

**DISEÑO DE UN MODELO DE TELETRABAJO COMO FACTOR MOTIVACIONAL.
EL CASO EN UNA EMPRESA DE SOFTWARE CON PRESENCIA EN CALI**

JAVIER ALBERTO MINOTTA HURTADO

**SANTIAGO DE CALI
UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MAYO DE 2018**

**DISEÑO DE UN MODELO DE TELETRABAJO COMO FACTOR MOTIVACIONAL.
EL CASO EN UNA EMPRESA DE SOFTWARE CON PRESENCIA EN CALI**

JAVIER ALBERTO MINOTTA HURTADO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

Director: DIEGO VARÓN, PhD. D. (C)

**SANTIAGO DE CALI
UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MAYO DE 2018**

Tabla De Contenido

Introducción	16
El Problema	18
Definición Del Problema	18
Formulación Del Problema	21
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación	23
Diseño Metodológico	25
Tipo De Investigación	26
Fuentes De Información	27
Población Y Muestra	28
Técnicas De Investigación	28
Marco Referencial	30
Estado Del Arte	30
Marco Teórico	37
La motivación, satisfacción en el trabajo y productividad	37
Teoría X/Y de McGregor	39
Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow	40
Teoría de la motivación de los dos factores de Herzberg	42
Teoría de las tres necesidades secundarias de McClelland	44

Teoría de las expectativas de Vroom	45
Definición de teletrabajo.	48
Teletrabajo.....	48
Teletrabajador	48
Teletrabajo en Colombia	50
Salario emocional.....	53
Marco Legal	54
Obligaciones y derechos de las partes en el teletrabajo	55
Aportes al sistema de seguridad social integral	55
Suministro de equipos informáticos	55
Costos asociados a los servicios públicos	56
Jornada laboral de los teletrabajadores	57
Riesgos laborales en el teletrabajo	57
Derechos de los teletrabajadores	57
Marco Contextual.....	61
Resultados	64
Análisis Y Descripción De La Situación Actual	64
Aplicación De Encuesta.....	66
Aplicación De Entrevista	67
Resultados De Encuesta.....	68
Información personal.....	68
Factores motivacionales.	72
Aspectos del teletrabajo.	79
Preguntas abiertas.	85

Resultados Entrevista	90
Factores motivacionales.....	90
Teletrabajo	90
Implementación del teletrabajo	91
Resultados Teletrabajo	95
Resultados Motivación	97
Diseño De Modelo De Teletrabajo	101
Análisis DOFA.....	101
Socialización De Propuesta.....	128
Conclusiones.....	131
Recomendaciones	136
Referencias Bibliográficas.....	138
Indice.....	143
Anexos.....	145
Anexo A. Resultados Entrevistas	145
Anexo C. Prueba piloto 2	164
Anexo D. Formulario De Encuesta	167
Anexo E. Formulario De Entrevista.....	170
Anexo F. Documentos De Apoyo y Modelo De Contrato	171

Lista De Figuras

Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow.....	41
Figura 2. Factores motivacionales	48
Figura 3. Tipos de teletrabajo.	50
Figura 4. Muestras del estudio de Teletrabajo realizado.....	51
Figura 5. Gráfica del crecimiento de teletrabajadores.....	51
Figura 6. Gráficas del aumento de teletrabajadores.	52
Figura 7. Resultados encuesta de percepción de teletrabajo.	52
Figura 8. Obligaciones y derechos para el teletrabajo..	55
Figura 9. Talento humano Axede.....	61
Figura 10. Organigrama Axede.....	64
Figura 11. Ubicación geográfica	69
Figura 12. Antigüedad en el rol (sede Cali).....	70
Figura 13. Género	70
Figura 14. Estado civil.....	70
Figura 15. Hijos.....	71
Figura 16. Rango de edades.....	71
Figura 17. Tiempos de desplazamiento	71
Figura 18. Estado civil vs. Tiene hijos.....	72
Figura 19. Factores motivacionales 1	73
Figura 20. Factores de motivación laboral	74
Figura 21. Factores motivacionales	75
Figura 22. Nivel de importancia de factores motivacionales	76

Figura 23. Nivel de importancia de factores motivacionales (2).....	77
Figura 24. Nivel de importancia de factores motivacionales (3).....	78
Figura 25. Otros factores motivacionales.....	79
Figura 26. Percepción teletrabajo (1).....	80
Figura 27. Percepción teletrabajo (2).....	81
Figura 28. Teletrabajo y motivación (1).....	82
Figura 29. Teletrabajo y motivación (2).....	83
Figura 30. Teletrabajo y motivación (3).....	84
Figura 31. Teletrabajo y motivación (4).....	85
<i>Figura 32. Componentes del modelo de teletrabajo propuesto.....</i>	<i>104</i>
Figura 33. Qué no es teletrabajo.....	105
Figura 34. Modalidades de teletrabajo.....	105
Figura 35. Retos para la implementación del teletrabajo.. ..	106
Figura 36. Paso 1 de implementación del teletrabajo.	113
Figura 37. Paso 2 de implementación del teletrabajo.	113
Figura 39. Paso 3 de implementación del teletrabajo.	115
Figura 40. Paso 4 de implementación del teletrabajo.	115
Figura 42. Paso 5 de implementación del teletrabajo.	119
Figura 43. Etapas de implementación del teletrabajo.	120

Lista De Tablas

Tabla 1 Normograma del teletrabajo.....	59
Tabla 2 Resumen preguntas abiertas encuesta (Factores motivacionales).....	86
Tabla 3 Factores motivacionales del área de software de Axede	93
Tabla 4 Percepción del teletrabajo.....	94
Tabla 5 Factores claves de implementación del teletrabajo en Axede	95
Tabla 6 Herramientas tecnológicas para el teletrabajo	95
Tabla 7 Elementos del teletrabajo que permiten aumentar la motivación	99
Tabla 8 Matriz DOFA del modelo de teletrabajo diseñado para Axede	102
Tabla 9 Factores Motivacionales más relevantes	107
Tabla 10 Características teletrabajo.....	107
Tabla 11 Condiciones para teletrabajar	116
Tabla 12 Modelo de teletrabajo diseñado para Axede	121
Tabla 13 Asistentes socialización	128

Lista De Anexos

Anexo A. Resultados Entrevistas.....	145
Anexo B. Prueba Piloto 1.....	161
Anexo C. Prueba piloto 2	164
Anexo D. Formulario De Encuesta.....	167
Anexo E. Formulario De Entrevista.....	170
Anexo F. Documentos De Apoyo y Modelo De Contrato	171

Glosario

Arquitectura de software: La arquitectura de software representa la estructura o las estructuras del sistema, que consta de componentes de software, las propiedades visibles externamente y las relaciones entre ellas.

Callcenter: Organización de personas con la finalidad de realizar y recibir llamadas telefónicas para satisfacer una necesidad.

Flexiwork: Término utilizado para representar un modelo de trabajo que permite realizar las labores sin importar la ubicación física.

Freelancer: Actividad que realiza la persona que trabaja de forma independiente o se dedica a realizar trabajos de manera autónoma que le permitan desenvolverse en su profesión

Gerente de proyectos: Persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertada de cualquier proyecto.

Gestor ANS: Persona encargada de gestionar los acuerdos de niveles de servicio en la industria del desarrollo de software.

Helpdesk: Conjunto de recursos tecnológicos y humanos, para prestar servicios con la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias.

Ingeniero de desarrollo: Profesional vinculado al área del desarrollo de software y encargado de analizar, innovar, diseñar y entregar soluciones tecnológicas que permitan optimizar y desarrollar productos y servicios.

Interaxion: Software desarrollado por Axede S.A. como solución de comunicaciones unificadas convergentes de voz, datos y audio.

Limesurvey: Aplicación open source para la aplicación de encuestas en línea

Lync: Aplicación tecnológica que permite la integración de comunicaciones de voz, chat y video.

Mantis: Herramienta Web para la gestión de incidencias.

Mintrabajo: Ministerio de trabajo en Colombia

Mintic: Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Mipyme: término para denominar las micros, medianas y pequeñas empresas.

Normograma: Herramienta que permite delimitar las normas que regulan las actuaciones en desarrollo con un tema.

PMO: Oficina de gestión de programas

RTA: Herramienta desarrollada por Axede S.A. para el control y registro de tiempos y actividades.

Softphone: Teléfono por software

VPN: Red privada virtual

Resumen

En las últimas décadas se ha venido fortaleciendo el desarrollo de país mediante la generación de políticas que promuevan el uso de nuevas tecnologías. Esta ha sido una de las apuestas del Ministerio de las Comunicaciones y Tecnologías de la Información de Colombia. Junto con el gobierno central se trabaja en el desarrollo e implementación de las nuevas tecnologías enfocadas a fomentar el teletrabajo, que permitiría a las empresas y sus trabajadores elevar los niveles de productividad y bienestar como parte de sus beneficios.

Dentro de este marco, la presente investigación centró sus esfuerzos en el área de software de la empresa Axede S.A, la cual cuenta con una trayectoria de más de 40 años en el mercado colombiano como integradores de comunicaciones y con más de 15 años en el desarrollo de software a la medida, que actualmente tienen más de 100 ingenieros certificados, distribuidos en las regionales de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, de los cuales 25 pertenecen al área de Software en la sede de Cali. El enfoque de esta investigación se centró en los trabajadores que tienen roles de ingenieros de desarrollo y un gerente de proyectos.

