitudes de vacaciones, hay mucha gente que esta colapsada con el coronavirus”, esto afirma que, si bien el factor psicológico es un tema menos fundamental, se debe monitorear constantemente. De las 4 respuestas obtenidas sobre apoyo psicológico, el 75% corresponde a trabajadores de PyMes, lo cual es un dato para tener en consideración.

ETAPA 3: ALERTAS SOBRE LAS TRANSFORMACIONES

10. ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?

Analizando las respuestas recogidas de la entrevista, un 24% de los informantes considera que la mayor amenaza del teletrabajo es la dificultad para separar la vida doméstica de la vida familiar, lo que obliga a las empresas a poner énfasis en este tema dada los problemas que esto pueda contraer a los trabajadores, lo cual se ve reflejado en las palabras de Natalia “existirá una línea muy delgada entre la vida laboral y personal que muchas veces se romperá y generará problemas a las personas y las organizaciones”. Por otro lado, un 21% considera como un mayor gasto para las empresas una consecuencia de la implementación de

teletrabajo, si bien se considera una fuerte inversión inicial no se debe dejar de lado que existirán gastos recurrentes como lo deja entrever Juan “se deberá invertir en comprar recursos físicos y licencias de software para poder realizar teletrabajo correctamente, lo que traerá mayor gasto a la empresa”

La siguiente categoría detectada con un 15% de la respuesta es el aumento de silos funcionales entre compañeros y áreas, mayor necesidad de supervisión de los trabajos con un 12%, pérdida de puestos de trabajo con un 9% y mayor rotación de personal con un 6%.

Al analizar algunas respuestas de los entrevistados se vislumbra una componente común que es la dificultad para reconocer elementos nocivos en la implementación tal como lo menciona Karen “es difícil concebir como algo que hoy es un beneficio puede provocar algún efecto negativo en una organización, de provocarlo de seguro será algo manejable”. Quiénes vislumbran riesgos asociados a puestos de trabajo lo relacionan con el compromiso de los trabajadores y la cultura organizacional de la empresa como bien menciona Miguel “existirá un menor compromiso de los empleados con la empresa lo que implicará que con frecuencia busquen nuevos horizontes”.

Finalmente, de las respuestas obtenidas en “Mayor necesidad de supervisión de los trabajos”, un 75% corresponde a trabajadores de pequeñas y medianas empresas, lo que puede ser síntoma de las falencias en el sistema de control y métricas de desempeño hacia los trabajadores. En la misma línea, la categoría “mayor gasto empresa” el 57% de las respuestas corresponde a trabajadores PyMes, lo que está acorde a los resultados obtenidos en tópicos anteriores.

11. ¿Qué tipo de beneficio podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?

Analizando los resultados, 46% de los entrevistados considera que puede existir un beneficio personal asociado al teletrabajo. Mientras que un 31% resalta los beneficios organizacionales asociados al modelo. El 18% piensa en los beneficios económicos que pueda traer el teletrabajo tanto personal como por parte de la empresa y el 4% restante considera que

existe un beneficio social asociado principalmente a la disminución de la huella de carbono por quienes opten quedarse en casa.

Los principales argumentos que se reconocen hacen relación con el beneficio personal, en particular, la posibilidad de poder pasar más tiempo con la familia, como bien expresa Víctor “permite pasar más tiempo con la familia, ayudar a los hijos con las tareas, que estén atentos en clases online, entre otros”. Por otro lado, la respuesta de Natalia le da un enfoque más económico y de eficiencia en la administración de los tiempos “me ahorro 3 horas de viaje ida y vuelta al trabajo los cuales puedo aprovechar para pasar con mi familia o trabajar, además ahorro en combustible”. Juan quién también ve como beneficio directo la mejora de la calidad de vida laboral con la personal, agrega la posibilidad de inclusión laboral como beneficio para la organización en algunos puestos que no requieren la presencia física del trabajador “permite considerar personas con dificultad para movilizarse hacia la oficina en algunos puestos que pueden hacer teletrabajo”. Por último, Flor pone énfasis en el teletrabajo como una herramienta hacia futuro y como ventaja por parte de la organización la cual pasará a ser excluyente en la búsqueda de empleo para las nuevas generaciones “es clave para un futuro ya que las nuevas generaciones valorarán hacer trabajo a distancia lo cuál será un factor para la retención de los talentos”.

Al analizar la influencia del tamaño de la empresa en la percepción de los beneficios por parte de los entrevistados, se tiene que un 43% de los informantes pertenecientes a PyMes considera que la mayoría de los beneficios están relacionados con la organización, por sobre el 37% que cree en el beneficio personal, dentro de los beneficios organizacionales se incluye la disminución del ausentismo laboral como beneficio para la empresa lo que queda plasmado en los comentarios de Amalia “muchas personas que pedían día libre o faltaban por "x" motivo ahora no lo hacen ya que tienen la posibilidad de adecuar sus horarios y trabajar desde casa”.

12. ¿Consideraría como factor relevante en la búsqueda de empleo que la empresa cuente con la posibilidad de efectuar teletrabajo?

Es interesante comparar las respuestas de los entrevistados debido a que el 50% lo considera importante, pero no primordial, aludiendo a otros factores más importantes en la búsqueda

de empleo, como sueldo, cercanía al lugar de trabajo, ambiente laboral, entre otros, tal como lo deja ver Laura “es relevante sin duda dado el contexto, pero me parece que existen otros factores más importantes, como el sueldo, el desarrollo profesional, ambiente laboral, el teletrabajo pasaría a ser un factor más dentro de los antes nombrados”. Un 28% la considera muy importante o crítica para el desarrollo de las empresas en la actualidad, sin embargo, no todos la consideran prioritaria a futuro, de esto se desprenden respuestas como las de Gabriel “hoy día el teletrabajo es clave, si tuviera que elegir entre dos empresas iguales, optaría por la que me ofrece teletrabajo”, sin embargo, bajo las palabras del mismo entrevistado “cuando vuelva todo a la normalidad, el teletrabajo pasará a segundo plano, seguirá siendo importante pero no será determinante en el funcionamiento de las empresas”. Por otro lado, el 22% restante no lo considera relevante en la búsqueda de empleo, resaltando que el teletrabajo es un factor más dentro de muchos factores a considerar “creo que el factor más relevante es el dinero, los demás factores son secundarios” en palabras de Flor.

De las respuestas recogidas en la categoría “no me parece relevante”, un 50% de estas respuestas corresponden a trabajadores de PyMes, esto puede estar influido por la cultura organizacional de la organización y la escasa opción de las personas que trabajan en empresas de este tamaño de poder hacer teletrabajo.

13. Finalmente, desde su posición y ámbito de trabajo, ¿Cuán relevante y útil consideraría una estrategia de implementación basada en un conjunto de acciones para minimizar y abordar las barreras y diferencias existentes ante la necesidad de la implementación de teletrabajo en empresas de diferente tamaño?

De las respuestas recogidas, el 100% considera relevante el que exista una estrategia de implementación de teletrabajo, se hace énfasis en que todas las nuevas propuestas o modelos de trabajo en una organización deben ir acompañadas de una estrategia para que su implementación sea correcta. Una de las respuestas que se destaca es la de Sara “el covid nos encontró desprevenidos, tuvimos que implementar teletrabajo sobre la marcha, si hubiéramos contado con un manual de acciones desde el principio nos hubiera ayudado bastante”, en línea con lo anterior, la respuesta de Hugo es categórica “si implementas algo y no tienes un plan de acciones detrás, ten por seguro que tu implementación está condenada al fracaso”.

De las respuestas recogidas se desprende que contar con una estrategia de implementación es fundamental, independiente del tamaño de la empresa, pero que se hace imperativo en aquellas que son de menor tamaño y por ende cuentan con menos recursos y es más difícil definir responsables “sería ideal que existiera una estrategia transversal que ayudara a todas las pymes en este tema, sin duda hoy nos ubica un peldaño por debajo de las grandes empresas” fueron palabras de Amalia quién trabaja en una Pequeña y Mediana empresa.

2.5 Discusión de resultados

Respecto a la etapa “Caracterización del presente y comprensión de la realidad”, un hallazgo importante que se desprende de esta etapa es que los entrevistados comparten un entendimiento común de lo que significa el teletrabajo, lo que ayuda a llegar a consensos por parte de los informantes en los resultados que se esperan de esta herramienta. Por otro lado, es posible inferir que existen diferencias en como abordan las organizaciones la implementación de teletrabajo, sobre todo si hablamos del tamaño de estas como factor crítico en la correcta implementación de esta modalidad. En línea con lo anterior, la mayor diferenciación se da en los recursos y herramientas proporcionados por la empresa, lo cual es contrario a lo que se propone en el trabajo de Luna et al., 2020, quienes plantean que el principal motivo por el que no se implementa teletrabajo en las PyMes es por desconocimiento de herramientas tecnológicas. Este argumento es avalado en el trabajo de Tapasco y Giraldo (2020) quiénes plantean que no son los costos de inversión ni las limitantes tecnológicas las que emergen como principales barreras si no que son las relacionadas con desconocimiento del tema y problemas de gestión administrativa. Para abordar la brecha detectada se propone establecer un plan estratégico de implementación de teletrabajo en PyMes, enfocado en los beneficios y ventaja competitiva que esta representa, considerando como factor crítico de éxito el buen uso de herramientas digitales, indicadores y métricas de productividad, responsables claros y capacitación a los teletrabajadores.

