

Teletrabajo: La construcción de una nueva identidad organizacional en el contexto de las organizaciones de estado

Autores:

Mag. Lilliana Picado Alvarado.

Psicóloga Industrial.
Encargada de Reclutamiento y Selección UNED,
Costa Rica.
lipicado@uned.ac.cr

Lic. Carlos Steve Brizuela Avila.

Administrador de Recursos Humanos.
Técnico Oficina de Recursos Humanos UNED
Costa Rica.
cbrizuela@uned.ac.cr

ABSTRACT

La implementación del Primer Plan Piloto de Teletrabajo en la UNED hizo surgir una serie de interrogantes que serían contestadas únicamente con la vivencia del proyecto y surgirían de la misma mas interrogantes que deben abordarse antes de que el teletrabajo se convirtiera en una modalidad de contratación permanente para la institución; entre estas: ¿cómo seleccionar a las personas que podrían participar en el plan piloto? ¿Qué características personales se requieren para teletrabajar de forma exitosa? ¿Cómo medir el desempeño de un teletrabajador?, ¿cómo lograr que los trabajadores no perdieran la vinculación con sus compañeros de oficina?, entre otras.

La presente investigación cuenta la experiencia de la UNED, enfocándose en el fenómeno de la construcción de la identidad del teletrabajador, se ha abordado el tema de las competencias personales de los teletrabajadores, así mismo se abordó la construcción de identidad de grupo a través de la realización de grupos focales en sesiones con los teletrabajadores y jefes de teletrabajadores, utilizando como “recurso disparador” el uso del humor, denominadas por la comisión “*Teleprovocaciones*”.

Parte importante de esta nueva construcción de la identidad del teletrabajo en la UNED es la relativa a la relación jefatura – teletrabajador, ya que la forma de vincularse, así como las formas y canales de comunicación, sistemas de evaluación y seguimiento deben variar, lo que hace que el establecimiento del “contrato psicológico inicial” sea determinante en el éxito en la implementación de esta modalidad, es por lo anterior que en un segundo momento se han identificado las prácticas de supervisión que tiene la UNED para dirigir al personal teletrabajador.

Los hallazgos realizados han dado origen a la construcción de una propuesta metodológica que intentara guiar el quehacer de las jefaturas de la UNED al momento de contar dentro de su equipo con teletrabajadores, ya que se ha comprobado a través de la investigación realizada que la modalidad implica para la organización como un todo, un cambio en sus diversas formas de vinculación.

Palabras claves:

Identidad – e-dirección – factores psicosociales – cambio-perfil psicológico.

1. INTRODUCCION:

El teletrabajo como modalidad de prestación de servicios brinda el espacio para ese momento de reflexión, de replanteamiento y porque no, la oportunidad de reinventarse como individuos y organizaciones. Lo anterior porque la construcción de la identidad no es otra cosa que la búsqueda de una respuesta a la pregunta ¿quien soy? ¿Quiénes somos dentro de una sociedad globalizada? ¿quienes estamos llamados a ser en una sociedad virtual?

Si la sociedad del conocimiento a la cual pertenecemos ha apostado a que el recurso más valioso que poseen las organizaciones, son precisamente, sus talentos es necesario entonces, redefinirlo de cara al teletrabajo, porque antes de hablar de indicadores de productividad, de economía, de ahorro de recursos que indudablemente son resultado ya demostrado de la implementación de esta modalidad de trabajo, es necesario hablar de las personas.

Hemos partido entonces de varios supuestos:

- a) Teletrabajo como modalidad de prestación de servicios implica una nueva forma de ser en el mundo.
- b) Esta nueva forma de ser en el mundo involucra un replanteamiento de las organizaciones, sobre todo de aquellas de carácter estatal, cuyas estructuras tienden a ser rígidas y altamente burocratizantes.
- c) Implica además un cambio para aquellas personas que han apostado pasar de un sistema presencial a ofrecer sus servicios de forma virtual, que los impacta como personas al igual que a su entorno inmediato (factores psicosociales).
- d) Teletrabajo requiere una serie de competencias no solo técnicas, sino de carácter personal para poder abordarlo de forma exitosa, ya que encierra no solo el saber, el saber hacer, el saber ser, sino además el saber transferir.
- e) Las formas de relación laboral de los teletrabajadores cambian, sobretodo aquellas referidas a la relación con los iguales y la relación jefatura – teletrabajador, lo cual revierte en una nueva forma de subcultura.
- f) Teletrabajo requiere nuevas formas de e-dirección, de establecimiento parámetros de productividad (desempeño) y nuevas formas de evaluación del talento humano.