Se utilizaron la metodología cuantitativa que incluyó encuestas y entrevistas semi-estructurada como instrumentos de recolección de información, la cual fue analizada mediante el tipo de investigación correlacional obteniendo los factores motivacionales más significativos para los trabajadores de la empresa y sus percepciones sobre el teletrabajo, además de incluir la información obtenida sobre las experiencias previas de la empresa en la implementación del teletrabajo.

Con los resultados obtenidos, el análisis realizado y el apoyo del soporte teórico administrativo se realizó el diseño de un modelo de teletrabajo para el área de software de la empresa Axede como herramienta incidente en los factores motivacionales de sus empleados, donde se buscó utilizar el teletrabajo como herramienta productiva que permita aumentar los niveles de motivación y satisfacción de acuerdo con las teorías administrativas desarrolladas a partir del estudio motivacional, donde se encuentran las corrientes intelectuales de McClelland, Maslow y McGregor.

Palabras clave: Teletrabajo, productividad, motivación laboral, desarrollo de software.

Abstract

In recent decades, the development of the country has been strengthened through the generation of policies that promote the use of new technologies. This has been one of the bets of the Ministry of Communications and Information's Technology of Colombia. Together with the central government, work is being done on the development and implementation of new technologies aimed at promoting teleworking, which would allow companies and their employees to raise productivity and welfare levels as part of their benefits.

Therefore, this investigation focused its efforts on the software area of the company Axede SA, which has a history of more than 40 years in the Colombian market as communications integrators and with more than 15 years in the development of custom software, which currently have more than 100 certified engineers, distributed in the regional offices of Bogotá, Medellin, Cali and Barranquilla, of which 25 are from software area at the Cali offices. The main focus of this investigation was a projects manager and development engineers.

The quantitative methodology was used, it's was included surveys and semi-structured interviews as information collection instruments, which was analyzed through the type of correlational research, obtaining the most significant motivational factors for the company's employees and their perceptions of teleworking, also included the information obtained about the previous experiences of the company in the implementation of teleworking.

With the results obtained, the analysis carried out and the backing of the theoretical and administrative support, the design of a teleworking model for the software area of the company Axede was done as an incident tool in the motivational factors of its employees, where used teleworking as a productive tool that allows to increase the levels of motivation and satisfaction according to the administrative theories developed from the motivational study, where are authors like McClelland, Maslow and McGregor

Keywords: Telecommuting, productivity, work motivation, software development.

Introducción

Desde que el teletrabajo apareció en Colombia como una forma de trabajo, este ha estado evolucionando vertiginosamente. Su crecimiento se ha acelerado en las últimas décadas visualizándolo cada vez más como un estilo de vida a entenderlo como simplemente una forma de trabajar, y el cual ya lo han adoptado muchas empresas Colombinas debido a sus características y aceptación. En cierta forma esta evolución del teletrabajo se atribuye a los avances tecnológicos que permiten cada vez más superar la frontera espacial del lugar de trabajo, y a la materialización de sus beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores que se representan básicamente en reducción de gastos, balance de vida personal, ahorro de energía, disminución de tiempos de desplazamiento, disminución de estrés laboral, herramienta de salario emocional, motivación laboral, entre otros aspectos.

El presente documento incluye los elementos requeridos para la concepción del trabajo de investigación de la maestría en administración, donde se establece la respuesta a la pregunta planteada: *¿Cuál es el modelo de teletrabajo para el área de software de la empresa Axede en la ciudad de Cali, que esté en sintonía con los intereses de los trabajadores como factor motivacional?* Este interrogante surgió a partir del análisis del comportamiento de los trabajadores de la empresa Axede y el deseo de articular un modelo de teletrabajo efectivo, alineado con los objetivos de la empresa y con los lineamientos de las mejores prácticas en el medio.

Para responder la anterior pregunta, se realizó un trabajo de investigación con los trabajadores del área de software de la empresa Axede, donde mediante instrumentos de recolección de información se obtuvieron sus preferencias sobre la motivación

laboral y como perciben el teletrabajo, para de esta forma lograr articular un análisis correlacionado que arroje los resultados que permitieron diseñar el modelo de teletrabajo que actúe como factor motivacional de los trabajadores.

Se utilizó como soporte teórico la legislación colombiana sobre la implementación del teletrabajo, la cual contiene los requerimientos necesarios para poder concebir el teletrabajo sobre el ámbito nacional, y las teorías administrativas de la escuela del comportamiento organizacional para poder encontrar la relación entre estas dos variables en el sector del desarrollo de software.

El presente documento se encuentra dividido en ocho capítulos, donde se inicia describiendo el problema de investigación, luego se presentan los objetivos tanto principal como específicos, se describe la justificación de la investigación, se detalla el diseño metodológico utilizado, se ubican los componentes del marco de referencia, se presentan los resultados obtenidos de la ejecución de la metodología planteada y su correspondiente análisis; seguidamente se continúa con el diseño del modelo de teletrabajo de acuerdo con los resultados obtenidos y su evidencia socialización en la empresa, para terminar con las conclusiones y recomendaciones propuestas.

El Problema

En este capítulo se encuentran las condiciones que representan el problema de investigación, apoyándose en fundamentos teóricos se contextualiza el escenario de investigación convergiendo en la formulación del problema.

Definición Del Problema

El teletrabajo o trabajo a distancia como también se le conoce, es una metodología que tiene entre sus características principales, la posibilidad de que los trabajadores de una empresa puedan realizar sus actividades en lugares alternativos y diferentes a las instalaciones de la empresa, como por ejemplo su propia vivienda, durante unos periodos de tiempo definidos para tal fin (Barbosa, 2013).

A pesar de que el teletrabajo fue puesto en práctica hace casi 25 años, ha experimentado recientemente un gran crecimiento, pero todavía existen sectores que generan resistencia a este modelo; los avances tecnológicos, el incremento de la productividad, la satisfacción de los empleados y la disminución de gastos, han seducido a muchas empresas para explorar esta nueva forma de trabajar. De acuerdo con las características del teletrabajo y sus casos de éxito, lograr implementar un modelo de manera adecuada, permite a los trabajadores estar tan accesibles y ser tan productivos como si estuvieran en el lugar de trabajo habitual, además de representar beneficios adicionales para ellos y la empresa; de esta forma, el teletrabajo puede ser abordado desde el punto de vista de la motivación de los trabajadores, donde de

acuerdo con autores como (McClelland, 1987)¹ y (McGregor, 1994)², existen factores motivacionales diferentes a los que tienen relación directa con el trabajo (reconocimiento, locaciones, estímulos, sueldo, compensación, incentivos), que influyen directamente en el desarrollo tanto personal como profesional en una empresa.

De esta forma, el teletrabajo y la motivación tienen una relación que puede influir directamente sobre los intereses de los trabajadores, por lo cual esta investigación profundizó estos aspectos sobre el caso puntual de la empresa Axede y específicamente en su área de software.

La empresa Axede pertenece al sector del desarrollo de software y presta los servicios en las ciudades de Cali, Bogotá y Medellín. Cuenta con trabajadores con un promedio de edad cercano a los 38 años, con un alto grado de responsabilidad y libertad, además de un ambiente en el cual sus integrantes, en su gran mayoría (se estima que sobre el 80%) cuentan ya con un núcleo familiar establecido y en promedio más de 8 años de experiencia en sus roles; estos aspectos convergen sobre las teorías de McClelland y los factores motivacionales expresados por Herzberg donde la asignación salarial no se convierte en un factor motivacional, y existen diversos motivos que generan tanto insatisfacción como desmotivación en lo personal y lo laboral.

¹ David Clarence McClelland (1917-1998) es principalmente conocido por su trabajo desarrollado en el área de la motivación, pero, también realizó extensos estudios de la personalidad y de la conciencia. McClelland lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promocionó mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

² Fue profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT de Administración y presidente del Antioch College desde 1948 hasta 1954. Su libro “El lado Humano de las organizaciones”, escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación. En el libro, identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, que él llamó la Teoría X y Teoría Y, respectivamente

En la empresa, debido a situaciones administrativas y económicas, se han disminuido gradualmente con el tiempo varios beneficios que se brindaban a los trabajadores como el pago del servicio de medicina prepagada, días adicionales de vacaciones, día libre de cumpleaños, auxilio de anteojos, entre otros, lo que genera desmotivación e insatisfacción en los trabajadores, centrando sus labores y preferencias solo en el desarrollo de sus actividades laborales con bajas posibilidades de crecimiento personal y laboral debido a las características inherentes del rol.

Actualmente los modelos de teletrabajo se ven permeados por diversas opiniones y por factores externos que pueden distorsionar la esencia y resultados de dicho modelo. De acuerdo con Jaakson & Kallaste (2010), el teletrabajo requiere tener en cuenta implicaciones de responsabilidades, roles y estilos de liderazgo para poder funcionar de manera adecuada, de acuerdo con esto, se evidenciaron intentos de implementación de teletrabajo en la empresa Axede en la sede de Barranquilla, bajo circunstancias diferentes a las actuales (sin existencia de una sede física) y que representó una experiencia tanto para la empresa como para los trabajadores implicados.

Con base en lo anterior, la empresa ha presentado resistencia en aplicar el modelo de teletrabajo, no se encuentra una percepción uniforme sobre que es el teletrabajo y se desconocen muchas de las condiciones en el ámbito nacional para su implementación, además que a falta de beneficios no laborales se conlleva a falta de motivación y logros personales.