Desde los hallazgos que consideran la propuesta de alto impacto, es posible destacar un enfoque claro en los costos incurridos por las empresas en su implementación. Es preocupante que al analizar la percepción de trabajadores de PyMes la preocupación por el impacto económico que pueda afectar a la organización es alta, esto demuestra un grado de desconocimiento altísimo con respecto a la modalidad ya que varios estudios demuestran las

ventajas económicas que la herramienta representa, Boell et al. (2016) comenta que el teletrabajo sería entonces un dinamizador para la reducción de costos, esto va en línea, desde un punto de vista más técnico financiero, donde la reducción de costos genera a su vez, según Groen et al. (2018) un incremento porcentual sobre la Tasa Interna de Retorno ya que la disminución del gasto es directamente proporcional a la favorabilidad financiera de la empresa.

Por otro lado, se evidencia una preocupación por parte de los entrevistados por las condiciones de trabajo que estos poseen en sus hogares, se debe entender que algunas son inherentes al teletrabajo y no se pueden controlar, como lo son la convivencia familiar, eventualidades del hogar, entre otras contingencias personales, pero existen otras relacionadas al mobiliario principalmente en donde las organizaciones puedan ayudar de manera eficaz a sus colaboradores.

Para abordar la brecha detectada, se propone que las PyMes al momento de buscar trabajadores, incluyan en el perfil de los postulantes que estos cuenten con los recursos físicos para poder realizar teletrabajo, esto con el objetivo de minimizar el impacto económico que la implementación de esta modalidad pueda causar en la organización. Por otro lado, se propone que las organizaciones, sin distinción de tamaño, puedan prestar a sus teletrabajadores el mobiliario con el que estos cuentan en sus puestos de trabajo, con el fin de mejorar las condiciones que estos poseen en sus hogares y evitar posibles lesiones a la columna, muñecas, oídos, entre otras.

Desde el punto de vista de las alertas sobre las transformaciones se evidencia que actualmente existe un buen nivel de entendimiento respecto de los impactos que provocaría la implementación de teletrabajo. En línea con esto, se destaca los beneficios que a nivel personal tiene la modalidad, sobre todo en la relación vida laboral-familiar. En este punto se reconoce la importancia que le dan los entrevistados a pasar más tiempo con sus familias, sin embargo, se aprecia como factor común la dificultad de separar ambas vidas, esto va en línea con lo que plantea (Cano et al., 2017) quien advierte que la prestación de teletrabajo añade sin duda un plus de dificultad a la tarea de por sí compleja que supone fijar los límites a la laboralidad. Por otro lado, se desprende que de los trabajadores pertenecientes a PyMes no se otorga a la modalidad un factor crítico en la búsqueda de empleo esto causa preocupación

ya que al no tener un ente dentro de la organización que empuje la implementación, difícilmente se logre implantar, lo que aumentaría aún más las diferencias del estilo de vida de trabajadores según tamaño de las empresas.

Dicho así, se propone el desarrollo y fomento del teletrabajo en las empresas sin importar el tamaño de estas, con foco en los beneficios que esta trae para los trabajadores y como herramienta de ventaja competitiva entre empresas del mismo rubro. También se sugiere que, al momento de implementar la modalidad, exista claridad hacia los trabajadores con respecto a los límites que debe tener el teletrabajo para que estos puedan separar sin problemas la vida laboral y personal.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

BRECHAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA UNA PYME

Daniel Gaete Poza^a,

^a *Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, dgaetep@udd.cl*

Resumen:

Este trabajo presenta una mirada crítica de como el tamaño de una empresa influye sobre la correcta implementación de la modalidad de teletrabajo en las organizaciones, analizando diferencias y como abordarlas de manera adecuada. El objetivo de esta investigación es proponer un plan de acciones para abordar la implementación del teletrabajo en pequeñas y medianas empresas, considerando las brechas y barreras frente a una comparación con empresas de gran tamaño. Para lograrlo, se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de 18 directivos, ejecutivos y profesionales que realizan teletrabajo, basada en entrevistas semiestructuradas, considerando una muestra por conveniencia, para entender qué hacen y cómo las organizaciones analizadas abordan e implementan la modalidad de teletrabajo para que sea efectiva. El análisis señala como factor crítico de éxito en las organizaciones, la elaboración de un plan estratégico de implementación, con responsables claros, métricas de gestión adecuadas y limitaciones entre la vida personal y laboral fijas. Se concluye que solo para la variable económica el tamaño de la empresa tiene una influencia considerable, principalmente en la entrega de recursos a los trabajadores, para la cual se propone un plan de acciones para superar la brecha detectada, además, se incluyen acciones que pueden ser aplicadas en organizaciones indistintamente del tamaño de estas.

Palabras clave: Teletrabajo; Tamaño de la empresa; Plan estratégico; Métricas de gestión; Variable económica;

1. Introducción

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que ha tenido que ser adoptada por un gran número de organizaciones debido a la pandemia que azota al mundo. Esta modalidad de trabajo presenta múltiples beneficios, entre ellos las bondades que representa para las comunidades, asociado a beneficios como la disminución de la contaminación ambiental, los tiempos de desplazamiento y la movilidad en las grandes metrópolis (Benjumea et al., 2016), como también para personas y organizaciones como herramienta motivadora para estimular y promover el potencial de los trabajadores.

El teletrabajo ha existido desde la década de los 70 cuando se desarrolló la tele conmutación en la industria de la información en el estado norteamericano de California (Nilles, 1975; Varas, 2019). El trabajo móvil se ha desarrollado fuertemente en los últimos años,

basado en tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) emergió posteriormente a medida que dispositivos inalámbricos más pequeños y medianos como laptops y teléfonos móviles permitieron a los trabajadores de empresas de todo rubro trabajar no solo desde casa, sino prácticamente desde cualquier ubicación donde tuvieran necesidad de hacerlo (Messenger y Gschwind, 2016). En un inicio y dado los beneficios asociados se pensaba que en el futuro todos harían trabajo remoto. Sin embargo, si bien las tecnologías de información han cambiado realmente el modo de trabajo, el uso de TIC para trabajar fuera de las dependencias del empleador no ha permitido la adopción de esta modalidad de manera general por todos los trabajadores. En realidad, la adopción de estas prácticas de trabajo ha sido mucho más lenta de lo previsto, debido a factores humanos básicos asociados con las necesidades de las personas de conocer cara a cara a otros (Vilhelmson y Thulin, 2016). Este escenario cambió de manera drástica con la

irrupción de la pandemia, lo que obligó a las organizaciones a adoptar esta modalidad de manera brusca y desordenada, lo que significa un gran desafío para las compañías.

Una efectiva implementación del teletrabajo implica un gran desafío para una organización, y, una vez en régimen, puede causar efectos no planificados. En efecto, implementar el teletrabajo necesita que se tengan condiciones individuales y organizacionales mínimas, como la autonomía y disciplina de teletrabajadores, sistemas de control de gestión, e infraestructura física y tecnológica adecuada, entre otras.

Teletrabajo: Teoría y definiciones

Aunque el término teletrabajo fue acuñado ya a principios de 1970 por Jack M. Nilles, todavía no se ha llegado a un acuerdo sobre su definición exacta. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el teletrabajo se puede definir como “cualquier trabajo efectuado en un lugar donde, lejos de las oficinas o talleres centrales, el trabajador no mantiene un contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías”. Otros utilizan el término para referirse a toda forma de trabajo basada en las TIC.

El gobierno de Chile lo define como: “aquel trabajo donde el trabajador cumple sus funciones mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o debe reportar esas funciones mediante estos medios.” (Gobierno de Chile, 2020)

En condiciones óptimas el teletrabajo tiene beneficios ligados a la productividad de las empresas, pero existen algunos efectos adversos en cuanto al bienestar de las personas que son necesarios considerar, como la preocupación excesiva por responder a las demandas que surgen constantemente vía electrónica, fenómeno conocido como telepresión. (Pinto & Muñoz, 2020)

PYMEs y grandes empresas en Chile

La sigla PYME es conocida a nivel mundial, la cual significa “Pequeña y Mediana Empresa”, sin embargo, lo que abarca el concepto varía de país en país, esta depende principalmente del nivel de ingresos y número de trabajadores.

En Chile dentro del concepto de PYME podemos encontrar a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales según documentos que se encuentran en la

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN) se definen de la siguiente manera:

Microempresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario. Empresas que cuentan con uno a nueve trabajadores.

Pequeñas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario. Empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores.

Medianas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario. Empresas que cuentan con 50 a 199 trabajadores.

No pueden ser PYMEs las empresas que exploten bienes raíces no agrícolas, realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras que no sean las necesarias para el desarrollo de su actividad principal, empresas en cuyo capital participen, en más de un 30%, sociedades que tengan acciones que se coticen en la Bolsa, ni filiales de éstas.

Efectos del teletrabajo

El teletrabajo representa una gran cantidad de beneficios para los trabajadores, sin embargo, tiene una limitante muy importante a considerar: no todos los puestos son candidatos para optar por esta modalidad.

Según (Peiró & Soler, 2020), el 100 % de quienes ocupan puestos directivos podrían hacer uso del teletrabajo para el desempeño de sus tareas. El colectivo de técnicos, profesionales científicos e intelectuales podría realizar teletrabajo sin problemas, en un 60 % de los casos, y los contables, administrativos y otros empleados de oficina en un 43,6 %. Por el contrario, las personas que desarrollan tareas manuales o se emplean en la industria solo pueden acceder al teletrabajo en el 3 % de los casos.

Los efectos del teletrabajo se pueden diferenciar en tres niveles: Individual, Organizacional y Social. (Vera, 2018)

a) Nivel individual: Trabajadores más autónomos ya que pueden manejar sus tiempos producto de la flexibilidad en el horario, ahorro en costos tales como transporte, comida y muchas veces vestuario adecuado para la vida laboral.