2. DEFINICION DE LOS INDICADORES REFERIDOS AL TALENTO HUMANO DENTRO DEL PROYECTO DEL PRIMER PLAN PILOTO DE TELETRABAJO EN LA UNED.

En el marco del Plan Piloto de Teletrabajo en la UNED, con el propósito de poder medir el impacto que el cambio de modalidad de trabajo podría tener en los teletrabajadores como individuos, se definieron una serie de indicadores relacionados con la “calidad de vida” que permitieran realizar una comparación entre el antes y el después de la implementación.

Lo anterior con el propósito de descartar o confirmar la hipótesis que se ha venido planteando en la cual el teletrabajo implica un mejoramiento en la calidad de vida.

Los indicadores de calidad de vida propuestos fueron los siguientes:

2.1. Satisfacción personal con la experiencia:

2.1.1. *Entorno favorable*: valoración de la familia del teletrabajador, apoyo de los colaboradores, apoyo de los jefes.

2.1.2. *Impacto en la vida laboral*: Integración con el equipo de trabajo, rendimiento personal, nivel de coordinación UNED- sitio de trabajo, frecuencia y calidad de la comunicación, mejoramiento de las relaciones interpersonales con los compañeros, mejoramiento de las relaciones laborales con la jefatura, aumento o disminución de las responsabilidades laborales.

2.1.3. *Integración vida social- laboral*: equilibrio ocio- trabajo, aumento o disminución de los contactos sociales, aumento o disminución del tiempo libre para la resolución de asuntos personales, manejo de las interrupciones, distracciones y tentaciones del entorno familiar, aumento o disminución de las responsabilidades domésticas.

2.2. Grado de coincidencia entre las expectativas previas y la evaluación de la experiencia (confirmación de expectativas).

2.3. Grado de compromiso con el proyecto.

3. DEFINICION DEL PERFIL PERSONAL DEL TELETRABAJADOR EN LA UNED

La contratación de personal bajo la modalidad de teletrabajo obliga a prestar especial atención a aquellas variables relacionadas con la autogestión del talento humano, aunadas a las requeridas para el puesto de trabajo de forma específica.

Para efectos de la primera fase del plan piloto de teletrabajo en la UNED los filtros aplicados para la selección de los teletrabajadores, dado que no se contaba con un perfil del Teletrabajador fueron: la disposición del teletrabajador a participar en el proyecto, la aprobación por parte de la jefatura inmediata y la disposición de los recursos materiales mínimos requeridos para desempeñar el puesto desde la casa.

Dentro de este contexto la medición psicológica se realizó con dos propósitos fundamentales:

- Identificar factores de personalidad que pudieran resultar contraindicados para el desempeño de las funciones del teletrabajador o que implicaran un riesgo para su bienestar psicológico y emocional.
- Establecer una “línea base” del grupo de teletrabajadores que permitiera una vez concluida la primera fase del plan, establecer correlaciones entre el “perfil de entrada” y los resultados obtenidos, en términos de cumplimiento de metas, nivel de satisfacción personal y contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los teletrabajadores de la UNED.

3.1. Metodología:

Para el establecimiento de los criterios a evaluar mediante las pruebas psicológicas se realizó una detallada revisión documental de experiencias de teletrabajo realizadas en otras latitudes, extrayéndose aquellas variables coincidentes entre los diferentes estudios y que presentaron una correlación positiva con el desempeño exitoso y el aumento en la calidad de vida. Se propusieron tres grandes dimensiones de análisis: variables relacionadas con la actitud proactiva, variables relacionadas con la afectividad y variables relacionadas con la apertura al cambio.