Formulación Del Problema

¿Cuál es el modelo de teletrabajo para el área de software de la empresa Axede en la ciudad de Cali que esté en sintonía con los intereses de los trabajadores como factor motivacional?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de teletrabajo como factor motivacional, para el área de software de la empresa Axede con presencia en la ciudad de Cali.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores motivacionales en el área de software de la empresa Axede en la ciudad de Cali.
- Identificar los elementos del teletrabajo que permitan aumentar la motivación a los trabajadores del área identificada.
- Proponer el diseño de un modelo de teletrabajo para la empresa Axede con base en los resultados obtenidos como factor motivacional.
- Socializar el diseño del modelo de teletrabajo con las directivas de la empresa Axede que permitan realizar los ajustes pertinentes.

Justificación

La investigación realizada tuvo como propósito proponer un modelo de teletrabajo que se encuadre dentro de las características de las empresas del sector del desarrollo de software y que sirva como mecanismo de remuneración emocional para los trabajadores de estas empresas, además de presentar características que repercuten en el aumento de la productividad, disminución de tiempos de desplazamiento, de servir como elemento para retención de personal, motivar los trabajadores, reducir costos fijos, entre otros beneficios.

La investigación realizada sirve para contar con un modelo de teletrabajo que esté alineado con el funcionamiento del área de software de la empresa Axede y pueda traer los beneficios de esta práctica a plenitud, además de aumentar la motivación de los empleados generando sentido de pertenencia e incidiendo en su productividad, adaptando las características que tiene la empresa y sus prácticas para superar los intentos previos de implementación del teletrabajo; aprovechando las capacidades tecnológicas de punta con las que cuenta la empresa Axede se puede explotar aún más las cualidades del teletrabajo permitiendo a los trabajadores ser igual o más productivos que en su sitio de trabajo y jornada habitual.

Los actores beneficiados de la investigación son en primera instancia los trabajadores, que podrán tener a la mano un modelo que les permitirá balancear su vida familiar con la empresa, contar con más tiempo personal, reducción de tiempos de desplazamiento (en especial a los que viven en ciudades diferentes), accesibilidad para personas con problemas de movilidad, menos problemas laborales, fortalecimiento de los factores motivacionales y aumento de satisfacción. En una segunda instancia se

encuentra la empresa, que puede contar con los beneficios del modelo de trabajo como ahorro de espacio e instalaciones, menor ausentismo, aumento de la productividad y control, y gestión por resultados; y en tercera instancia a la academia y la comunidad en general, aportando cimientos para futuras investigaciones relacionadas con el teletrabajo y su relación con la motivación de los trabajadores, además de influir en el ahorro de energía, de infraestructura y tiempo, en la distribución de la población, en la necesidad de crecimiento tecnológico, el desarrollo local y regional, y en la incorporación de personas con diversidad funcional o movilidad reducida.

Diseño Metodológico

El proceso metodológico se dividió en etapas, donde se tomó como punto de partida el anteproyecto entregado y aprobado, acogiendo las recomendaciones realizadas por los evaluadores, además se dispuso del borrador de los instrumentos seleccionados para la elaboración de la prueba inicial y las versiones finales.

En el Anexo B se encuentra la implementación de las pruebas piloto, la cual se compuso de 3 encuestas realizadas a trabajadores del área de servicios administrativos, de software y de telecomunicaciones que no hicieron parte de la población objetivo del estudio; los resultados de esta prueba permitieron realizar los ajustes sobre los instrumentos para lograr la versión definitiva después de dos sesiones de pruebas, que se encuentra en el Anexo D.

El proceso de ejecución del instrumento de encuesta se realizó de manera virtual, donde se utilizó la herramienta *limesurvey*³ para poder realizar el proceso de manera Web aprovechando las ventajas que esta tecnología ofrece. Posteriormente, se realizó el análisis de los resultados obtenidos mediante la implementación de la encuesta, y de estos se seleccionaron los trabajadores cuyas respuestas fueron las más significativas en lo que respecta a las preguntas abiertas para ser utilizados como población objetivo en la realización de la entrevista semi estructurada, para la cual se utilizó como base el documento que se encuentra en el Anexo E.

³ LimeSurvey es una herramienta para realizar encuestas en línea. Permite realizar cuestionarios simples con solo un par de preguntas o evaluaciones avanzadas con condicionales y administración de cuotas. LimeSurvey es una herramienta de código abierto y está desarrollada para ser actualizada bajo licenciamiento de libre distribución.

Tipo De Investigación

De acuerdo con Hernández (2010), los estudios correlacionales permiten conocer la relación que existe entre dos (o más) variables, conceptos o categorías y su grado de asociación, permitiendo medir cada una de manera independiente y después, cuantificar y analizar la vinculación existente; esta correlación puede ser positiva o negativa.

Si la correlación es positiva significa que sujetos de estudio con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la variable correlacionada, si es negativa, se interpreta como una relación inversa entre los valores altos y bajos de las variables correlacionadas, y si no hay correlación entre las variables se concluye que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí.

La presente investigación es de tipo correlacional debido que presenta en primera instancia un análisis sobre los factores motivacionales existentes en el área de software de la empresa Axede como primera variable, la cual se contrasta con el posterior análisis de la implementación de prácticas del teletrabajo en la empresa como segunda variable correlacionada para poder converger sobre un modelo que se adapte sobre las necesidades e intereses de los trabajadores como un factor motivacional.

Las variables definidas fueron el teletrabajo y la motivación, la finalidad fue saber cómo se comportan tanto de manera individual como en conjunto, además de los efectos que pueden tener sobre la población de estudio para proponer un modelo de teletrabajo desde una perspectiva motivacional.

De acuerdo con la teoría investigativa, el análisis correlacional fue elegido debido que es el que mejor se adapta a la estructura del trabajo de investigación planteado,

puesto que este permite analizar el nivel de asociación que existe entre la motivación y el teletrabajo, y para de esta forma vincular un modelo a las características de la organización.

Fuentes De Información

Las fuentes de información se convierten en insumos para la elaboración de la investigación propuesta, viéndose como personas o grupos que ofrecen información relacionada con el proyecto, tal como se presenta por Hernández (2010), bases de datos de bibliotecas, documentos, centros de documentación, entre otros medios con el fin que proporcionen información de interés para el investigador.

Estas fuentes se presentan en tres grupos principales, las fuentes primarias vistas como los portadores originales de la información que no se ha transmitido y que se acceden directamente mediante encuestas, observaciones, entrevistas u otros métodos; las fuentes secundarias por su parte son datos o estudios realizados previamente sobre los temas de interés y que se encuentran organizadas, por lo general se encuentran como páginas web, informes, documentos de estudios previos, etc., y las fuentes terciarias son reportorios de fuentes tanto primarias como secundarias, donde se encuentran las referencias a diversos trabajos de forma organizada, como se realiza en las bases de datos de investigaciones.

De acuerdo con la teoría presentada, se realizó la definición de las fuentes de información utilizada en la investigación, las cuales tienen un componente primario que se conforma de los trabajadores de la empresa, específicamente del área de software ya que son los involucrados en la temática de investigación; las fuentes secundarias de información se componen de la literatura citada sobre teletrabajo y teorías de las

motivaciones, además de la información que existe en la intranet y sitio web de la empresa; y por último como fuente de información terciaria se encuentran las bases de datos de información.

Población Y Muestra

La población utilizada en la investigación la conformaron los trabajadores de la empresa del área de software, donde se comportó como un conjunto finito de 15 personas distribuidas en 12 ingenieros de desarrollo, 1 analista ANS, 1 líder de proyectos y 1 gerente de proyectos.

La muestra correspondió al total de la población, debido a que esta es finita y se utilizó en su totalidad para garantizar mejor la información a obtener.

Técnicas De Investigación

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- Encuestas mediante cuestionario
- Entrevista estructurada

En el Anexo D se encuentra el formulario base utilizado como instrumento de encuesta, el cual se estructuro de acuerdo con el cuestionario de Nahir & Cardini (2015) y en el Anexo E se encuentra el formulario base utilizado en la aplicación de las entrevistas. Con los cuestionarios diseñados se realizó el levantamiento de información para resolver las siguientes preguntas:

- Estilo de vida de los trabajadores
- Cuáles son los factores motivacionales
- Que motiva a los trabajadores

- Que rangos de edad se maneja en la empresa
- Cuál es la cercanía de vivienda de los trabajadores
- En qué utilizan su tiempo libre
- ¿Han experimentado teletrabajo?
- Que los motivaría a que se implementara el teletrabajo
- Que tanto saben del teletrabajo

Marco Referencial

A continuación, se encuentran los aspectos teóricos utilizados en la elaboración del presente trabajo de investigación, desde la visión de diversos autores sobre los aspectos motivacionales y la percepción del teletrabajo, hasta los trabajos realizados sobre estos temas por otros investigadores, y la normativa legal que influye en los procesos de teletrabajo en Colombia.

Estado Del Arte

En la revisión del estado del arte relacionado con el presente proyecto de investigación, se encuentran trabajos realizados en las dos áreas de interés principal, el teletrabajo y las motivaciones, los cuales son analizados para encontrar aportes teórico prácticos.

La literatura estudiada presenta como se puede visualizar el teletrabajo desde el punto de vista de la selección y formación de personal, como se encuentra en el estudio realizado por De Haro (1998), donde visualiza como se puede realizar la elaboración del perfil del teletrabajador que se caracteriza por contar con rasgos diferenciales con respecto a los trabajadores tradicionales, como lo son mayor responsabilidad y madurez, capacidad de organización, capacidad para emprender, conocimientos y profesionalidad, capacidad de comunicación utilizando las nuevas tecnologías, capacidad de adaptación (flexibilidad) y otros aspectos de personalidad con el fin de tener éxito como teletrabajador. Además de realizar la elaboración del perfil del teletrabajador, se presenta un plan de formación que incluye a los familiares, enfocado sobre técnicas de comunicación, herramientas informáticas, automotivación y

desarrollo de proyectos; el cual se ubica sobre el proceso de diseño del modelo de teletrabajo.