Además, se enfatiza el aporte para la conciliación vida laboral, familiar y personal; donde el teletrabajador puede realizar sus roles familiares y laborales, al mismo tiempo.

b) Nivel Organizacional: La implementación traerá un cambio en la cultura organizacional de la empresa (Zambrano – Mellado, 2019). Se pueden mencionar como efectos la retención laboral, compromiso con la organización, reclutamiento de empleados más calificados, productividad, modernización y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Cada vez crece el número de empresas que aplican la flexibilidad y la conciliación laboral del teletrabajo como herramientas motivadoras, para captar trabajadores con talento, aunque se encuentren geográficamente distanciados. (Quintana, 2020).

En cuanto a la productividad, según (Acosta, 2018) aumenta gracias a los distintos beneficios que se obtienen de esta modalidad.

Si la organización les brinda a los trabajadores las condiciones que ellos necesitan para mejorar su bienestar (y su calidad de vida) ellos se sentirán más comprometidos, lo que en consecuencia mejora la calidad de su trabajo y la productividad. Así mismo, se asegura que cuando la organización es más productiva, está en condiciones de brindar mejores circunstancias que contribuyen con el bienestar y su calidad de vida. (Camacho, 2014).

c) Nivel Social: El teletrabajo permite la reinserción de muchas personas a la vida laboral; se vislumbra, además, como una opción ecológica, que pretende dar oportunidades a las personas, sin desmovilizarlas de su lugar de habitación y además, permite que disminuyan los niveles de estrés por tráfico y movilidad, ayuda a la conciliación del mundo público y el privado; apoya a las mujeres y a personas con discapacidad o de tercera edad a insertarse en el mundo laboral. (Havruluk, 2015). Esto se complementa con lo dicho por (Goytre et al. 2012) el cual constata que para algunas personas con discapacidad el teletrabajo desde sus hogares puede ser su única posibilidad de empleo.

¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?

En Chile y en el mundo cada vez más se habla de teletrabajo. Muchas organizaciones han comenzado a analizar estructuras de cargos donde se puede utilizar esta modalidad para mejor beneficio de todos.

En Estados Unidos ya existe una compañía en la que todos sus empleados son teletrabajadores. Se trata de Gitlab, un startup cuya valoración está por encima de los 1.000 millones de dólares. Los 789 empleados de Gitlab trabajan desde su casa, y tanto la compañía como los empleados se ven beneficiados por el trabajo remoto.

La empresa de desarrollo de software se ha convertido en el ejemplo de cómo muchas organizaciones pueden obtener beneficios del trabajo a distancia gracias a tecnologías como los móviles, el acceso de alta velocidad a internet o las videollamadas.

Según un informe de (Eurofound, 2019), en Francia el segmento de empleados de teletrabajo aumentó de 7% en 2007 a 12,4% en 2012, sin embargo, aún no se ha incorporado esta modalidad en la gran parte de las grandes empresas: 75% permite el teletrabajo, pero solo en proyectos piloto (Greenworking, 2012). De manera similar, en Suecia, el grupo de compañías con teletrabajadores aumentó de 36% en 2003 a 51% en 2014 (Estadísticas de Suecia, 2015), un aumento significativo que posiblemente se deba a algunos de los impulsores, como la disminución de la resistencia de los directivos.

Alemania está bajo la media de la Unión Europea en términos de teletrabajo y considerablemente detrás de otros países (Brenke, 2016), con solo el 12% de todos los empleados trabajando principal u ocasionalmente desde casa.

Datos de España indican que 6,7% de trabajadores participan de teletrabajo en ese país (INSHT, 2011).

En América Latina, Argentina y Brasil muestran los mejores números en la implementación de labores con base en las nuevas tecnologías en la región. Estos países se benefician de políticas que han sido fortalecidas y que se han actualizado con continuidad desde 2003, favoreciendo este tipo de empleabilidad. Se considera que Argentina cuenta con más de un millón de personas trabajando de alguna manera con "home office" Colombia y Costa Rica poseen disposiciones reglamentarias sobre teletrabajo a partir de 2008. La iniciativa legal en Costa Rica de hace ya diez años donde se resaltan los vínculos de empleo y productividad en las entidades públicas.

Perú ha implementado reglamentaciones de última generación, con el fin de promover teletrabajo. Uruguay, por su parte, gracias al amplio rango de conectividad que le es propio al país en el uso de nuevas

tecnologías hace que el trabajo desde casa se vaya constituyendo en forma rápida, en una modalidad laboral que abarca muchos sectores económicos.

¿Cómo lo abordan en Chile?

Chile fue pionero en la legislación de teletrabajo. En ese sentido, la población y las organizaciones tienen un referente en el código laboral correspondiente, desde 2001

Según un estudio de la consultora Citrix, en Chile se estima que la población que ejerce teletrabajo asciende a 500.000 trabajadores. El teletrabajo es considerado por el gobierno como una chance para mejorar los indicadores de empleabilidad y de otorgar acceso a personas con características especiales al mercado. (Cifuentes, 2020). En línea con esto, el gobierno de Chile ha promulgado recientemente la Ley de Trabajo a Distancia y Teletrabajo la cual entregará derechos y reglas claras a los trabajadores que realizan este tipo de empleos, como, por ejemplo:

- Estarán regulados por el Código del Trabajo (se deberá firmar un contrato de trabajo o anexo).
- El trabajador tendrá los mismos derechos laborales que cualquier otro trabajador (derechos colectivos e individuales).
- El trabajador podrá pactar libremente su jornada de trabajo, siempre y cuando sus funciones se lo permitan.
- El trabajador podrá combinar tiempos de trabajo presencial en su empresa con tiempos de trabajo fuera de ella.
- Los equipos, materiales y herramientas deberán ser entregadas por el empleador al trabajador.

Sin embargo, esta ley complica a pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los recursos para poder implementar la modalidad de teletrabajo.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables que permiten en Chile, condiciones igualitarias para la implementación exitosa de teletrabajo?

En efecto, cuando se trata de implementar teletrabajo en empresas de diferente tamaño, resulta difícil la aplicación de esta modalidad, debido a la asimetría e inequidades existentes, por ejemplo, el tamaño del respaldo financiero, capacidad del talento humano disponible, la estrategia de gestión corporativa, capacidad para mejorar planes operativos, entre otros.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la carencia de igualdad de condiciones entre empresas de diferente tamaño que factibilicen para todos, la implementación del trabajo a distancia, en un marco que asegure el bienestar de quienes deben adoptar esta modalidad de trabajo. Se propone entonces un conjunto de acciones y soluciones, con base cualitativa, para minimizar y abordar las barreras y diferencias existentes ante la necesidad de la implementación de teletrabajo en empresas de diferente tamaño. En este sentido contribuye a la comprensión de cuáles son las variables críticas que originan las brechas y diferencias según tamaño de las empresas, cuando se debe enfrentar la correcta implementación y ejecución del trabajo a distancia en las organizaciones.

Entendido esto, el objetivo de esta investigación es proponer un plan de acciones para abordar la implementación del teletrabajo en pequeñas y medianas empresas, considerando las brechas y barreras identificadas desde una comparación de esta modalidad de trabajo con empresas de gran tamaño y las características propias de ambas.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Se ha escogido la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas (Valles, 2014), ya que su propósito fue describir las percepciones de teletrabajadores acerca de los problemas en la implementación de esta modalidad.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia, principalmente a los actores que ocupen o hayan ocupado la modalidad de teletrabajo, desde directivos hasta profesionales de diversas ramas, debido al conocimiento y dominio del tema. La muestra considera 18 entrevistas y se representa de la siguiente forma: 39% mujeres y 61% hombres, el rango de edad fue de 28 a 62 años con un promedio de 40 años; los grupos se separan en trabajadores de grandes empresas de los cuales corresponde un 61% y trabajadores de medianas y pequeñas empresas con un 39%. En cuanto a la experiencia laboral de los informantes el promedio fue de 13 años, en tanto, la antigüedad laboral dentro de la empresa a la cual pertenecen es de 9 años.

Entorno: El estudio considera a Chile como lugar de referencia principal para las entrevistas, sin embargo, el análisis previo de la literatura entrega un contexto

global, al considerar Europa, Estados Unidos y el resto de América Latina.

El teletrabajo es un concepto relativamente nuevo en Chile, el 24 de marzo de 2020 se promulgó la ley de trabajo a distancia y teletrabajo, el cual entrega derechos y reglas claras a los trabajadores que realizan este tipo de empleos. (Gobierno de Chile, 2020). En línea con lo anterior, es una modalidad cada vez más adoptada por todo tipo de empresas y que requiere cierto análisis para que su implementación sea de manera exitosa.

Intervenciones: Para los grupos de discusión se realizan entrevistas las que son realizadas de manera no presencial, en particular, por medio de video llamada, dada la contingencia de pandemia que azota al mundo al momento de realizar esta investigación, siendo todas registradas por medio de grabación de video y un documento escrito. Para el diseño de las entrevistas, se desarrollan preguntas basadas en el análisis previo de la literatura. Las preguntas han sido las siguientes:

Etapa 1: Caracterización el presente y comprensión de la realidad

1. ¿Qué entiende usted por teletrabajo?
2. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para el desarrollo de las empresas?
3. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?
4. ¿En la práctica como opera hoy el teletrabajo en su empresa?
5. ¿Existe algún área o directivo responsable en su implementación?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

6. Pensando en el contexto local, ¿Podría listar las barreras que ve para la implementación de teletrabajo en las empresas?
7. Tomando las barreras anteriores ¿cuáles son las acciones claves para enfrentarlas y quién sería el principal responsable de su ejecución?
8. De los siguientes grupos: personas, empresas y Estado, ¿cuál considera que tiene un rol más relevante en una implementación exitosa de teletrabajo y por qué?