Dentro de cada dimensión se procedió a identificar variables psicológicas que dieran sustento al constructo, obteniéndose la siguiente descripción de variables psicológicas asociadas al desempeño exitoso en teletrabajadores:

- Actitud proactiva: energía, dinamismo, tesón, escrupulosidad, perseverancia, eficacia, independencia, control cognitivo, integridad honestidad.
- Afectividad: Estabilidad emocional, control de emociones, control de impulsos, autoconfianza y seguridad en sí mismo.
- Apertura al cambio: apertura mental, apertura a la experiencia, ansiedad.

3.2. Resultados:

Para poder brindar los resultados que se desprenden de las valoraciones psicométricas se hace necesario realizar la descripción del grupo de funcionarios que participaron en la primera fase del Plan Piloto.

3.2.1. Descripción de la población: El grupo correspondiente al plan piloto estuvo integrado por 16 personas; 9 hombres y 7 mujeres. Sus edades se encuentran en el rango de los 29 a los 52 años.

Con respecto al ámbito en el que se desempeñan se presenta la siguiente distribución: 38 % corresponden al sector administrativo, 43 % al académico y el restante 19 % al de apoyo a la academia.

De acuerdo a la información contenida en el gráfico 1 se tiene que el plan piloto incorporó de forma equilibrada (43% y 38%) funcionarios del ámbito administrativo y del ámbito académico.

3.2.2. Análisis de resultados:

Actitud proactiva	Características en nivel superior (puntuaciones de 8 o más)	Características en nivel inferior (por debajo de la media).
Académicos	Aquellas variables relacionadas con la eficiencia, el control cognitivo y la integridad.	En las variables asociadas a la energía y al tesón. Se observa además una relación inversa entre estas y la edad de las personas evaluadas, es decir, a mayor edad menor presencia de la característica medida.
Apoyo a la docencia	Tesón, escrupulosidad y perseverancia.	Energía, dinamismo y la independencia.
Administrativo	Altas puntuaciones en la mayoría de las variables asociadas a la proactividad, sobre todo en el grupo correspondiente a los informáticos.	Independencia.

Afectividad	Características en nivel superior (puntuaciones de 8 o más)	Características en nivel inferior (por debajo de la media).
Academicos	Estabilidad emocional. Control de emociones.	Control de impulsos.
Apoyo a la docencia	Se presenta grandes diferencias entre el grupo, si bien todos poseen un alto nivel de estabilidad emocional, el 50 % puntúa alto en las demás variables, mientras que el otro 50 % puntúa por debajo de la media en el control de impulsos y emociones.	
Administrativo	El 75 % de los evaluados puntúa alto en las variables correspondientes a esta dimension.	25% de los evaluados reflejan bajo control de impulsos y emociones.

Apertura al cambio	Características en nivel superior (puntuaciones de 8 o más)	Características en nivel inferior (por debajo de la media).
Academicos	Todos los evaluados presentan un alto nivel de las características personales asociadas a la apertura al cambio.	
Apoyo a la docencia	La mayoría de los evaluados presentan altos niveles en las características correspondientes a esta dimension.	
Administrativo	Buen nivel para manejar la ansiedad en situaciones desconocidas.	En el caso de los informaticos presentan un nivel reservado (cercano a la media) con relacion a la apertura a nuevas experiencias.

A partir de los resultados anteriormente se podría plantear que las personas que participaron en el plan piloto se acercan al perfil ideal del teletrabajador.

Se podría hipotetizar que la coincidencia entre el perfil teórico y el de los evaluados se encuentre relacionado con dos situaciones concretas:

- El carácter voluntario de la participación en el proyecto, ya que el reclutarse para un proyecto de este tipo es una evidencia de la apertura al cambio, la disposición a las nuevas experiencias, la búsqueda de innovación.
- El área de especialización de los teletrabajadores ya que la mayoría corresponden a áreas del saber enfocadas a la innovación, a la planificación y al alcance de metas específicas, tales como la Informática, la planificación, evaluación de proyectos y la administración, por lo que estaríamos frente a la confluencia de 3 factores: características de personalidad + elección vocacional + procesos de trabajo.

4. FACTORES PSICOSOCIALES ASOCIADOS AL ÉXITO DEL TELETRABAJADOR

Se entenderá lo psicosocial como el área de la psicología que se encarga del estudio de las relaciones interpersonales que existen entre el ser humano y su medio. Involucra todos los aspectos de la vida cotidiana y su relación directa sobre la psique del individuo.