Por otro lado, Rodríguez (2012) define que la satisfacción del cliente se ha convertido en el principal reto de las grandes compañías a nivel mundial, razón por la cual, se requieren planes de mejoramiento y cambios continuos en los procesos, que busquen optimizar las relaciones cliente – trabajador; define además que por esta razón, las compañías hoy en día, requieren una relación más directa y personalizada con sus clientes, con el fin de conocer sus verdaderas necesidades y crear una sensibilización por parte de los funcionarios que incide directa o indirectamente en la proporción del servicio para el cliente, por tal motivo afirma que hoy en día la implementación de nuevas tecnologías conjugadas con esquemas y políticas claras por parte de la gerencia de las compañías que impliquen conocimiento por parte de cada uno de los involucrados en el servicio, buscan generar cada vez más experiencias novedosas y satisfactorias para el cliente o usuario de determinado bien o servicio. Estas modernas tecnologías, han concebido un despliegue generalizado de nuevas formas de trabajo y de atención al cliente, que pretenden un beneficio colectivo: Gerencia-trabajador y que como toda innovación, se debe centrar en la satisfacción final del cliente o usuario (Rosanas, 2006); el autor concluye la investigación definiendo que los factores de éxito en la implementación del teletrabajo son de gran aporte en el trabajo de investigación propuesto, en los cuales se encuentran: las percepciones de los clientes sobre los resultados de la implementación del teletrabajo, mantener herramientas tecnológicas idóneas y un análisis previo sobre las áreas de afectación (en este caso servicio al cliente).

De acuerdo con Lenguita, Duhalde, & Villanueva (2013), los enfoques del teletrabajo se apoyan en dos técnicas de disciplinamiento laboral. La primera es de orden social, que expresa una forma de subordinación a través de la “*amenaza*” al desempleo. Tal situación produce una atomización de la fuerza de trabajo que impone la aceptación de empleos precarios (el incremento del trabajo informal da cuenta de este desarrollo). La segunda técnica que describen es de orden estrictamente productivo, la cual se despliega sobre la coordinación del colectivo de trabajo al favorecer una gestión “*deslocalizada*” de los puestos de trabajo. Ambas estrategias se apoyan en un diseño externalizado de la fuerza de trabajo, que condena a una “*invisibilidad*” del vínculo laboral y, por tanto, a graves consecuencias en términos del aislamiento profesional. Esta percepción se complementa con lo publicado en la revista portafolio por Torres (2016) donde el autor hace énfasis en la necesidad de acompañar el proceso de implementación del teletrabajo con un cambio cultural y de pensamiento tanto de las empresas como de los trabajadores, en el cual se evidencien los beneficios del teletrabajo y sobre todo su esencia, evitando la indisciplina que existe para realizar las labores por fuera de un ambiente físico laboral.

Este enfoque se visualiza como una perspectiva negativa de las consecuencias de la implementación del teletrabajo, la cual presenta aspectos desmotivantes y supuestos que se deben afrontar en la concepción de un modelo de teletrabajo adecuado para la empresa Axede, además que brinda resultados de los efectos de la subordinación con el vínculo laboral que se debe mantener para respetar las prácticas propias del teletrabajo y la relación al interior de la empresa. Este último aspecto hace referencia con la perspectiva presentada por Díaz (2010), que realiza un análisis para definir los

aspectos claves que permitan realizar la predicción del rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación y de esta forma ver la motivación como herramienta clave en la forma de concebir un modelo de teletrabajo, como se puede observar en la investigación realizada por Ochoa (2013), en el cual realiza la exploración sobre los factores motivacionales y la influencia de estos sobre la rotación de personal; estos resultados analizados contrastan con el artículo publicado por WorkMeter (2017) donde se presenta un comparativo de las ventajas y desventajas de un estilo de trabajo remoto que llaman *FlexiWorking*, el cual hace referencia a realizar las labores empresariales desde el hogar y el que los estudios en España muestran una aceptación del 89% de los trabajadores de este país, al no tener que ir a trabajar desde la oficina.

De acuerdo con Gómez, (2016), a pesar que el teletrabajo presenta una tendencia optimista, como se presenta en el tercer estudio de teletrabajo (Digital, 2016) con un incremento del 9 al 16% en la presencia de la base de organizaciones encuestadas entre el 2014 y el 2016, existen unos riesgos y limitantes en su implementación, las cuales se resumen en conocer que cargos son los que aplican para ser implementados bajo este esquema y tener en cuenta que no todas las empresas lo deberían incentivar, desde su punto de vista, las empresas que promueven la innovación requieren de un esquema de comunicación muy agresivo que iría en contra de las características del teletrabajo; estos conceptos han sido revisados desde en el presente trabajo de investigación, debido que aporta componentes que ayudan a ampliar las perspectivas del teletrabajo, donde se busque su implementación no solo por factores financieros, sino de forma estratégica interpretando el teletrabajo de forma correcta.

Debido a la naturaleza del presente informe de investigación, las variables motivo de análisis son el teletrabajo y la motivación, por lo cual la revisión bibliográfica se ha enfocado en encontrar los aspectos más relevantes de los trabajos relacionados con esas variables, donde se cuenta con trabajos como el realizado por Barbosa (2013) y Madsen (2011), que representan un aporte importante para generar bases teóricas conforme con la experiencia aplicada que muestra el teletrabajo más allá de solo un trabajo a distancia, implicando incluso aspectos de cultura organizacional y estilos de liderazgo, que forman el entorno en el cual se debe concebir el modelo del teletrabajo, presentando los beneficios asociados, sus retos e implicaciones tanto prácticas como teóricas.

En los proyectos de implementación de teletrabajo presentados por Hernando & Peláez (2013) y Humano (2016), en el que se pusieron en funcionamiento modelos de teletrabajo sobre una compañía que desarrolla proyectos de ingeniería y en la cámara de comercio de Bogotá, dichos modelos consideran elementos que son fundamentales tanto para la calidad de vida de los trabajadores como para la productividad de las compañías; igualmente, los resultados que obtuvieron definen los alcances y las limitaciones de la aplicación del teletrabajo como práctica organizacional sirviendo de acercamiento a la implementación de teletrabajo en un contexto internacional y nacional, buscando la calidad de vida de los empleados y concluyendo que las empresas con visión de futuro deben optar por iniciativas como el teletrabajo que permitan el balance entre la vida laboral y personal. Además de los trabajos ya presentados, Gonzalez, Florez, & Vera (2014) también son vinculados a la revisión documental como un aporte al estado del arte, debido que en el desarrollo de la

monografía se evidencian temas fundamentales orientados a la identificación de las condiciones necesarias para lograr los desempeños óptimos en un proceso de teletrabajo; fundamentando este en un modelo específico de la gestión del cambio propuesto por Kotter (1995), que a través de este se logra identificar y analizar las prácticas para la definición y establecimiento de una nueva forma de trabajo; así mismo se definen unas acciones de tipo conceptual, procedimental, actitudinal y legal que conducen a una aplicación efectiva del teletrabajo a nivel organizacional, cuyo objetivo final es orientar a todas aquellas organizaciones que desean implementar este modelo y tener los conocimientos mínimos que ayuden a la implementación de este.

El teletrabajo como salario emocional y herramienta productiva se visualiza en la investigación realizada por Nahir & Cardini (2015) sobre los trabajadores administrativo-contables de las MiPymes de la ciudad de Córdoba - Argentina, ayudando a visualizar las implementaciones de teletrabajo en ambientes internacionales; se involucran conceptos teóricos tales como la motivación de los empleados, la satisfacción (Service Profit Chain), productividad, desempeño (medidas de desempeño), perfil del trabajador (Teoría de las X e Y de McGregor), entre otros. Dichos conceptos han sido complementados con la realidad de las empresas de Argentina, más precisamente de Córdoba, para entender cómo se aplican y si se aplican en la práctica. La oportunidad de ampliar el abanico de posibilidades a la hora de lograr satisfacción en los empleados, un buen clima laboral y como consecuencia resultados positivos para la compañía, va de la mano del cambio de cultura tradicional que disponen la mayoría de las MiPymes de la ciudad de Córdoba, son los factores que se abordan en el estudio citado, y que contribuyen al planteamiento del proyecto de

investigación, porque convergen aspectos de la implementación del teletrabajo con beneficios para los trabajadores, siempre alineados con la productividad empresarial en Argentina, así como se presenta por Jiménez & Moyano (2008) en su artículo, donde se encuentra otro caso internacional en Chile identificando y analizando los factores laborales que pueden generar un equilibrio entre la familia y el trabajo para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Los nuevos modelos laborales apuntan a poder brindar nuevas características que pueden ser aprovechadas para potencializar las cualidades de las empresas como en el caso de Axede, o como se presenta en el estudio realizado por ICDL-Colombia, (2017) donde presentan el teletrabajo como una forma de cerrar la brecha de género, recurren a informes de la organización internacional del trabajo y del banco mundial que ponen en evidencia los obstáculos laborales para las mujeres en diversos países del mundo, y como con el teletrabajo pueden lograr minimizar dicho efecto.