9. De las siguientes categorías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, espacio de trabajo, ¿cuál o cuáles considera más importante de considerar y por qué?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

10. ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?
11. ¿Qué tipo de beneficio podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?
12. ¿Consideraría como factor relevante en la búsqueda de empleo que la empresa cuente con la posibilidad de efectuar teletrabajo?
13. Finalmente, desde su posición y ámbito de trabajo, ¿Cuán relevante y útil consideraría una estrategia de implementación basada en un conjunto de acciones para minimizar y abordar las barreras y diferencias existentes ante la necesidad de la implementación de teletrabajo en empresas de diferente tamaño?

Métodos de verificación y validación del instrumento: Con el fin de validar el instrumento de investigación, éste fue analizado por dos expertos chilenos independientes, que a su vez entregaron retroalimentación de este, para alinearlos con los objetivos propuestos.

Plan de análisis de los datos: El sistema de registro de información se realizó mediante documentos escritos por el propio investigador en base a las respuestas de los informantes. Posteriormente, se analizan los datos con el fin de entender cómo los entrevistados conciben la implementación de teletrabajo en las organizaciones junto a las barreras y desafíos visualizadas. Finalmente, se priorizan las principales barreras obtenidas de las entrevistas, así como se propone un plan de acción para pequeñas y medianas empresas.

Ética: Toda la información obtenida de los entrevistados es tratada de forma confidencial, anónima y con fines exclusivamente académicos, cambiando sus nombres por otros; la cual será destruida una vez concluida la investigación. Además, en el diseño de la investigación se busca obtener la mayor cantidad de información de diferentes fuentes para evitar los sesgos en ésta. Por último, el investigador toma todas las precauciones para no influir sobre los entrevistados ni sus respuestas.

3. Resultados

En este apartado, se presentan los resultados de cada una de las preguntas del instrumento según las tres etapas definidas. Se hace notar que por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura se ha decidido incluir únicamente la información relevante para este artículo.

ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN DEL PRESENTE Y COMPRENSIÓN DE LA REALIDAD

1. ¿Qué entiende usted por teletrabajo?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario se refleja que el 100% de los encuestados entiende o tiene una noción de lo que es la modalidad de teletrabajo, no se presentan respuestas en blanco o sin conocimiento del tema, este primer resultado es muy importante y constituye una base de peso para la legitimidad del resto de las preguntas. Del total de encuestados un 39% entiende que teletrabajo es sinónimo de trabajo fuera de la oficina lo que queda de manifiesto en comentarios como el de Juan “Todo trabajo realizado fuera de la oficina, puede ser desde la casa e inclusive desde un parque” o también como Natalia que incluye el uso de herramientas digitales “Creo que es una modalidad de trabajo que utiliza plataformas web y que se efectúa fuera de las oficinas de la empresa” Por otro lado, un 39% de las respuesta acota el teletrabajo como aquel trabajo que se realiza solo en casa, “Es todo tipo de trabajo que haces desde tu casa de manera más independiente” como informa Constanza.

2. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para el desarrollo de las empresas?

Al analizar las respuestas de este apartado, un 44% de las respuestas coincide que la implementación de esta modalidad es muy importante, aludiendo a que el teletrabajo es una nueva modalidad de trabajo que llegó para quedarse, con beneficios directos a los trabajadores y las empresas, además de como fuente de ventaja competitiva, lo que queda demostrado en comentarios como el de Gabriel “Las empresas deben ser ágiles en ajustarse a los cambios, el teletrabajo es un cambio forzado y que cuya implementación debe ser eficiente para todas las áreas de la organización”. En línea con lo anterior se destaca la respuesta de Claudio donde incluye la necesidad de tener una estrategia para que la implementación sea exitosa, “El teletrabajo llego para quedarse, es necesario que las empresas lo implementen y lo hagan bien, es crucial tener una

estrategia de implementación con responsables claros y plazos establecidos”.

En línea con lo anterior el teletrabajo también se percibido como una herramienta para el futuro en la cual se destaca el poder que tiene para aprovechar los beneficios que entregan las plataformas digitales “Es muy importante empezar a implementar el teletrabajo desde ya, es una modalidad que en la actualidad es opcional pero en un futuro cercano será obligatoria, la tecnología avanza y las empresas se deben adaptar al máximo para aprovechar todas las ventajas que esto conlleva” en palabras de Karen

Por otra parte, hay algunas respuestas que conciben la importancia del teletrabajo, resaltando sus beneficios, pero no lo ven como algo primordial en una compañía, este grupo destaca otros aspectos, como lo son inversión en innovación y tecnología, aplicación de herramientas de gestión y calidad, beneficios salariales y posibilidades de desarrollo, esta categoría abarca el 39% de las respuestas, lo que queda de manifiesto y se repite en opiniones como las de Flor “Es una herramienta que sin duda ayuda y es importante su implementación, pero considero que existen otros factores más importantes en el desarrollo de las empresas, como inversión en tecnología e innovación, mejora continua, six sigma, entre otros”.

Finalizando esta pregunta, el 11% de los informantes restantes lo considera como poco importante y son indiferentes a la implementación de teletrabajo, aludiendo a que tiene poco de beneficioso para las empresas principalmente por los costos que debe se debe incurrir, Juan es categórico “El teletrabajo no es fundamental para las empresas, aumenta los costos y disminuye la productividad de los trabajadores”

Al separar las respuestas según tamaño de empresas, estas se distribuyen de manera similar, por lo que se concluye que en este apartado el tamaño no influye en las respuestas de los encuestados.

3. ¿Cuán importante considera la implementación de teletrabajo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?

Al ser consultados por el teletrabajo como un beneficio para los trabajadores, un 44% de los entrevistados lo resalta como una herramienta muy importante que favorece la calidad de vida de las personas, se destacan beneficios como la conciliación de la vida laboral con la personal y ahorro en gastos de transporte, esto se sustenta con respuestas como las de Pablo “Es una

herramienta que permite compatibilizar la vida familiar con el trabajo, permitiendo pasar mayor tiempo en casa”, en el mismo tono, Amalia agrega una sensación de mayor productividad lo cual no es compartido por muchos informantes “Es importante ya que me permite poder ver más a mi familia, poder almorzar con ellos, me puedo levantar más tarde y siento que soy más productivo”

Por otro lado, un 33% lo considera como una herramienta que impacta positivamente en la calidad de vida de los trabajadores pero no lo ven como algo fundamental, resaltando que existen otros factores más importantes como sueldo, cercanía a la empresa, clima laboral, incluso destacando algunos aspectos negativos de la modalidad como la sensación de trabajo extra que conlleva, lo que queda plasmado en percepciones como las de Gabriel “En ciertos aspectos me ayuda, puedo pasar tiempo en casa con mi familia y mis hijos, pero siento que nunca me desconecto del trabajo” y se destaca la respuesta de Diego quien introduce otros factores como más importantes y percibe el teletrabajo como un beneficio secundario “Es beneficioso para algunos, pero yo creo que las personas valoran más otros aspectos en una empresa, como que le paguen más, que se sientan cómodos en el trabajo, seguros de salud, entre otros, el teletrabajo hasta ahora es un beneficio pero que se puede convertir en una carga”

Finalmente, un 22% no lo considera beneficioso, se destaca el aspecto negativo del teletrabajo, donde se nombra la imagen del superior directo como factor influyente, también se menciona la pérdida de comunicación con los colegas y la poca o nula supervisión en los trabajos a distancia, se destacan los dichos de Sara “No le veo beneficio, no tengo horario, me quedo hasta tarde, no tengo horario de almuerzo, mi jefe me contacta a cualquier hora, además me cuesta mantener una comunicación fluida con mi equipo” , además, se agrega la parte negativa de los límites entre trabajo y familia, además de las condiciones de trabajo en el hogar, lo que también contradice a las respuestas del apartado anterior “No creo que sea beneficioso, pierdes totalmente la línea que separa el trabajo de tu vida familiar, te conviertes en esclavo del trabajo, además, no tengo un espacio adecuado de trabajo en mi casa, mis hijos me distraen bastante y pierdo productividad” comenta Victor.

4. *¿En la práctica como opera hoy el teletrabajo en su empresa?*

Al analizar las respuestas de este apartado en un principio se pueden detectar dos diferencias marcadas, de los informantes un 83% afirma que solo algunos puestos de la empresa pueden hacer teletrabajo y por otro lado, un 17% comenta que toda la empresa puede hacerlo, lo importante de destacar es que de este último porcentaje un 100% corresponde a trabajadores que pertenecen a PyMes. Estas empresas están dentro del rubro de asesorías financieras, donde los informantes coinciden e incluso resaltan que el teletrabajo les ha permitido ampliar su cartera de clientes pudiendo abarcar y llegar a clientes que antes no podían “antes costaba generar una reunión con alguien que vivía lejos y ni pensar en videoconferencia, hoy día la gente asimila que esto es normal lo que nos ha permitido ampliar nuestra cobertura de clientes” nos relata Pablo.

Otro punto para destacar es que el 100% de los entrevistados resalta el uso de las herramientas digitales como principal recurso para hacer teletrabajo, donde la única diferencia radica en los recursos con los que se realiza ya sean aportados por la empresa con un 50% o recursos propios con el 50% restante. Esta diferencia queda demostrada en comentarios como los de Diego “La empresa me da la opción de hacer teletrabajo pero no cuenta con los recursos para comprarme un computador por lo que tengo que ocupar el propio [...] usamos principalmente plataformas digitales para hacer reuniones”, en línea con Diego, Sara afirma “Hemos multiplicado el número de reuniones dada las dificultades para comunicarnos, esto lo hacemos principalmente por herramientas web”.

De los entrevistados pertenecientes a PyMes el 100% afirma que debe trabajar con recursos propios, lo que difiere de los trabajadores de grandes empresas los cuales un 81% comenta que realiza la modalidad con recursos de la empresa.