Partiendo de la definición anterior se pueden anotar algunas consideraciones básicas acerca de las implicaciones psicosociales del teletrabajo:

- **El ruido:** al ubicarse el teletrabajador en el espacio privado, el ruido es variable ya que dependerá del lugar en donde se ubique la vivienda, el número de ocupantes, los horarios de los mismos, los usos y costumbres familiares y vecinales. Por lo tanto, no es una variable que controle la organización sino que estará en manos del teletrabajador, hasta cierto punto.
- **Las interrupciones:** al ser la casa un espacio de encuentro, es probable que si el teletrabajador está acompañado por otros ocupantes durante sus horas de trabajo, sufra interrupciones. Se hace necesario entonces, establecer límites y nuevos “contratos” en las formas de interrelación familiar. Corresponde al teletrabajador promover en su entorno familiar, una cultura de teletrabajo, es decir, que a pesar de encontrarse físicamente en la casa, está cumpliendo con su trabajo. FUNDESCO plantea la aparición de un “perfil de residencia o habitat”, traducido en la habilidad para crear una barrera entre el trabajo y la vida doméstica.

- **El espacio:** para el desempeño de sus labores el teletrabajador necesitara un espacio que cuente con ciertas condiciones, lo que puede implicar una redistribucion de ciertos espacios de la vivienda, significando para los cohabitantes una perdida o la aparicion de nuevos limites espaciales.
- **Ruptura de los habitos:** con el teletrabajo se da una doble ruptura de los habitos: los familiares y los laborales, este cambio puede causar incertidumbre en el teletrabajador y de las personas de su entorno inmediato.
- **Relacion con la jefatura:** dado que el mayor de los encuentros con la jefatura no suceden cara a cara, las formas de relacionarse varian. Mantener una relacion que facilite la consecucion de las metas dependera tanto del teletrabajador como de la persona que ejerce la e-direccion.
- **Aislamiento social:** la organizacion provee al individuo de una fuente de relaciones tanto laborales como sociales, al desligarse fisicamente de la misma las personas pueden desarrollar un sentimiento de aislamiento que en algunos casos puede llevar a afectar el sentido de pertenencia.

4.1. Metodologia utilizada para la medicion de los aspectos Psicosociales del grupo de teletrabajadores UNED:

Para esta fase se utilizaron dos instrumentos: la realizacion de entrevista psicologica individual y una visita al entorno familiar del teletrabajador.

Su aplicaci3n se realizo como respuesta a cuatro objetivos:

- Validar los resultados obtenidos a partir de la aplicacion de las pruebas.
- Realizar un analisis de entorno inmediato del evaluado a fin de identificar variables que pudieran incidir en su experiencia como teletrabajador.
- Servir de espacio para detonar interrogantes sobre como ser3a su nueva realidad como teletrabajador; que les permitiera prever eventualidades y explorar las emociones que la experiencia les podria provocar.
- Las visitas al domicilio ten3an como proposito facilitar un espacio de consulta en el cual se pudiera brindar asesoria psicologica de factores que hubiesen sido detonados por la implementacion de la nueva modalidad laboral.

Como parte de la estructura de la entrevista se abordaron aspectos tales como: motivaciones para participar en el proyecto, conformacion del nucleo familiar del teletrabajador, descripcion de un dia tipico, exploracion de pasatiempos, identificacion de posibles características de personalidad que pudieran facilitar y/o dificultar el teletrabajo, calidad de las relaciones con la jefatura, companeros y usuarios, exploracion de estrategias para evitar las distracciones en la casa y visualizacion sobre el equilibrio necesario entre la vida personal y el trabajo.