Los resultados obtenidos muestran que es posible la implementación y medición de un modelo de teletrabajo respetando los intereses de los trabajadores, como se pretende en uno de los componentes del proyecto de investigación, complementándose con lo presentado por Sedeño, García, Carretero, & Tejera (2003) y Ramírez, Abreu, & Badii (2008) que presentan la motivación laboral como un factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, lo que se puede complementar con lo publicado en la revista Dinero (C. Gómez, 2017), donde de acuerdo con la directora del departamento de mercadología de la universidad central, las empresas deben adoptar medidas que incentiven el salario emocional como un complemento para satisfacer necesidades sociales, psicológicas y afectivas de los trabajadores, lo cual conlleva un

aumento en su productividad y a su vez la competitividad de la empresa; tal como lo muestran las cifras expuestas por el MinTic en las que se resalta el aumento de la productividad de las empresas Colombianas en un 23% y una disminución de la carga física del 18% en el 2011 después de implementar un esquema de teletrabajo como salario emocional.

Marco Teórico

El presente trabajo de investigación, tiene como variables de análisis el teletrabajo y la motivación, por lo cual son los ejes fundamentales que determinan el marco teórico.

La motivación, satisfacción en el trabajo y productividad. La escuela administrativa de las relaciones humanas tiene un componente dedicado a los efectos motivacionales en las organizaciones, donde se encuentran desde estudios realizados por Mayo & Donham (1945), quienes describen la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en el desempeño del trabajo, por lo cual se evidenció la necesidad de conocer cómo se sentían ellos. Surgió así el interés por examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento. A su vez, la motivación cuenta con unas teorías como la jerarquía de las necesidades de Maslow. Esta fue utilizada por McGregor como una de las bases de su teoría y de administración participativa, la teoría de la trilogía de las

necesidades de logro, poder y afiliación⁴ de McClelland que ha servido de base para el estudio del clima organizacional, la teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg⁵ que se ha aplicado a través de la técnica del “enriquecimiento del trabajo”, y la teoría motivacional de las expectativas formulada inicialmente por Vroom y se basa en el valor que un resultado específico tiene para una persona y la expectativa de que el esfuerzo lleva a un resultado.

La motivación se describe como la fuerza que hay en una persona para satisfacer una necesidad, desde el punto de vista laboral, es un componente de gran importancia porque permite conducir al empleado a interesarse más y tratar de alcanzar sus objetivos y los de la empresa; por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock & Ayala (2006), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen” (p.35). El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.

De esta forma, la presente propuesta de investigación está alineada con la escuela del comportamiento organizacional, y específicamente con las teorías sobre la

⁵ La Teoría de los dos factores es una teoría formulada por Frederick Herzberg para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

⁵ La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

motivación, donde a pesar de existir diferentes teorías, las que más se encuentran contextualizadas sobre el objetivo de la investigación son:

Teoría X/Y de McGregor. McGregor con sus teorías X y Y define que los dirigentes de las organizaciones basan sus acciones de gestión sobre sus empleados en lo que piensan y sienten sobre el comportamiento de ellos en general, y que pueden ser vistos de forma explícita y conscientemente o de forma implícita e inconsciente (McGregor, 1994).

McGregor clasifica estos comportamientos de acuerdo con dos grupos, donde la teoría X presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible; donde el director piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos; y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente. En la teoría X la persona al mando tiende a creer que todo siempre es culpa de alguien, que todos los empleados solo piensan en sí mismos y no como en un todo dentro de la organización y normalmente la persona al mando siente que el único propósito del trabajador es la obtención de dinero sin comprometerse con la empresa.

Por otro lado, se tiene la teoría Y, que a diferencia de la teoría X, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa, se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento

es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad.

La teoría Y está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También creen que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación.

Las teorías X/Y de McGregor consideran que en las empresas existen dos tipos de comportamientos que deben considerar los directivos para poder gestionar sus empleados, los que se ajustan sobre el modelo X y los que se ajustan al modelo Y, y la forma en la cual se pueden determinar bajo que teoría se deben abordar.

El presente trabajo de investigación tiene como ejes fundamentales el teletrabajo y las teorías motivacionales, por lo cual desde el enfoque de las teorías X y Y se puede ubicar el modelo de teletrabajo que la empresa puede tener conforme a los factores que guías a los trabajadores, esperando que se encuentren perfilados sobre la teoría Y, que define a los trabajadores como autónomos, creativos y con motivación para auto dirigirse.

Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow. Dentro de la perspectiva humanista, la motivación se enfatiza en la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. Dentro de esta perspectiva se ubica la Teoría de las necesidades. Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la de la Jerarquía de las necesidades propuesta por (Maslow, 1975), quien concibió las necesidades humanas ordenadas según una

jerarquía donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior. Una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. De acuerdo con la teoría de Maslow las necesidades se satisfacen en el siguiente orden, primero las necesidades básicas y luego las necesidades de orden superior:

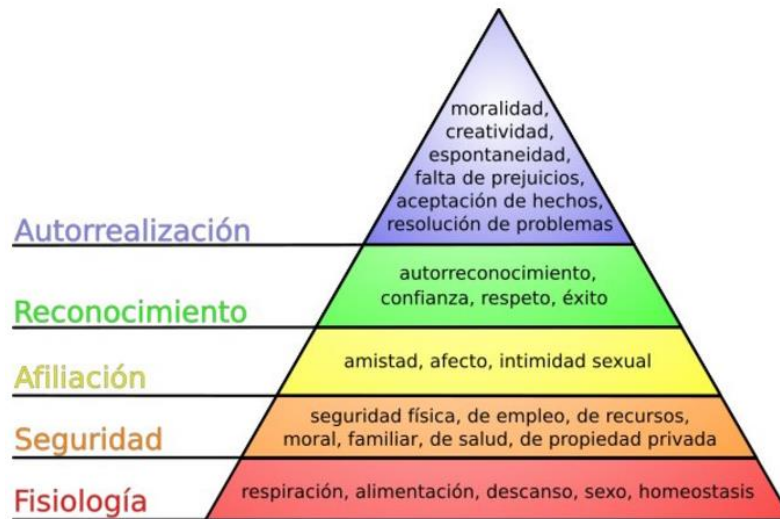


Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow. Recuperado de Maslow's hierarchy of needs. Finkelstein, J.

Como se ve en la Figura 1, de acuerdo con Maslow las necesidades presentadas hacen referencia a lo siguiente:

- Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
- Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

- Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.
- Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.
- Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo.

La teoría de Maslow cuenta con unas consideraciones a tener en cuenta:

- Asume que todas las personas son iguales desconociendo que puede existir una necesidad para alguien que para otra persona no lo sea.
- La teoría asume el orden de las necesidades con poca flexibilidad al cambio.
- No es práctico ya que enfoca el desenvolvimiento de las personas, pero no considera la incentivación por la organización.

La teoría de jerarquía de necesidades de Maslow, representa un componente teórico que aporta la escala de las necesidades que representan una motivación para los colaboradores de una empresa, la cual va alineada con los objetivos del presente trabajo de investigación propuesto.

Teoría de la motivación de los dos factores de Herzberg. Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

A diferencia de la anterior teoría presentada, la de jerarquía de necesidades de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

De acuerdo con los estudios realizados por Herzberg, Mausner, & Snyderman (2011) en empresas de Pittsburg, EE.UU, existen dos grupos de factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación, los cuales contemplan aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

Los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos, los cuales se presentan a continuación:

Factores motivacionales (intrínsecos)

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en sí
- El progreso o ascenso

Factores de higiene (extrínsecos)

- Política de la empresa
- Administración
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
- Condiciones de trabajo

- Supervisión
- Status
- El salario
- Seguridad en el puesto

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

La clasificación de define Herzberg, presenta factores motivacionales que se diferencian de los higiénicos, los cuales aportan la presente investigación en la determinación de los factores motivacionales que pueden definir la implementación del teletrabajo, además de proponer de manera indirecta recomendaciones para satisfacer necesidades.

Teoría de las tres necesidades secundarias de McClelland. La teoría de las necesidades secundarias de McClelland se incluye en el marco teórico del presente trabajo de investigación, debido que se enfoca en tres necesidades que afirma que todos los individuos poseen, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación; y que la motivación depende de que tanto se satisfacen estas necesidades en cada escala, donde se ven factores como el trabajo en equipo, obtener reconocimiento, logros personales, sentirse importante entre otros (McClelland, 1987), los cuales están alineados con las premisas del modelo de teletrabajo que es objeto de investigación.

A continuación, se describen los factores involucrados en las necesidades de McClelland:

- Necesidades de Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.
Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.
- Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.
- Necesidades de Filiación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Teoría de las expectativas de Vroom. Vroom (1964) planteó la teoría de las expectativas que afirma que la fuerza que impulsa un comportamiento humano se debe a la satisfacción y creencia de un resultado y que tanto influye positivamente en el individuo, o lo que se puede traducir como una relación proporcional entre la motivación de un empleado de realizar una tarea y el resultado a obtener, para ello describe tres enfoques, el de la relación esfuerzo-desempeño, relación desempeño-recompensa y relación recompensa-metas personales, las cuales contribuyen como marco teórico a la investigación porque son un punto de referencia para para clasificar los factores motivacionales que pueden vislumbrarse en la empresa, y que son objeto de estudio

para poder proponer un modelo de teletrabajo que se ajuste según las expectativas planteadas por Vroom.

La teoría de Vroom define que la motivación se debe al resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

- Valencia (V). Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única, aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.
- Expectativa (E). Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.
- Medios (M). Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

De acuerdo con lo anterior, la motivación se expresa como el producto de estos factores:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa, en el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el otro caso el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

La teoría define que el comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.

- Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

Después de presentar las teorías motivacionales que enmarcan el problema de investigación, se presentan las definiciones de teletrabajo, abordándolas desde las diferentes perspectivas que han definido los cimientos teóricos y que serán las bases para poder diseñar y proponer el modelo de teletrabajo que se plantea.

Finalmente, en la siguiente Figura 2 se encuentran las teorías motivacionales que se utilizaron como sustento del presente trabajo de investigación, donde los resultados presentan la motivación como un factor emocional que está directamente relacionado con la productividad y el bienestar de los trabajadores, y que puede tener en el teletrabajo un elemento importante para su desarrollo e implementación

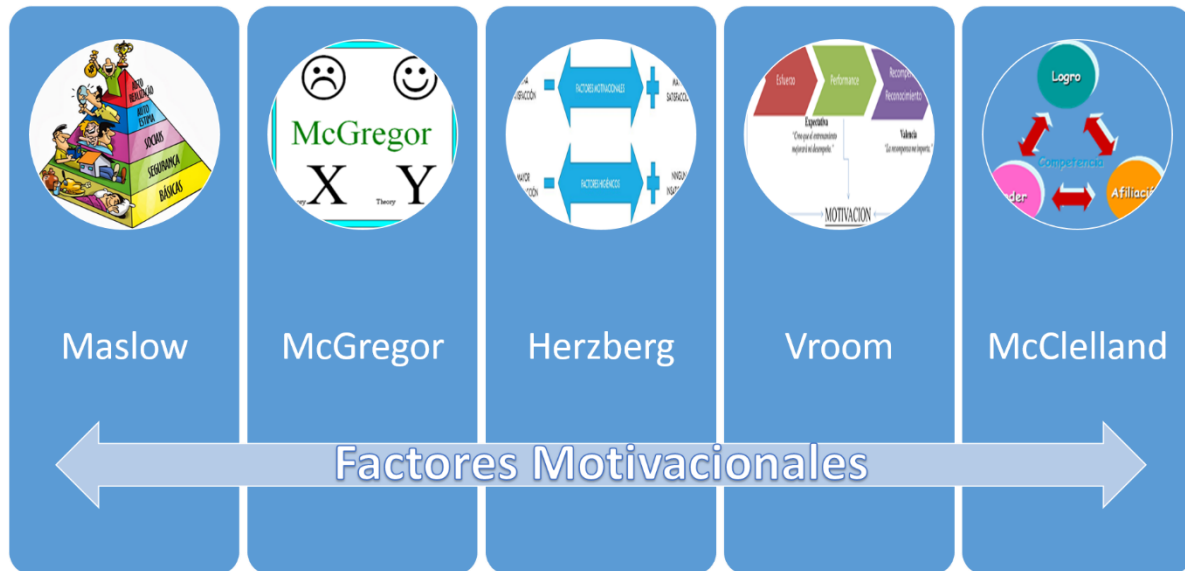


Figura 2. Factores motivacionales

Definición de teletrabajo. De acuerdo con Mieres & Gorchs (2003), el teletrabajo se define como:

Teletrabajo. Una modalidad de trabajo por medio de la cual empleados regulares de una empresa ejecutan sus tareas parcial o totalmente (ideal entre 1 y 3 días por semana) desde una ubicación geográfica diferente a la del centro de ocupación oficial de la empresa (puede ser su domicilio particular, centros de teletrabajo, oficinas satélites, sucursales, oficinas de clientes / distribuidores, etc.), vinculándose con ella por medios telemáticos (desde un simple teléfono hasta complejos sistemas informáticos, según necesidades puntuales).

Teletrabajador. Todo trabajador de la Información puede tele trabajar en forma parcial o total, dependiendo del análisis de funciones que se realice sobre cada potencial teletrabajador y sobre el grupo de pertenencia-interacción que posea dentro de la empresa, dependiendo también de las facilidades de infraestructura disponibles,

del perfil psico-socio-técnico del empleado, del nivel de involucramiento de los managers, etc.

De las anteriores definiciones, se visualiza que el teletrabajo surge como una modalidad de trabajo que utiliza las herramientas tecnológicas y las tecnologías de la información y comunicación para generar beneficios a los trabajadores y empresas en su forma de actuar, permitiendo realizar labores en ubicaciones diferentes a las instalaciones de la empresa manteniendo la productividad y cumplimiento de objetivos.

En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 como:

“Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

El teletrabajo se entiende a partir de sus características:

- Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

Es necesario conocer la teoría sobre la cual se basa el modelo tradicional del teletrabajo, debido que la investigación presente requiere poder analizar cómo debe

funcionar en el caso puntual expuesto y satisfacer las necesidades motivacionales en el contexto Colombiano, a continuación se describen las modalidades de teletrabajo según lo existente en la ley 1221 de 2008, donde se encuentran tres modalidades o tipo de teletrabajador, y básicamente son definidas por la operación, las tareas a ejecutar y por último el perfil del teletrabajador.



Figura 3. Tipos de teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, MinTic, Ver 3.0, 2016. p. 12, Bogotá, Colombia.

Teletrabajo en Colombia. En el ámbito nacional existen regulaciones para la implementación del teletrabajo como práctica laboral, de acuerdo con el estudio de penetración del teletrabajo en Colombia del 2016 (Centro Nacional de Consultoría S.A, 2016), se obtuvo una muestra de 1740 empresas entre grandes, medianas y pequeñas en las principales ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, en las cuales se realizó el estudio, teniendo como resultados que describen el contexto:

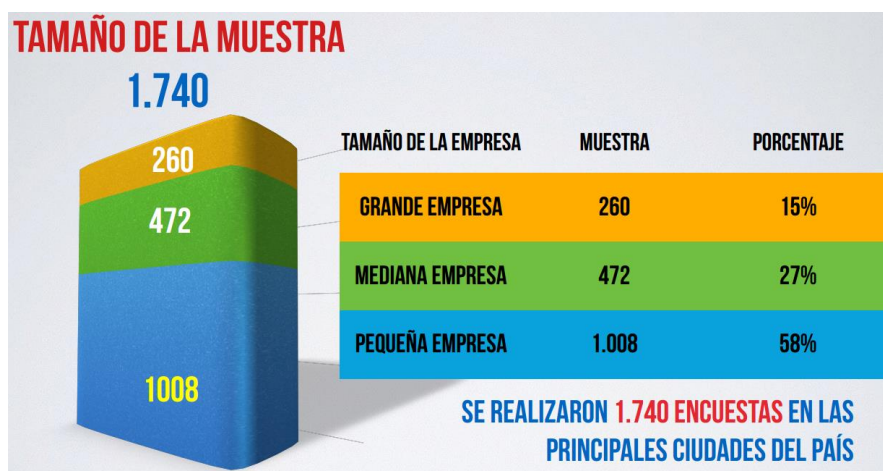


Figura 4. Muestras del estudio de Teletrabajo realizado. Recuperado de Estudio penetración teletrabajo 2016, de MinTic., 2016, p. 7, Recuperado de http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-16887_archivo_pdf_estudio_teletrabajo_2016.pdf.

La segregación realizada muestra que el 58% de la muestra corresponde a pequeñas empresas, y solo el 15% a las grandes empresas, donde se ubicada Axede.

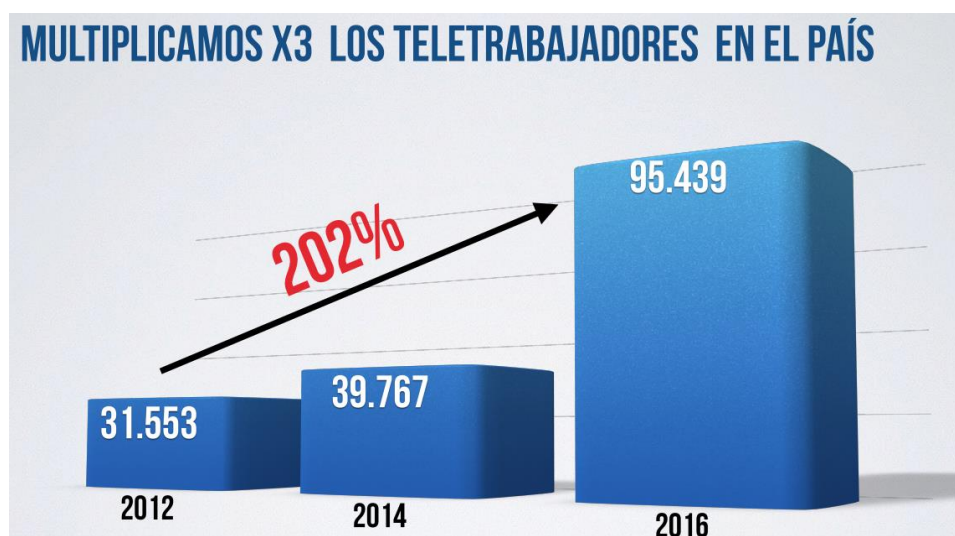


Figura 5. Gráfica del crecimiento de teletrabajadores. Recuperado de Estudio penetración teletrabajo 2016, de MinTic., 2016, p. 8, Recuperado de http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-16887_archivo_pdf_estudio_teletrabajo_2016.pdf.

En la Figura 5 se observa como se ha incrementado la cantidad de teletrabajadores en el año 2016 respecto al año 2012, aunque Cali es de las ciudades principales que menor desarrollo en teletrabajo ha tenido de acuerdo a la Figura 6.