5. *¿Existe algún área o directivo responsable en su implementación?*

En este apartado se pueden distinguir claramente 3 categorías de respuestas con porcentajes similares entre cada una de ellas. De los entrevistados un 39% indica que no existe un área o directivo responsable pero que es el jefe directo el encargado de hacer las gestiones y entrega de los recursos físicos para hacer teletrabajo, se destaca en la entrega de estos recursos el uso de computador personal y teléfono celular, en algunos casos y dependiendo del rubro se hacen menciones a otros artículos tecnológicos, además, se

menciona el escenario de pandemia como detonante de la implementación apresurada de teletrabajo y por consiguiente la falta de un área responsable, estos puntos los podemos apreciar en respuestas como las de Claudio "No existe un gran área responsable, pero es con mi jefe directo con quien me relaciono en caso de necesitar algo o dar algún reporte". Juan agrega el papel que tuvo la pandemia en la implementación de esta "Con la contingencia no hubo ningún área encargada de implementar esta modalidad, fue mi jefe quién se preocupó de hacer las gestiones y entregarme computador y celular". De las respuestas obtenidas en esta categoría solo un 29% corresponden a trabajadores de pequeñas y medianas empresa donde se alude a las complicaciones de la empresa para otorgar los recursos como se deja entrever en comentarios como el de Roberto quién se desenvuelve en una de ellas "Al principio no teníamos como hacer teletrabajo, la empresa tuvo que pedir un préstamo para otorgarle computadores a todos los colaboradores"

Por otra parte, un 33% de los informantes indica que es el área de recursos humanos o de informática la responsable de la implementación, "La encargada de recursos humanos proporcionó una lista a las jefaturas con los cargos que podían hacer teletrabajo y luego proporcionaron los recursos" afirma Hugo, también se hace mención a capacitaciones otorgadas por la empresa según los dichos de Sara "Mi jefatura me hizo ir a buscar mis recursos al área de informática quienes eran los encargados de repartir los computadores y celulares, además de darnos una capacitación en seguridad web y teletrabajo" Cabe destacar que de este grupo un 100% corresponde a trabajadores de grandes empresas.

Por último, un 28% comenta que no existe un área ni directivo encargado de la implementación de teletrabajo y que debe trabajar con recursos propios, se destaca la influencia que tiene el cargo dentro de la organización, además de destacar las falencias económicas de la empresa y la nula gestión de algunos directivos, "La empresa me da la opción de hacer teletrabajo pero debo hacerlo con recursos propios ya que mi cargo no aplica para tener computador personal, si no tuviera computador personal debo ir a la planta a trabajar con todos los riesgos que eso conlleva" dice categóricamente Natalia, en línea con esto, Pablo comenta " Mi empresa debe hacer teletrabajo por obligación, tenemos que ocupar nuestros propios computadores, algunos colegas se

tuvieron que endeudar, la empresa apela a que no tiene capital para comprar notebooks a todos pero lo que se ve es una nula gestión por parte de la administración". Es necesario destacar que de estas respuestas el 80% corresponden a entrevistados que pertenecen a PyMes, lo que resalta en como el tamaño de la empresa influye en la entrega de recursos hacia sus colaboradores.

ETAPA 2: PROPUESTAS DE ALTO IMPACTO

6. Pensando en el contexto local, ¿Podría listar las barreras que ve para una correcta implementación de teletrabajo en las empresas?

Al consultar a los entrevistados por las principales barreras en el ámbito local, se rescata que un 21% de las respuestas se pueden categorizar como barreras personales, este punto es inherente a la empresa pero le repercute directamente, es valiosa la respuesta de Laura, que destaca la falta de espacio adecuado de trabajo por parte de los teletrabajadores, la que se alinea con las principales barreras entregadas por los entrevistados "yo creo que el principal desafío va a ser como las empresas logran que sus trabajadores puedan trabajar en un entorno sano desde su casa, sobre todo porque muchos no tienen un espacio adecuado donde hacerlo", en la misma vereda Miguel incluye la situación familiar dentro de este contexto de trabajo lo que se puede inferir desde sus comentarios "una barrera compleja de abordar serán los espacios de trabajo que la gente tiene en sus casas, no solo en temas de mobiliario sino que también de contexto, con hijos, familia y obligaciones en el mismo lugar de trabajo", ahondando en las respuestas queda claro que trabajar en este punto es prioritario.

La segunda barrera con mayor índice de repetición tiene se puede categorizar como barrera económica por parte de las empresas con un 19%, haciendo alusión a que estas no estaban preparadas para esta contingencia por lo que la compra de los implementos para disposición del personal fue un fuerte golpe al capital de la empresa, esto lo destaca Hugo "solo algunos puestos de la empresa contaban con computador portátil, al resto se les tuvo que comprar de urgencia, lo cual fue una gran inversión por parte de la compañía" esto se acentúa aún más si hablamos de pymes, lo cual es corroborado de forma elocuente por Amalia "las pymes por lo general trabajan con el capital ajustado, cualquier gasto extra en el que tengan que incurrir repercute fuertemente en el balance económico de la empresa, muchas tienen que optar por endeudarse". Se destaca en este apartado que de los entrevistados que

trabajan en PyMes un 100% ve la falta de recursos como una barrera.

En la Tabla 1 se presenta el marco de referencia de las principales barreras detectadas, las que se priorizan por frecuencia de mención.

Tabla 1: Marco de referencia de las principales barreras detectadas.

Categoría	Barrera
Personal	Falta de espacio adecuado de trabajo en hogares
Económica	Falta de recursos físicos y monetarios
Organizacional	Aumento de silos entre áreas
Control	Pérdida de productividad de los trabajadores
Conocimiento	Falta de capacitación
Conocimiento	Falta de conocimiento en la implementación
Control	Falta de controles para medir el desempeño
Regulación	Falta de regulación de teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

Ahondando en las respuestas, cabe destacar la respuesta de Diego quien se desenvuelve en una Pyme “A mi parecer existe una falta de conocimiento en general por parte de los dueños de las Pymes en los beneficios que presenta el teletrabajo, se habla como barrera los costos de implementarlo pero no se habla de lo que se ahorra, por ejemplo, arriendo de oficinas”, en línea con lo anterior, la respuesta “falta de conocimiento en la implementación” de los 5 entrevistados que lo mencionaron, un 60% corresponde a trabajadores de PyMes.

7. Tomando las barreras anteriores ¿cuáles son las acciones claves para enfrentarlas?

Analizando las respuestas recogidas de las entrevistas un 23% de las acciones se pueden categorizar como económicas, apelando principalmente a soluciones por

parte de la empresa en la entrega de los recursos hacia el trabajador, donde se rescata la opinión de Hernan “La empresa debería ayudar económicamente mediante un pago único o una serie de pagos para que los trabajadores puedan comprar mobiliario y dispongan de el en sus hogares”, un 19% corresponde a acciones organizacionales principalmente enfocadas en la importancia de definir una estrategia de implementación, mientras que un 17% propone acciones ligadas al conocimiento resaltando la imagen de la empresa en la importancia de generar capacitaciones constantes a sus trabajadores y por el mismo lado la necesidad de los directivos de entender los beneficios que ofrece el teletrabajo, “es interesante ver como algunas acciones son netamente de gestión y no de inversión monetaria, me parece que contar con una estrategia es fundamental para que el teletrabajo pueda ser realizado de manera eficiente por todos” acota Karen.

En la Tabla 2 se presenta el marco de referencia de las principales acciones propuestas, se muestran 8 de las 12 acciones recogidas, las cuales fueron priorizadas por frecuencia de mención

Tabla 2: Marco de referencia de las principales acciones propuestas

Categoría	Acción
Personal	Espacio de trabajo se solucionará a futuro
Organizacional	Definir una estrategia de implementación
Económico	Trabajadores cuenten con recursos propios
Económico	Empresa entregue recursos monetarios a trabajadores
Conocimiento	Generar mayores capacitaciones
Control	Mayor control por parte del jefe directo
Conocimiento	Concientización de beneficios del Teletrabajo

Control	Generación de Kpi's para medir la productividad de teletrabajadores
---------	---

Fuente: Elaboración propia

Al ahondar en las respuestas, un 17% de los informantes opina que la barrera encontrada anteriormente “falta de espacio de trabajo adecuado en el hogar” es una barrera en la actualidad muy difícil de superar, pero que en un futuro no debería ser una gran complicación, como bien indica Juan “hoy en día no tengo mucho que hacer, no puedo pedirles a mis hijos que no jueguen o a mi señora que no me pida cosas, una vez vuelva todo a la normalidad va a ser mucho más fácil manejar esta clase de complicaciones”

Dentro de los beneficios que traerían las acciones antes mencionadas, se destacan: la ventaja competitiva que se puede obtener entre una empresa que realiza de manera eficiente el teletrabajo versus una que no, mejor flujo de información entre áreas involucradas, definición de responsables y plazos claros al tener una estrategia de implementación, concientización de los beneficios del teletrabajo por parte de toda la organización, entre otros.

Finalmente, dado que una de las principales barreras encontradas anteriormente para el caso de las Pymes era la “falta de recursos físicos y monetarios”, se destaca la respuesta de Miguel “si la empresa no tiene los medios para comprar computadores personales a todos, entonces debería ocupar como filtro en la selección de personal que ellos cuenten con los implementos para trabajar por sus medios”, es importante destacar que de los entrevistados que propusieron acciones semejantes un 80% corresponde a informantes pertenecientes a PyMes

8. De los siguientes grupos: personas, empresas y Estado, ¿cuál considera que tiene un rol más relevante en una implementación exitosa de teletrabajo y por qué?

En este apartado las respuestas son categóricas, un 89% considera que el principal responsable de una correcta implementación son las empresas, donde se destacan respuestas como las de Víctor que sostiene que si bien hoy se considera un beneficio para los trabajadores en un futuro esto va a ser una nueva modalidad de trabajo “el teletrabajo llegó para quedarse, no es descabellado pensar que en un futuro gran parte de los trabajos se harán desde la casa, es por ello que las compañías son las principales responsables

de implementarla correctamente ya que en un futuro serán los principales beneficiarios de este sistema”.