4.2. Resultados:

4.2.1. Evaluacion de la "linea base" anterior a la aplicacion del plan piloto:

- *Motivacion para participar en el proyecto:* Ahorro de tiempo en el desplazamiento, posee el espacio y las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores desde la casa, es una solucion al problema de hacinamiento en la dependencia en que labora, se visualiza como una experiencia que puede servir para la preparacion cara a una pronta jubilacion, mejorar la concentracion y una oportunidad para autogestionarse.
- *Estructura del nucleo familiar:* En las entrevistas se encontraron 3 tipos basicos de estructura familiar: Personas que viven solas, personas que viven unicamente con una persona (pareja, padre o madre o hijo(a) en edad adulta y el grupo mas pequeno, correspondiente a personas que cohabitan con su pareja e hijos, en la mayoria de los casos se trata de hijos en edad adulta. En terminos generales ya existia una preparacion previa de la familia para el cambio de la rutina de trabajo y la aceptacion del proyecto por parte de los mismos.
- *Descripcion del dia tipico:* Por la constitucion del nucleo familiar los momentos de encuentro se reducian al tiempo de desayuno o cena. La mayor parte del dia el teletrabajador permanece solo en su residencia.
- *Pasatiempos:* Entre los principales se mencionaron el cine, el teatro, la lectura y el deporte. Con relacion a este ultimo se practica con poca frecuencia, por lo que se ve en el teletrabajo la oportunidad de hacerlo mas frecuentemente.

- *Características de personalidad:* la mayoría considera poseer las características de personalidad necesarias para teletrabajar, se mencionan entre otras: la responsabilidad, la autonomía, la autoorganización, el orden, la capacidad para planificarse, la facilidad para manejar las TIC, etc. Entre las que podrían obstaculizar el trabajo se visualiza la dificultad para seguir su propio horario y la capacidad para separar el trabajo de la vida personal, aunque la gran mayoría no visualizaba dificultad alguna.
- *Relaciones interpersonales:* la totalidad de los entrevistados manifestó poseer una buena relación con su jefe y compañeros de trabajo, así como con los usuarios.
- Entre las principales *estrategias* que se mencionaron para *evitar las distracciones* propias de la casa, los teletrabajadores mencionaron las siguientes: crear una disciplina de trabajo, establecer límites en conjunto con los miembros de la familia con relación al horario y el espacio de trabajo, establecimiento de prioridades y metas a cumplir por día, contemplar dentro del cronograma espacios “colchon” para los imprevistos de forma de que no se produzcan atrasos en el cumplimiento de las metas, cuando se den las distracciones compensar el tiempo que se invirtió en ellas y presencia de personas cuya prioridad uno es el trabajo sobre la vida personal.

4.2.2. *Evaluación resultados posteriores a la aplicación del plan piloto:*

- Satisfacción personal con la experiencia:

Entorno favorable: Los días típicos de los teletrabajadores son similares a los que se experimentaban en un día laboral presencial. Básicamente las diferencias se basan en levantarse un poco más tarde que cuando vienen a la UNED ya que no tienen que desplazarse, en hacer los tiempos de comida con más calma y en el comedor, no en la estación de trabajo, además de trabajar en algunas ocasiones después de las 4:30 p.m. ya que durante el día pueden salir a hacer diligencias o rutinas de ejercicios.

Otros aspectos positivos son tener más tiempo para hacer ejercicio, compartir los tiempos de comida con su familia o su pareja, no sentirse vigilado, mejor organización de las funciones y el tiempo, no tener que desplazarse en bus o manejar y el ahorro de combustible.

Impacto en la vida laboral: En los aspectos positivos de teletrabajar, se destaca el hecho de poder concentrarse mejor en las labores que tienen que hacer, tienen menos distractores, mayor flexibilidad del tiempo y menos estrés.

La mayoría se sienten más productivos y con mejor rendimiento, haciendo más rápido su trabajo, además de tener un espacio físico más amplio y cómodo que el asignado en la UNED. Para la mayoría de los teletrabajadores el éxito alcanzado se encuentra relacionado en la apertura para asumir retos cambiantes, lo que también contribuyó con el poco tiempo requerido para la adaptación a la nueva modalidad.

En la relación con los compañeros, algunos opinan que no ha tenido cambios importantes, que igual se comunican todos los días y funciona. Para otros ha mejorado ya que verse menos hace que cuando están juntos puedan disfrutar más de sus relaciones. Otros indican que si ha cambiado negativamente ya que no vienen del todo a la UNED, entonces si les hacen falta. La alternativa ha sido tratar de buscar espacios fuera de la oficina para verse.