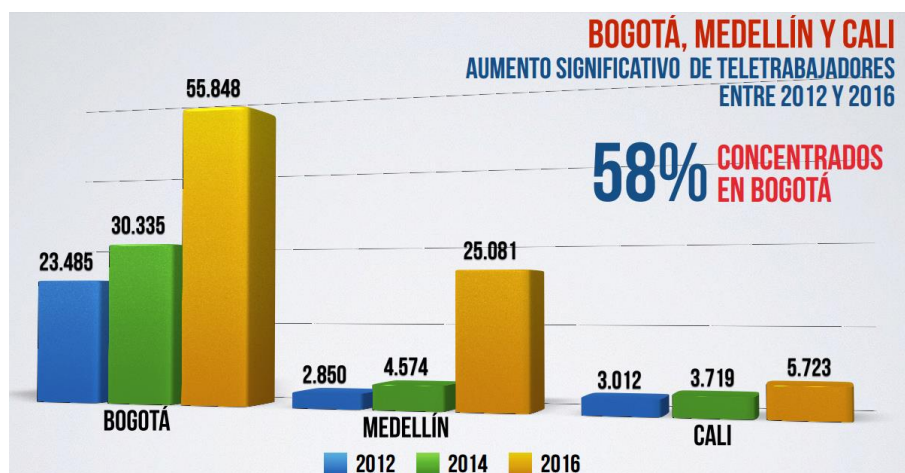


Figura 6. Gráficas del aumento de teletrabajadores. Recuperado de Estudio penetración teletrabajo 2016, de MinTic., 2016, p. 10, Recuperado de http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-16887_archivo_pdf_estudio_teletrabajo_2016.pdf.

En la figura 7 se observan los resultados obtenidos del estudio en relación con la percepción del impacto del teletrabajo sobre la productividad y la eficiencia de los recursos en las empresas colombianas.



Figura 7. Resultados encuesta de percepción de teletrabajo. Recuperado de Estudio penetración teletrabajo 2016, de MinTic., 2016, p. 16, Recuperado de http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-16887_archivo_pdf_estudio_teletrabajo_2016.pdf.

Algunas empresas colombianas se han sumado a la vinculación del teletrabajo como modalidad de empleo. Según la gobernadora del Valle del Cauca, Dilian Francisca Toro

(Cali, 2016), el teletrabajo es una alternativa de contratación que mejora las condiciones de vida de las personas, en especial de las madres cabeza de familia, y por lo tanto hizo un llamado al sector empresarial para que consideren esta alternativa; por su parte, el alcalde de Cali, Maurice Armitage (Elpais.com.co, 2016), señaló que el desarrollo del teletrabajo es clave para la ciudad no solo por la generación de empleo, sino por el aporte a la movilidad.

No toda actividad es propensa de ser implementada mediante teletrabajo, pero si es considerado como un mecanismo que utiliza la tecnología para incrementar la eficiencia de los empleos en la medida de sus necesidades, buscando en el ámbito Colombiano beneficiar mayormente a madres o padres cabeza de hogar, mujeres en estado de gestación o lactancia, personas con diversidad funcional y restricciones físicas, teniendo en cuenta que para poder llegar a su implementación es necesario un nivel de madurez con alto grado de confianza al interior de las empresas, como lo afirma Ana Araos del Centro de Trayectoria Profesional CTP de la Universidad de los Andes (Ballestas, 2013).

Salario emocional. A pesar que no se encuentra bajo las teorías principales definidas para la estructuración y presentación del proyecto de investigación, se incluye el salario emocional como un aporte a la visualización de los factores motivacionales en las políticas organizacionales, debido que se describe como un valor no monetario que percibe el trabajador como compensación por un esfuerzo realizado; y es un factor no económico que tiene como objetivo satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando su calidad de vida, como lo presenta el autor

en su libro Pérez van Morlegan & Ayala (2011). Este concepto puede actuar como factor motivacional de los trabajadores y mejorar la visión de ellos frente a la empresa.

Bajo este marco, se puede incluir el teletrabajo como uno de esos factores que pueden servir de componente motivacional, para lo cual se propone un análisis adecuado.

Marco Legal

La legislación vigente en Colombia en materia de teletrabajo es amplia y pretende abarcar todos los ámbitos posibles en materia de protección de los derechos de los trabajadores.

La reglamentación de la Ley 1221 de 2008, mediante el Decreto 884 de 2012, sentó las bases para que las entidades públicas y privadas del país implementen el teletrabajo con la debida seguridad jurídica, estableciendo los requisitos que deben cumplir aquellas entidades que deseen adoptar o empezar a contratar bajo esta forma de organización laboral. La ley busca resolver las inquietudes respecto a las obligaciones que empleador y empleado deben cumplir bajo la modalidad de teletrabajo; esto es, costos asociados a la energía, Internet, a los servicios públicos en general, el manejo y responsabilidades de los equipos y programas informáticos, y otras situaciones que se presentan durante de la ejecución de tareas. El teletrabajo genera mecanismos de conciliación del rol familiar y laboral, mejores empresas, y el desarrollo de un mejor país que le apuesta al trabajo en los nuevos tiempos.



Figura 8. Obligaciones y derechos para el teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 57, Bogotá, Colombia.

Obligaciones y derechos de las partes en el teletrabajo. A continuación, se presentan los puntos de interés que se representan como dudas legales que, de acuerdo con el Mintrabajo, las entidades públicas y privadas se plantean al momento de implementar el teletrabajo:

Aportes al sistema de seguridad social integral. Los teletrabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral. El pago de los aportes se debe efectuar a través de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA), tal como lo establece el Artículo 7° del Decreto 884 de 2012. La afiliación al Sistema de Riesgos Laborales se realiza tal como lo establece la Ley; en caso de que sea un trabajador que asume la condición de teletrabajador, se debe hacer el reporte en el formato de novedades.

Suministro de equipos informáticos. De acuerdo con el Artículo 6 de la Ley 1221 de 2008, los empleadores deberán proveer y garantizar el mantenimiento de los

equipos de los teletrabajadores, conexiones, programas; así mismo el valor de la energía y los desplazamientos ordenados por él, necesarios para desempeñar sus funciones. No obstante, ¿puede el teletrabajador aportar el equipo informático? El Artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo establece que en el numeral 1°: “Son obligaciones especiales del patrono 1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores”. En este caso, el empleador tiene la obligación de proveer las herramientas tecnológicas para que el teletrabajador pueda desempeñar sus funciones, no obstante, y como excepción, las partes pueden pactar que el empleado suministre el equipo informático; en ese caso, el empleador debe compensar el costo que le generó esa herramienta al trabajador, o entregar una prima extra en compensación por la utilización de las herramientas tecnológicas para fines laborales. Es indispensable que esté pactado por las partes que el empleado será quien aportará estos elementos, o de lo contrario será la empresa quien suministre todas las herramientas necesarias para el trabajo. En el caso particular que el empleado suministre sus equipos, se recomienda considerar los aspectos de seguridad de la información descrita en el capítulo de tecnología de este libro, asociados a la modalidad “Traiga su propio dispositivo” o BYOD.

Costos asociados a los servicios públicos. El empleador no puede trasladar los gastos de funcionamiento de la empresa al teletrabajador. En ese sentido, deberá reconocerle al teletrabajador el costo asociado al servicio de energía o conexiones cuando haya lugar.

Jornada laboral de los teletrabajadores. El Artículo 3° del Decreto 884 de 2012 establece que el contrato o vinculación que se genere a través del teletrabajo deberá indicar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada laboral. Lo anterior implica que, si bien una de las características del teletrabajo es que está basado en la confianza de las partes y en la flexibilidad del horario laboral, éste siempre debe darse en el marco de la jornada máxima legal, evitando la sobrecarga de trabajo y consecuente reducción de los beneficios de esta modalidad laboral.

Riesgos laborales en el teletrabajo. El empleador es el responsable de la salud y seguridad del teletrabajador, por lo tanto, debe verificar que el sitio establecido de teletrabajo cumpla con las condiciones de seguridad para ejecutar las tareas. Previo a la implementación de la modalidad de teletrabajo en una empresa, el empleador debe consultar con su Administradora de Riesgos Laborales (ARL) sobre la prevención de riesgos del teletrabajo.

Derechos de los teletrabajadores. La igualdad de trato es uno de los principios vitales del teletrabajo, toda vez que el teletrabajador tiene los mismos derechos y garantías laborales que un trabajador que se encuentre en las instalaciones del empleado. El teletrabajo no implica el desmejoramiento de los derechos adquiridos, ni mucho menos la desmejora de las condiciones laborales actuales. Esta modalidad debe ser utilizada para mejorar la calidad de vida del trabajador y la productividad de la entidad, y en ningún momento modifica el contrato de trabajo. La ley 1221 de 2008 establece que la igualdad de trato entre teletrabajador y trabajador se deberá fomentar,

particularmente en estos aspectos: › Derecho de constituir o afiliarse a las organizaciones que escojan. › Protección en materia de Seguridad Social › Remuneración. › Acceso a la formación. › Protección de la maternidad. › Respeto a la intimidad y privacidad del trabajador. Además, establece otros supuestos de igualdad de trato, como a la protección de la discriminación en el empleo, la protección por regímenes legales de seguridad social, y la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo. Finalmente, el Artículo 4° del Decreto 884 de 2012, establece que: “El empleador debe promover la igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, acceso a mejores oportunidades laborales y demás derechos fundamentales laborales, entre teletrabajadores y demás trabajadores de la empresa privada o entidad pública”.