El 11% restante considera que es una responsabilidad compartida, tanto por las empresas como por las personas, aludiendo y haciendo énfasis en que no vale de nada los esfuerzos de los directivos si los trabajadores harán mal uso de la herramienta, esto se desprende de los dichos de Flor “a mi parecer no es un absoluto, no creo que sea responsabilidad solo de una parte, debe ser compartido entre empresa-trabajador y sobre todo ir de la mano con la cultura de la organización”

9. De las siguientes categorías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, espacio de trabajo, apoyo psicológico, capacitaciones a distancia ¿cuál o cuáles considera más importante de considerar para una correcta realización de teletrabajo y por qué?

De las respuestas de los informantes es posible inferir que las principales barreras encontradas en el apartado 6, también corresponden a las principales categorías que se deben considerar a la hora de efectuar de manera correcta el teletrabajo, esto se respalda dado que un 26% considera el espacio de trabajo como lo más relevante de considerar, seguido de recursos físicos con un 24%, estas categorías son fundamentales y básicas de considerar al momento de hacer teletrabajo, esto queda demostrado en respuestas como las de Constanza “Los recursos físicos es algo elemental que la empresa debe considerar si quiere que sus colaboradores trabajen desde casa al mismo ritmo que en la empresa [...] contar con un espacio adecuado dentro del hogar también es fundamental, idealmente lejos de distracciones para no perder la productividad”.

Siguiendo el listado aparece Seguridad web con un 15% de las respuestas y con un 13% flexibilidad horaria, dentro de esto último se destaca y propone contar con algún marco regulatorio en cuanto al horario laboral en teletrabajo dada la percepción de algunos entrevistados de trabajar más de la cuenta “desde que hago teletrabajo me quedo hasta tarde conectado, tengo reuniones para todo lo que alarga mi jornada laboral” dice Víctor en sus palabras o Miguel “Nunca termino de trabajar a la hora que debería terminar”.

Finalmente, asistencia remota (11%), apoyo psicológico (7%) y Capacitaciones de teletrabajo (4%) aparecen como las opciones menos valoradas por los entrevistados, sin embargo, se rescata la respuesta de Amalia quien resalta “en la empresa han aumentado las

solicitudes de vacaciones, hay mucha gente que esta colapsada con el coronavirus”, esto afirma que, si bien el factor psicológico es un tema menos fundamental, se debe monitorear constantemente. De las 4 respuestas obtenidas sobre apoyo psicológico, el 75% corresponde a trabajadores de PyMes, lo cual es un dato para tener en consideración.

ETAPA 3: ALERTAS SOBRE LAS TRANSFORMACIONES

10. ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?

Analizando las respuestas recogidas de la entrevista, un 24% de los informantes considera que la mayor amenaza del teletrabajo es la dificultad para separar la vida doméstica de la vida familiar, lo que obliga a las empresas a poner énfasis en este tema dada los problemas que esto pueda contraer a los trabajadores, lo cual se ve reflejado en las palabras de Natalia “existirá una línea muy delgada entre la vida laboral y personal que muchas veces se romperá y generará problemas a las personas y las organizaciones”. Por otro lado, un 21% considera como un mayor gasto para las empresas una consecuencia de la implementación de teletrabajo, si bien se considera una fuerte inversión inicial no se debe dejar de lado que existirán gastos recurrentes como lo deja entrever Juan “se deberá invertir en comprar recursos físicos y licencias de software para poder realizar teletrabajo correctamente, lo que traerá mayor gasto a la empresa”

La siguiente categoría detectada con un 15% de la respuesta es el aumento de silos funcionales entre compañeros y áreas, mayor necesidad de supervisión de los trabajos con un 12%, pérdida de puestos de trabajo con un 9% y mayor rotación de personal con un 6%.

Al analizar algunas respuestas de los entrevistados se vislumbra una componente común que es la dificultad para reconocer elementos nocivos en la implementación tal como lo menciona Karen “es difícil concebir como algo que hoy es un beneficio puede provocar algún efecto negativo en una organización, de provocarlo de seguro será algo manejable”. Quiénes vislumbran riesgos asociados a puestos de trabajo lo relacionan con el compromiso de los trabajadores y la cultura organizacional de la empresa como bien menciona Miguel “existirá un menor compromiso de los empleados con la empresa lo que implicará que con frecuencia busquen nuevos horizontes”.

Finalmente, de las respuestas obtenidas en “Mayor necesidad de supervisión de los trabajos”, un 75% corresponde a trabajadores de pequeñas y medianas empresas, lo que puede ser síntoma de las falencias en el sistema de control y métricas de desempeño hacia los trabajadores. En la misma línea, la categoría “mayor gasto empresa” el 57% de las respuestas corresponde a trabajadores PyMes, lo que está acorde a los resultados obtenidos en tópicos anteriores.

11. ¿Qué tipo de beneficio podría provocar en la organización un plan de implementación de teletrabajo?

Analizando los resultados, 46% de los entrevistados considera que puede existir un beneficio personal asociado al teletrabajo. Mientras que un 31% resalta los beneficios organizacionales asociados al modelo. El 18% piensa en los beneficios económicos que pueda traer el teletrabajo tanto personal como por parte de la empresa y el 4% restante considera que existe un beneficio social asociado principalmente a la disminución de la huella de carbono por quienes opten quedarse en casa.

Los principales argumentos que se reconocen hacen relación con el beneficio personal, en particular, la posibilidad de poder pasar más tiempo con la familia, como bien expresa Víctor “permite pasar más tiempo con la familia, ayudar a los hijos con las tareas, que estén atentos en clases online, entre otros”. Por otro lado, la respuesta de Natalia le da un enfoque más económico y de eficiencia en la administración de los tiempos “me ahorro 3 horas de viaje ida y vuelta al trabajo los cuales puedo aprovechar para pasar con mi familia o trabajar, además ahorro en combustible”. Juan quién también ve como beneficio directo la mejora de la calidad de vida laboral con la personal, agrega la posibilidad de inclusión laboral como beneficio para la organización en algunos puestos que no requieren la presencia física del trabajador “permite considerar personas con dificultad para movilizarse hacia la oficina en algunos puestos que pueden hacer teletrabajo”. Por último, Flor pone énfasis en el teletrabajo como una herramienta hacia futuro y como ventaja por parte de la organización la cual pasará a ser excluyente en la búsqueda de empleo para las nuevas generaciones “es clave para un futuro ya que las nuevas generaciones valorarán hacer trabajo a distancia lo cuál será un factor para la retención de los talentos”.

Al analizar la influencia del tamaño de la empresa en la percepción de los beneficios por parte de los entrevistados, se tiene que un 43% de los informantes

pertenecientes a PyMes considera que la mayoría de los beneficios están relacionados con la organización, por sobre el 37% que cree en el beneficio personal, dentro de los beneficios organizacionales se incluye la disminución del ausentismo laboral como beneficio para la empresa lo que queda plasmado en los comentarios de Amalia “muchas personas que pedían día libre o faltaban por "x" motivo ahora no lo hacen ya que tienen la posibilidad de adecuar sus horarios y trabajar desde casa”.

12. ¿Consideraría como factor relevante en la búsqueda de empleo que la empresa cuente con la posibilidad de efectuar teletrabajo?

Es interesante comparar las respuestas de los entrevistados debido a que el 50% lo considera importante, pero no primordial, aludiendo a otros factores más importantes en la búsqueda de empleo, como sueldo, cercanía al lugar de trabajo, ambiente laboral, entre otros, tal como lo deja ver Laura “es relevante sin duda dado el contexto, pero me parece que existen otros factores más importantes, como el sueldo, el desarrollo profesional, ambiente laboral, el teletrabajo pasaría a ser un factor más dentro de los antes nombrados”. Un 28% la considera muy importante o crítica para el desarrollo de las empresas en la actualidad, sin embargo, no todos la consideran prioritaria a futuro, de esto se desprenden respuestas como las de Gabriel “hoy día el teletrabajo es clave, si tuviera que elegir entre dos empresas iguales, optaría por la que me ofrece teletrabajo”, sin embargo, bajo las palabras del mismo entrevistado “cuando vuelva todo a la normalidad, el teletrabajo pasará a segundo plano, seguirá siendo importante pero no será determinante en el funcionamiento de las empresas”. Por otro lado, el 22% restante no lo considera relevante en la búsqueda de empleo, resaltando que el teletrabajo es un factor más dentro de muchos factores a considerar “creo que el factor más relevante es el dinero, los demás factores son secundarios” en palabras de Flor.

De las respuestas recogidas en la categoría “no me parece relevante”, un 50% de estas respuestas corresponden a trabajadores de PyMes, esto puede estar influido por la cultura organizacional de la organización y la escasa opción de las personas que trabajan en empresas de este tamaño de poder hacer teletrabajo.

13. Finalmente, desde su posición y ámbito de trabajo, ¿Cuán relevante y útil consideraría una estrategia de implementación basada en un conjunto de acciones para

minimizar y abordar las barreras y diferencias existentes ante la necesidad de la implementación de teletrabajo en empresas de diferente tamaño?

De las respuestas recogidas, el 100% considera relevante el que exista una estrategia de implementación de teletrabajo, se hace énfasis en que todas las nuevas propuestas o modelos de trabajo en una organización deben ir acompañadas de una estrategia para que su implementación sea correcta. Una de las respuestas que se destaca es la de Sara “el covid nos encontró desprevenidos, tuvimos que implementar teletrabajo sobre la marcha, si hubiéramos contado con un manual de acciones desde el principio nos hubiera ayudado bastante”, en línea con lo anterior, la respuesta de Hugo es categórica “si implementas algo y no tienes un plan de acciones detrás, ten por seguro que tu implementación está condenada al fracaso”.