La dificultad casi generalizada ha sido que algunos de sus compañeros creen que los días que teletrabajan no hacen nada y les hacen bromas al respecto. También en esa línea, no les piden cosas porque creen que los van a molestar por estar en la casa. El concepto de teletrabajar no es muy claro para los demás.

Respecto a la relación con el jefe inmediato, todos coinciden en que se ha mantenido igual o mejor, tienen buena comunicación, tanto por correo electrónico como por teléfono. Las instrucciones son claras ya que los objetivos y planes fueron diseñados al inicio.

Integración vida social- laboral: La relación con la familia ha mejorado en la mayoría, ya sea con sus parejas o sus hijos, están en casa temprano y más tiempo, por lo que pueden compartir las comidas y otros momentos de encuentro, la forma en que la familia asumió el cambio es definido como un éxito por los teletrabajadores. En la gran mayoría, el resto de los miembros de la familia trabajan o estudian, de manera que el horario de trabajo se puede mantener sin interrupciones.

En el tema de las distracciones, plantean casi de manera unánime que en la casa tienen menos que en la oficina por los teléfonos y visitas que reciben. En casa están solos la mayoría, sin embargo, los que si tienen miembros de la casa con ellos, delimitan su tiempo para que no los distraigan. El tiempo disponible para ocuparse de las obligaciones familiares ha aumentado.

- Grado de coincidencia entre las expectativas previas y la evaluación de la experiencia (confirmación de expectativas).

Sobre las expectativas iniciales que tenían los participantes del proyecto, manifiestan que las mismas se han superado en algunos casos por la efectividad del tiempo y mayor rendimiento, la comodidad, la tranquilidad y menos estrés. El grado de coincidencia entre las expectativas iniciales y los resultados alcanzados tuvieron como consecuencia un alto nivel de satisfacción con el proyecto. También se rescata en este aspecto el papel fundamental que tuvo la automotivación.

- Grado de compromiso con el proyecto.

Por último, los participantes están dispuestos a continuar trabajando en esta modalidad o retomarlo en otro momento porque parece tener más beneficios que limitaciones, aunque si consideran importante mantener un horario en el cual puedan venir a trabajar a la UNED para no perder el contacto con la Institución, los compañeros y el entorno en general.

5. CONSTRUCCION DE LA IDENTIDAD DE GRUPO DE LOS “TELETRABAJADORES DE LA UNED”

Para la construcción de la identidad de las personas que se convertirían en el primer grupo de teletrabajadores en la UNED se realizaron varios encuentros:

5.1. Primer encuentro:

Se realizó en la sesión de apertura del plan piloto, en donde, tanto teletrabajadores como jefaturas fueron capacitados en materia de teletrabajo, en donde se reconocieron como “compañeros de viaje” de este primer plan piloto, se compartieron inquietudes y expectativas entre los participantes.

5.2. Segundo encuentro:

Este segundo encuentro se visualizó como un convivio entre teletrabajadores, para corresponder con esta visión lúdica se efectuó un focus grupo, en donde se utilizó como detonante el humor, el cual fue denominado “Teleprovocaciones”.

La sesión consistió en presentar humor gráfico relacionado con el teletrabajo, ante las cuales los participantes en pequeños grupos compartían sus percepciones al respecto.

Entre los principales hallazgos se encuentran los siguientes:

5.2.1. El teletrabajo no es doble trabajo:



- El teletrabajador cuenta con una mayor concentración. El uso del teléfono no distrae.
- El trabajo es el mismo solo que se realiza de una forma más relajada, se administra mejor el tiempo.
- Hay un aumento y mejora en la calidad de relación con los miembros de la familia. Ahora existen más momentos de compartir, como son los almuerzos o cenas.
- No se asumen más funciones o responsabilidades por estar en la casa.
- Se cuenta con más facilidades y comodidades del espacio físico para trabajar.
- Algunos aumentaron su colaboración en el hogar.
- Se deben enfrentar a comentarios de la gente o vecinos, pues creen que el teletrabajador no está trabajando.
- Hay que trabajar en el sentimiento de demostrar la libertad y el beneficio que tienen los teletrabajadores al estar en este programa, pues no se trata de que si les queda un tiempo libre, deben ir a la oficina para no tener algún tipo de sentimiento de culpa.

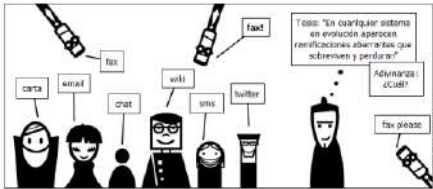
5.2.2. Fricción o Realidad:



- Se siente más libertad, por lo que se necesita mucha disciplina.

- Existe un sentimiento encontrado, pues consideran necesario e importante estarse reportando para que no se pierda la credibilidad de cuanto trabajan.
- Se elimina el estrés, pues aumenta su calidad de vida.
- En relación con la jefatura se da más un autocontrol. Se demuestra que es un trabajo por objetivos.
- Sienten una necesidad personal de estar conectados, hasta sábados.
- Han podido establecer contactos y amistades, pues al tener acceso a programas que están prohibidos en la institución (como Messenger y Skype), logrando así socializar tanto con sus compañeros de oficina como con otras amistades.

5.2.3. Resistencia al cambio



- El canal de comunicación cambió de teléfono al correo electrónico principalmente.
- Se ve la necesidad de una capacitación previa en el uso de las diversas opciones que existen de tecnologías de información y comunicación.
- Ampliar las políticas sobre el acceso a herramientas de uso libre.

5.2.4. Último grito de la moda



- En la casa se puede estar más cómodo.
- El gasto en presentación personal se disminuye.

6. CONSTRUCCIÓN DE LA RELACION JEFE - TELETRABAJADOR

Para el análisis de la construcción de la relación jefe-teletrabajador se aplicaron encuestas tanto al personal teletrabajador como a las jefaturas en las cuales se analizaron diferentes indicadores dentro de los que se pueden mencionar:

- **Comunicación:** Es factor vital en el buen desempeño del Teletrabajo, desde el punto de vista de los “canales de comunicación” se visualiza la utilización de medios como chat, video llamadas, entre otras tecnologías.
- **Establecimiento de objetivos:** Al ser una labor que desempeña fuera de la oficina es importante que tanto el jefe como su colaborador establezcan los objetivos de manera conjunta con el fin de que se compartan responsabilidades.
- **Supervisión:** Debido a que el teletrabajo implica un cambio en la modalidad de prestación de servicio, impacta de la misma forma la coordinación y la metodología de supervisión.
- **Periodicidad:** Se debe definir la frecuencia o periodicidad con la cual se reunirán jefe – teletrabajador para revisar los avances y objetivos definidos con anterioridad, con el fin de que si se presentan retrasos en las tareas definidas se detecte el problema y brinde una solución para alcanzar los objetivos planteados.

6.1. Metodología utilizada para la medición de los aspectos del grupo de teletrabajadores UNED:

Se realizaron encuestas tanto a los teletrabajadores como a las jefaturas inmersas en el Plan, su aplicación se realizó para responder al objetivo propuesto: “Identificar las prácticas de supervisión que tiene la UNED para dirigir al personal teletrabajador.”

Como parte de la estructura de la encuesta se abordaron aspectos tales como: comunicación, establecimiento de metas y objetivos, supervisión, e-dirección, periodicidad o seguimiento.

6.2. Resultados:

6.2.1. Evaluación anterior a la aplicación de la encuesta:

- Comunicación: los avances en la tecnología han provocado que los medios de comunicación normales como el uso del teléfono, telegramas, entre otros, varíen provocando así un giro en la relación jefe - teletrabajador.
- Establecimiento de metas y objetivos: eficacia en la elaboración de las tareas a desempeñar, identificación de las actividades claves y definición de objetivos, identificar el propósito de trabajo, son entre muchos los elementos para una adecuada planificación estratégica en un plan de teletrabajo.
- Supervisión: Tecnológicamente avanzado, actitud positiva hacia el teletrabajo, buen comunicador, flexible y poco jerárquico, métodos de supervisión basados en resultados, buen delegador, da mucha autonomía, proporciona feedback, son algunas de las características de la jefatura que tenga a cargo personal teletrabajador.
- Periodicidad: al existir flexibilidad horaria se deben establecer en común acuerdo las tareas a desempeñar, las mismas serán medidas por resultados y no por cumplir un horario de trabajo.