De las respuestas recogidas se desprende que contar con una estrategia de implementación es fundamental, independiente del tamaño de la empresa, pero que se hace imperativo en aquellas que son de menor tamaño y por ende cuentan con menos recursos y es más difícil definir responsables “sería ideal que existiera una estrategia transversal que ayudara a todas las pymes en este tema, sin duda hoy nos ubica un peldaño por debajo de las grandes empresas” fueron palabras de Amalia quién trabaja en una Pequeña y Mediana empresa.

3.2 Discusión de resultados

Respecto a la etapa “Caracterización del presente y comprensión de la realidad”, un hallazgo importante que se desprende de esta etapa es que los entrevistados comparten un entendimiento común de lo que significa el teletrabajo, lo que ayuda a llegar a consensos por parte de los informantes en los resultados que se esperan de esta herramienta. Por otro lado, es posible inferir que existen diferencias en como abordan las organizaciones la implementación de teletrabajo, sobre todo si hablamos del tamaño de estas como factor crítico en la correcta implementación de esta modalidad. En línea con lo anterior, la mayor diferenciación se da en los recursos y herramientas proporcionados por la empresa, lo cual es contrario a lo que se propone en el trabajo de Luna et al., 2020, quienes plantean que el principal motivo por el que no se implementa teletrabajo en las PyMes es por desconocimiento de herramientas tecnológicas. Este argumento es avalado en el trabajo de Tapasco y

Giraldo (2020) quiénes plantean que no son los costos de inversión ni las limitantes tecnológicas las que emergen como principales barreras si no que son las relacionadas con desconocimiento del tema y problemas de gestión administrativa. Para abordar la brecha detectada se propone establecer un plan estratégico de implementación de teletrabajo en PyMes, enfocado en los beneficios y ventaja competitiva que esta representa, considerando como factor crítico de éxito el buen uso de herramientas digitales, indicadores y métricas de productividad, responsables claros y capacitación a los teletrabajadores.

Desde los hallazgos que consideran la propuesta de alto impacto, es posible destacar un enfoque claro en los costos incurridos por las empresas en su implementación. Es preocupante que al analizar la percepción de trabajadores de PyMes la preocupación por el impacto económico que pueda afectar a la organización es alta, esto demuestra un grado de desconocimiento altísimo con respecto a la modalidad ya que varios estudios demuestran las ventajas económicas que la herramienta representa, Boell et al. (2016) comenta que el teletrabajo sería entonces un dinamizador para la reducción de costos, esto va en línea, desde un punto de vista más técnico financiero, donde la reducción de costos genera a su vez, según Groen et al. (2018) un incremento porcentual sobre la Tasa Interna de Retorno ya que la disminución del gasto es directamente proporcional a la favorabilidad financiera de la empresa.

Por otro lado, se evidencia una preocupación por parte de los entrevistados por las condiciones de trabajo que estos poseen en sus hogares, se debe entender que algunas son inherentes al teletrabajo y no se pueden controlar, como lo son la convivencia familiar, eventualidades del hogar, entre otras contingencias personales, pero existen otras relacionadas al mobiliario principalmente en donde las organizaciones puedan ayudar de manera eficaz a sus colaboradores.

Para abordar la brecha detectada, se propone que las PyMes al momento de buscar trabajadores, incluyan en el perfil de los postulantes que estos cuenten con los recursos físicos para poder realizar teletrabajo, esto con el objetivo de minimizar el impacto económico que la implementación de esta modalidad pueda causar en la organización. Por otro lado, se propone que las organizaciones, sin distinción de tamaño, puedan prestar a sus teletrabajadores el mobiliario con el que estos cuentan en sus puestos de trabajo, con el fin de

mejorar las condiciones que estos poseen en sus hogares y evitar posibles lesiones a la columna, muñecas, oídos, entre otras.

Desde el punto de vista de las alertas sobre las transformaciones se evidencia que actualmente existe un buen nivel de entendimiento respecto de los impactos que provocaría la implementación de teletrabajo. En línea con esto, se destaca los beneficios que a nivel personal tiene la modalidad, sobre todo en la relación vida laboral-familiar. En este punto se reconoce la importancia que le dan los entrevistados a pasar más tiempo con sus familias, sin embargo, se aprecia como factor común la dificultad de separar ambas vidas, esto va en línea con lo que plantea (Cano et al., 2017) quien advierte que la prestación de teletrabajo añade sin duda un plus de dificultad a la tarea de por sí compleja que supone fijar los límites a la laboralidad. Por otro lado, se desprende que de los trabajadores pertenecientes a PyMes no se otorga a la modalidad un factor crítico en la búsqueda de empleo esto causa preocupación ya que al no tener un ente dentro de la organización que empuje la implementación, difícilmente se logre implantar, lo que aumentaría aún más las diferencias del estilo de vida de trabajadores según tamaño de las empresas.

Dicho así, se propone el desarrollo y fomento del teletrabajo en las empresas sin importar el tamaño de estas, con foco en los beneficios que esta trae para los trabajadores y como herramienta de ventaja competitiva entre empresas del mismo rubro. También se sugiere que, al momento de implementar la modalidad, exista claridad hacia los trabajadores con respecto a los límites que debe tener el teletrabajo para que estos puedan separar sin problemas la vida laboral y personal.

3.3 Estrategias de evidencia científica

Con el fin de entregar rigor científico a este trabajo y poner en evidencia las estrategias adoptadas, durante este proceso se ha utilizado:

Triangulación de informantes: a través de la participación de distintos grupos de personas, con foco en: su conocimiento, injerencia e involucramiento respecto al tema estudiado.

Observación prolongada: el tiempo dedicado a la observación del ecosistema local, así como la relación de sus diferentes actores ha sido prolongada, aproximadamente 1 año. De esta forma, es posible corroborar los testimonios de los entrevistados.

Triangulación de técnicas y fuentes: para la recolección de los datos presentados en la investigación se han utilizado diferentes técnicas y fuentes. Entrevistas y artículos de revistas científicas indexadas han sido los principales recursos, sin embargo, también se ha obtenido información de informes de consultoras y seminarios asociados al tema investigado.

Criterio del valor de verdad: para disminuir al máximo el sesgo del experimentador, y así proteger la validez de la investigación, se vela porque los datos levantados reflejen lo más fielmente posible la realidad estudiada.

Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: durante el desarrollo de la investigación los resultados han sido compartidos con actores relevantes, siendo ellos a su vez participantes del mismo, los que han puesto en perspectiva las reflexiones y conclusiones emanadas de los datos recolectados.

Por último, es indispensable mencionar que el objetivo de la información presentada no es su generalización sino más bien un primer acercamiento que invite a reflexionar a los involucrados.

4. Conclusiones

Este trabajo establece las principales brechas y barreras detectadas entre los actores relevantes del estudio, en el ámbito local, y de cara a la implementación de teletrabajo en las organizaciones, proponiendo un plan de acciones claves para efectuar una correcta implementación en las empresas. En efecto, los hallazgos muestran en forma general un buen nivel de entendimiento sobre la modalidad de teletrabajo por parte de los informantes. Las principales barreras se relacionan con las variables económicas y personales, con énfasis en la separación de la vida familiar y laboral y el impacto económico que pueda conllevar la implementación de esta modalidad sobre todo en las organizaciones de menor tamaño. Por lo anterior, se cumple el objetivo de la investigación, al entregar una priorización categorizada de las barreras, así como acciones clave para superarlas.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables críticas que originan las brechas en la correcta implementación del trabajo a distancia. Propiciando de esta forma, un entendimiento de los desafíos que las Pequeñas y Medianas empresas deben abordar en búsqueda de una correcta implementación.

Para abordar las brechas detectadas, se proponen las siguientes acciones de desarrollo futuro:

- Establecer un plan estratégico de implementación de teletrabajo en PyMes, con énfasis en responsables claros, métricas de desempeño, buen uso de herramientas digitales y un plan de capacitaciones
- Elaborar nuevo perfil de trabajadores que incluya como requisito que este cuente con recursos propios
- Facilidad por parte de las empresas en la prestación de mobiliario a sus teletrabajadores
- Fijación de límites claros de la modalidad con respecto a la vida personal
- Desarrollar y fomentar la implementación de teletrabajo en las empresas

Referencias

- Acosta Marín, A. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia*.
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). *Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura (Benefits and Impacts of Telework in Human Talent Results from a Literature Review)*. *Revista CEA*, 2(4).
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). *Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work*. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131
- Camacho Peláez, R. H., & Higuera López, D. (2014). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. *Revista científica Pensamiento y Gestión*
- Cano Sawada, R. F., Castro Ato, R. J., & Peñafiel Manchego, E. V. (2017). *Ventajas y desventajas del teletrabajo Aplicados en la ciudad de Lima-Perú, 2016*.
- Castellano, M. I., Caridad Faria, M. J., Virviescas Peña, J. A., & Martínez, J. (2017). *El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME colombianas*.
- Cifuentes-Leiton, D. M. (2020). *Teletrabajo en dos tiempos psicosociales: gobierno, empleadores y teletrabajadores*. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-25.