6.2.2. Evaluación de resultados posteriores a la aplicación de la encuesta:

Con respecto al establecimiento de metas y objetivos es importante indicar que los mismos según indican los teletrabajadores no se realizan en forma conjunta por lo que se propone realizar el establecimiento de metas y objetivos por etapas, las cuales se indican a continuación:

I Etapa

- Determinar el propósito general del área o departamento de trabajo, para lo cual se debe de identificar:
 - Objetivo esencial del área o departamento.
 - Funciones que desarrolla.
 - Los pasos a seguir para desarrollar dichas funciones de manera adecuada.

II Etapa

- Identificación de las actividades claves y definición de objetivos.
- Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, con el fin de establecer un orden de importancia.
- Establecer las prioridades en las actividades que así lo ameriten.
- Definir objetivos prioritarios.
- Establecer un número limitado de objetivos.
- Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar los resultados esperados.
- Seleccionar los objetivos, en función del impacto que tienen en los resultados.

III Etapa

- Identificar el propósito de trabajo, para lo cual es necesario:
- Identificar que necesita el trabajador para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.

IV Etapa

- Preparar un listado de las posibles metas y objetivos que debe de alcanzar el trabajador, para lo cual la jefatura debe elaborar un borrador y solicitar a su trabajador elaborar también un borrador de sus propias metas y objetivos que considere importante desarrollar, en la cual:
 - Exista vinculación con los objetivos del área o departamento de trabajo.
 - Se consideren los aspectos más importantes del trabajo.
 - Sean metas u objetivos alcanzables en un periodo de tiempo determinado.

V Etapa

- Establecimiento de metas y objetivos. Para la definición de metas y objetivos que propongan tanto el trabajador como la Jefatura se brindan las siguientes reglas:

- Establecer metas y objetivos de manera precisa.
- Redactar claramente las metas y objetivos, tomando en cuenta, lo siguiente: Uso de verbos activos, especificar un tiempo o fecha limite para alcanzar la meta u objetivo.

VI Etapa

- Revision de los avances de las metas y objetivos acordados para lo cual tanto la Jefatura como el Teletrabajador deben de establecer la frecuencia con la cual se reuniran para revisar el avance, esto con el fin de discutir acerca de las actividades que se han realizado de manera correcta y aquellas en las cuales existieron factores externos o internos que afectaran el cumplimiento de la meta u objetivos con el fin de buscar una solucion.
- En la comunicacion se detecto que aun se siguen utilizando los medios como el telefono como principal medio de comunicacion, por lo cual se recomendo que se utilicen los medio telematicos como el correo electronico u otros paquetes informaticos para la comunicacion eficaz. Dentro del cual se puede recomendar medios o herramientas de uso libre gratuitas que integra voz, datos y video.
- Por otro lado, se va necesidad de una capacitacion tanto a funcionarios como a Jefaturas en el uso de las diversas tecnologias.
- Por ultimo la supervision, se indica a las jefaturas que alienten la autonomia entre sus subalternos, con el fin de que estos no sientan altos grados de control, lograndolo al establecer de manera conjunta las metas y objetivos, y tener una responsabilidad compartida. Asimismo que se utilicen mas las herramientas informaticas con el fin de incentivar una cultura informativa con la cual el personal tanto de planta como teletrabajador se sentiran seguros y apoyados en las tareas que realicen.

A traves de los hallazgos expuestos, en donde se han rescatado, no solo aspectos formales de la evaluacion, sino ademas la percepcion de las personas involucradas en esta vivencia de la primera fase del plan piloto de teletrabajo en la UNED, desde el arista del teletrabajador como del e- supervisor, quedan en evidencia el impacto que tiene el cambio de modalidad para el primero no solo en su realidad laboral sino tambien en el entorno personal inmediato asi como para la organizacion de estado, siendo un factor determinante de exito la preparacion previa al inicio de una nueva experiencia, lo cual conlleva - como se planteara al inicio del escrito – a la construccion de una nueva identidad, es decir, una nueva de ser en un mundo teletrabajable.