- Consultora Citrix. (2017). *El trabajador digital en Chile*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.slideshare.net/EventosTI/citrix-estudio-el-trabajador-digital?ref=https://eventosti.net/blog/2017/04/13/trabajador-digital-49-los-chilenos-dejaria-trabajo-actual-trabajar-forma-remota/>.
- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo (2019), *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo y Oficina Internacional del Trabajo, Santiago
- Gobierno de Chile. (2020). *Ley de trabajo a distancia y teletrabajo*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/77354-ley-trabajo-a-distancia-y-teletrabajo>
- Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). *Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls*. *European Management Journal*.
- Havriluk, L. O. (2015). *Salud y seguridad en el teletrabajo. Caso: Argentina*. *Visión Gerencial*, (2), 410-426.
- Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (2011), *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid, España. Recuperado de <http://encuestasnacionales.oect.es/>.
- Luna-Altamirano, K. A., García-Ortiz, M. E., Suquilanda-Romero, K. G., & Andrade-Guzmán, D. E. (2020). *Plan estratégico de sustentabilidad de las pymes industriales en momentos de emergencia*. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 116-139.
- Messenger, J. y Gschwind, L. (2016), 'Three generations of telework: New ICT and the (r)evolution from home office to virtual office', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 31, N° 3, pp. 195-208
- Miras Zamabrano, R., & Román Mellado, M. (2019). *El teletrabajo en organismos públicos: caso Instituto Nacional de Propiedad Industrial-INAPI (Doctoral dissertation)*.
- Nicklin, J. M. (2016). «Telecommuting: What? Why? When? and How?» en J. Lee (ed.): *The impact of ICT on work* (Singapur, Springer Science+Business Media, 2016), pág. 46, cuadro 3.2.
- Nilles, J. M. (1975), 'Telecommunications and organisational decentralization', *Transactions on Communications*, Vol. 23, N° 10, pp. 1142-1147
- Peiró, J. M., & Soler, A. (2020). *El Impulso al Teletrabajo Durante el COVID-19 y Los Retos Que Plantea*. En *COVID-19: IVIEExpress*.
- Pinto, A., & Muñoz23, G. J. (2020). *Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis*.
- Pfisterer, S., Streim, A. y Hampe, K. (eds.) (2013), *Arbeit 3.0: Arbeiten in der digitalen Welt [Working in the digital world]*, *Bundesverband Informations wirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. [Federal Association for Information Management, Telecommunications and New Media, (BITKOM)*, Berlín.
- Quintana Fuentetaja, E. (2020). *Aspectos motivacionales relacionados con el teletrabajo*.
- Reyes, G. E. (2018). *Nuevas tecnologías y formas de teletrabajo en Latinoamérica*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/nuevas-tecnologias-y-formas-de-teletrabajo-en-latinoamerica-523474>
- Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). *Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo*. *Información tecnológica*, 31(1), 149-160.
- Valles, M. S. (2014). *Cuadernos Metodológicos N°32: Entrevistas Cualitativas*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Varas Constanzo, I. (2019). *Apoyo Organizacional Percibido y Satisfacción Laboral en Teletrabajadores*.
- Vilhelmson, B. y Thulin, E. (2016), 'Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 31, N° 1, pp. 77-9

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece las principales brechas y barreras detectadas entre los actores relevantes del estudio, en el ámbito local, y de cara a la implementación de teletrabajo en las organizaciones, proponiendo un plan de acciones claves para efectuar una correcta implementación en las empresas. El análisis de la literatura es claro en decir que el teletrabajo es una modalidad cada vez más adoptada por empresas a nivel mundial, se resalta las ventajas para los trabajadores y otorga lineamientos para una correcta ejecución en las organizaciones. En cuanto a las percepciones analizadas, los hallazgos muestran en forma general un buen nivel de entendimiento sobre la modalidad de teletrabajo por parte de los informantes. Las principales barreras se relacionan con las variables económicas y personales, con énfasis en la separación de la vida familiar y laboral y el impacto económico que pueda conllevar la implementación de esta modalidad sobre todo en las organizaciones de menor tamaño. Por lo anterior, se cumple el objetivo de la investigación, al entregar una priorización categorizada de las barreras, así como acciones clave para superarlas.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables críticas que originan las brechas en la correcta implementación del trabajo a distancia. Propiciando de esta forma, un entendimiento de los desafíos que las Pequeñas y Medianas empresas deben abordar en búsqueda de una correcta implementación.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Para abordar las brechas detectadas, se proponen las siguientes acciones de desarrollo futuro:

- Establecer un plan estratégico de implementación de teletrabajo en PyMes, con énfasis en responsables claros, métricas de desempeño, buen uso de herramientas digitales y un plan de capacitaciones
- Elaborar nuevo perfil de trabajadores que incluya como requisito que este cuente con recursos propios

- Facilidad por parte de las empresas en la prestación de mobiliario a sus teletrabajadores
- Fijación de límites claros de la modalidad con respecto a la vida personal
- Desarrollar y fomentar la implementación de teletrabajo en las empresas

Dentro de las oportunidades detectadas se propone aumentar el tamaño de la muestra en futuros trabajos para poder generalizar de mejor manera los resultados. Por otro lado, se sugiere volver a analizar la percepción de los informantes en tiempos de normalidad donde el teletrabajo sea una alternativa y no una necesidad.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta Marín, A. (2018). Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia.
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura (Benefits and Impacts of Telework in Human Talent Results from a Literature Review). *Revista CEA*, 2(4).
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131
- Camacho Peláez, R. H., & Higuera López, D. (2014). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Revista científica Pensamiento y Gestión*
- Cano Sawada, R. F., Castro Ato, R. J., & Peñafiel Manchego, E. V. (2017). Ventajas y desventajas del teletrabajo Aplicados en la ciudad de Lima-Perú, 2016.
- Castellano, M. I., Caridad Faria, M. J., Virviescas Peña, J. A., & Martínez, J. (2017). El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME colombianas.
- Cifuentes-Leiton, D. M. (2020). Teletrabajo en dos tiempos psicosociales: gobierno, empleadores y teletrabajadores. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-25.
- Consultora Citrix. (2017). El trabajador digital en Chile. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.slideshare.net/EventosTI/citrix-estudio-el-trabajador-digital?ref=https://eventosti.net/blog/2017/04/13/trabajador-digital-49-los-chilenos-dejaria-trabajo-actual-trabajar-forma-remota/>.
- Eurofound y Organización Internacional del Trabajo (2019), Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo y Oficina Internacional del Trabajo, Santiago
- Gobierno de Chile. (2020). Ley de trabajo a distancia y teletrabajo. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/77354-ley-trabajo-a-distancia-y-teletrabajo>

- Groen, B. A., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*.
- Havriluk, L. O. (2015). Salud y seguridad en el teletrabajo. Caso: Argentina. *Visión Gerencial*, (2), 410-426.
- Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (2011), Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Madrid, España. Recuperado de <http://encuestasnacionales.oect.es/>.
- Luna-Altamirano, K. A., García-Ortiz, M. E., Suquilanda-Romero, K. G., & Andrade-Guzmán, D. E. (2020). Plan estratégico de sustentabilidad de las pymes industriales en momentos de emergencia. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 116-139.
- Messenger, J. y Gschwind, L. (2016), 'Three generations of telework: New ICT and the (r)evolution from home office to virtual office', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 31, N° 3, pp. 195-208
- Miras Zamabrano, R., & Román Mellado, M. (2019). El teletrabajo en organismos públicos: caso Instituto Nacional de Propiedad Industrial-INAPI (Doctoral dissertation).
- Nicklin, J. M. (2016). «Telecommuting: What? Why? When? and How?» en J. Lee (ed.): *The impact of ICT on work* (Singapur, Springer Science+Business Media, 2016), pág. 46, cuadro 3.2.
- Nilles, J. M. (1975), 'Telecommunications and organisational decentralization', *Transactions on Communications*, Vol. 23, N° 10, pp. 1142-1147
- Peiró, J. M., & Soler, A. (2020). El Impulso al Teletrabajo Durante el COVID-19 y Los Retos Que Plantea. En *COVID-19: IVIEExpress*.
- Pinto, A., & Muñoz23, G. J. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis.
- Pfisterer, S., Streim, A. y Hampe, K. (eds.) (2013), *Arbeit 3.0: Arbeiten in der digitalen Welt [Working in the digital world]*, Bundesverband Informations wirts chaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. [Federal Association for Information Management, Telecommunications and New Media, (BITKOM), Berlín.
- Quintana Fuentetaja, E. (2020). Aspectos motivacionales relacionados con el teletrabajo.

- Reyes, G. E. (2018). Nuevas tecnologías y formas de teletrabajo en Latinoamérica. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/nuevas-tecnologias-y-formas-de-teletrabajo-en-latinoamerica-523474>
- Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1), 149-160.
- Valles, M. S. (2014). Cuadernos Metodológicos N°32: Entrevistas Cualitativas. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Varas Constanzo, I. (2019). Apoyo Organizacional Percibido y Satisfacción Laboral en Teletrabajadores.
- Vilhelmson, B. y Thulin, E. (2016), 'Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 31, N° 1, pp. 77-9

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 0%

Dustball Plagiarism Report

Score: 100%

DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA OK

DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA OK

Comprensión acerca de como las organizaciones implementan teletrabajo OK

DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA OK

torías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, OK

motivo, se llevó a cabo en el año 2020 entrevistas semiestructuradas OK

condiciones óptimas el teletrabajo tiene beneficios ligados a la productividad OK

torías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, OK

Mientras que un 31% resalta los beneficios organizacionales asociados al OK

ar percepciones de personas que efectúan teletrabajo sobre sus oportunidades OK

evistas semiestructuradas a directivos y profesionales que efectúan teletrabajo OK

cto, implementar el teletrabajo necesita que se tengan condiciones individuales OK

samos principalmente plataformas digitales para hacer reuniones, en línea con OK

DEL TELETRABAJO: CARACTERIZACIONES E IMPLICANCIAS PARA OK

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de OK


torías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, OK

de técnicos, profesionales científicos e intelectuales podría realizar teletrabajo OK

torías: Recursos físicos, seguridad web, asistencia remota, flexibilidad horaria, OK

como también para personas y organizaciones como herramienta motivadora OK

implementado reglamentaciones de última generación, con el fin de promover OK



© 2002-2020 The Plagiarism Checker
<http://www.dustball.com/cs/plagiarism.checker>