A continuación, se describen las normas que existen en Colombia para regir el teletrabajo:

Tabla 1
Normograma del teletrabajo

Norma	Nombre	Aplicación
Ley	1221 de 2008	Esta Ley establece el conocimiento del teletrabajo en Colombia como modalidad laboral y como instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de las TIC. Así mismo, establece las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Por otra parte, crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país. Por último, establece las garantías y derechos que cobijan a los teletrabajadores y los principios rectores de este tipo de relación contractual.
Código sustantivo del trabajo		Regula íntegramente las relaciones con trabajadores a distancia, incluso cuenta con una disposición especial sobre la materia, la cual debe ser compatible en todo caso con cualquier reglamentación sobre teletrabajo.

Sentencia	C-337 de 2011	La primera Sentencia en la cual la Corte Constitucional desarrolla la figura del teletrabajo, en ella ratifica que se debe garantizar a los teletrabajadores el subsidio familiar y todas las garantías propias de un trabajador que se encuentra en las instalaciones de la empresa.
Ley	1429 de 2013	Las empresas que generen empleo a través del teletrabajo, en especial para población vulnerable, podrán beneficiarse de la Ley 1429 de 2010, tomando los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte de la Subcuenta de solidaridad del FOSYGA y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondiente a nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto Sobre la Renta y Complementarios, siempre y cuando el empleador responsable del impuesto incremente el número de empleados y el valor total de la nómina con relación al año gravable inmediatamente anterior.

Marco Contextual

Axede S.A es una empresa con una trayectoria de más de 40 años en el mercado colombiano como integradores de comunicaciones y con más de 15 años en el desarrollo de software a la medida. Ofrecen soluciones integrales en el campo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, convirtiéndose en un aliado para entregar respuestas más inteligentes a sus clientes.

Cuentan con un equipo de más de 250 profesionales altamente calificados y capacitados, orientados en desarrollar soluciones que hagan más competitivos a sus clientes. Actualmente tienen más de 100 ingenieros certificados, distribuidos en las regionales de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.



Talento Humano



Contamos con
mas de **260**
Profesionales
Distribuidos en:



Figura 9. Talento humano Axede. Recuperado de Informe de gestión del 2017 de Axede S.A, de Axede, 2017, Recuperado de www.axede.com.co

La empresa Axede tiene como misión: *Prestar servicios especializados de gerencia de proyectos bajo estándares internacionales comúnmente aceptados para la implantación de las soluciones comercializadas por Axede sensibilizando tanto a trabajadores internos como usuarios externos de la importancia de la planeación como*

base del logro buscado con el proyecto emprendido, donde se observa la importancia que existe para ella el personal humano; el presente trabajo se realizará sobre la sede de Cali en el área de desarrollo de software, la cual tiene una participación con el 15% en las utilidades de la empresa, y alberga un 27.7% del personal existente.

La empresa entre su discurso organizacional tiene: La satisfacción del cliente es su cultura y gracias a las cualidades profesionales y humanas de cada miembro del equipo, son un componente esencial del éxito de sus Clientes.

De acuerdo con un artículo del periódico el TIEMPO en la empresa Axede se cuenta con 5 productos propios y más de 6.000 licencias vendidas de su producto Interaxion, y afirman que Axede es la compañía que lidera el sector de videoconferencia en el país con una participación del 75% del mercado, a la vez que el 80% de las mesas de dinero del país utilizan soluciones comercializadas por la Compañía.

Axede se destaca en Colombia como una empresa 100% nacional que cuenta con un departamento propio de Innovación y Desarrollo (I+D), en el cual 25 ingenieros trabajan en la generación y actualización de nuevos productos.

El marco referencial concentra los aspectos teóricos que sustentaron la elaboración del proyecto de investigación, donde se evidenciaron las características más relevantes de los factores motivacionales abordados desde las perspectivas de los autores de la sub-escuela de las motivaciones como McGregor, Maslow, Vroom, Herzberg y McClelland; este capítulo presenta las bases para poder interpretar desde una posición global las teorías administrativas en el ambiente real de la empresa Axede para lograr diseñar el modelo de teletrabajo adecuado como factor motivacional; de igual forma se

abordaron las características de la empresa Axede como objetivo de estudio y el concepto de teletrabajo aplicado en el entorno Colombiano.

Resultados

El presente capítulo contiene los resultados de la implementación de la metodología de investigación definida, donde comienza con la caracterización del área de software de la empresa Axede para generar la ambientación de la población objetivo, luego se continúa presentando el proceso de recolección de información mediante entrevistas y encuestas; logrando obtener los factores motivacionales más significativos para los trabajadores del área en estudio y sus percepciones sobre la implementación del teletrabajo; para luego mostrar el resumen y realizar el diseño del modelo de teletrabajo que actúe como un factor motivacional del área de software de la empresa Axede.

Análisis Y Descripción De La Situación Actual

El área de Software se compone de 75 personas distribuidas en 5 niveles de jerarquía en las sedes de Cali, Medellín y Bogotá, los cuales se encuentran visualizados en la figura 10.

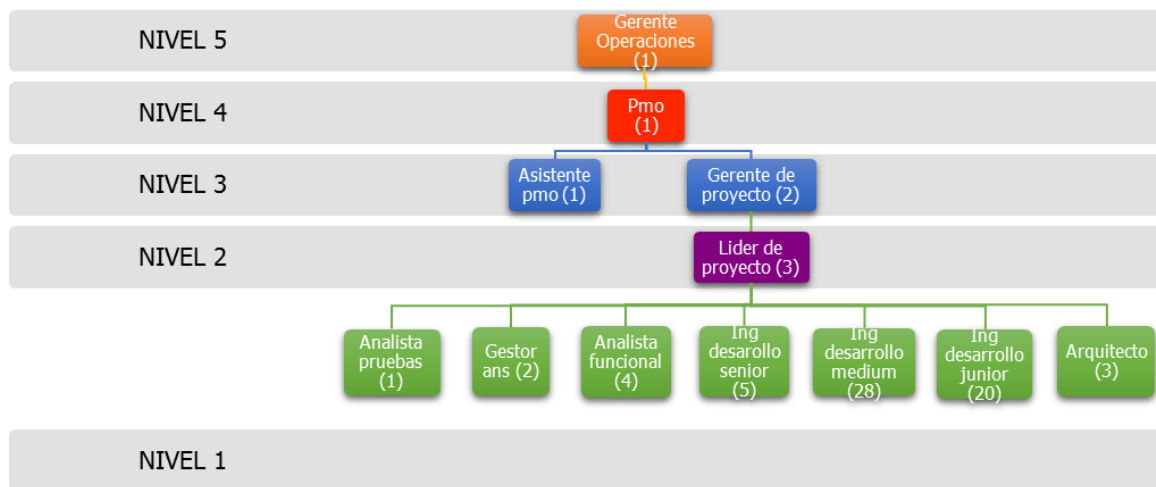


Figura 10. Organigrama Axede. Adaptado de Axede S.A., de Axede, 2017, www.axede.com.co

La figura 10 contiene el Organigrama organizacional de la empresa, donde se observan los niveles que lo componen y la cantidad de empleados correspondiente para cada uno.

Existen 5 niveles que, donde en lo más alto se encuentra la gerencia de operaciones que está directamente bajo la jerarquía de la presidencia conformando la cabeza del área; seguidamente está la figura del PMO (Oficina de dirección de proyectos) que cuenta con un asistente, posteriormente en el siguiente nivel se encuentran los gerentes de proyectos que tienen a cargo los líderes de proyectos y en la parte que corresponde al nivel inferior están los analistas de pruebas, gestores de ANS, analistas funcionales, ingenieros de desarrollo y arquitectos.

Cabe aclarar que los ingenieros de desarrollo se subdividen en Senior, Medium y Junior dependiendo las habilidades que tengan, experiencia, conocimiento y certificaciones.

Actualmente la empresa cuenta en el área de software en la ciudad de Cali con 15 ingenieros de desarrollo que realizan labores para la empresa sin una supervisión directa en sitio, debido que esta se encuentra centralizada en las ciudades de Bogotá y Medellín.

Los ingenieros del área de software de la sede de Cali brindan labores de desarrollo y soporte a grandes clientes del sector de servicios públicos en el territorio nacional, pero que tienen como sede de operación Medellín, por lo cual la empresa dispone de las características tecnológicas necesarias para poder brindar un servicio de manera

eficiente sin una dependencia total de la ubicación de los trabajadores, logrando labores de manera remota como lo son:

- o Canal de datos entre Cali y Medellín
- o Canal de datos entre Axede y el cliente
- o Conexiones a todos los sistemas requeridos del cliente
- o Un 70% de los ingenieros de desarrollo se conectan directamente a la red del cliente
- o Telefonía local y nacional de forma directa.
- o Mensajería instantánea
- o Sistema de video conferencia
- o Sistema de teleconferencias
- o Sistema de video-presencia
- o Salas de conferencia virtual
- o Correo electrónico corporativo
- o Sistema de registro de tiempos y actividades
- o Sistema de gestión de incidencias
- o CallCenter
- o Sistema de Help Desk

Aplicación De Encuesta

Se realizó el diseño y planeación de encuesta como instrumento para obtener datos, la cual se presentó en el anteproyecto como la primera versión, la cual puede observar en el Anexo D.

Después de la aplicación de la primera prueba piloto como se visualiza en el Anexo B, se evidenció la necesidad de realizar ajustes sobre las preguntas diseñadas para contar con mayor claridad en el instrumento, donde se realizó la segunda prueba piloto (Anexo C) hasta lograr el formulario definitivo.

Se utilizó la población del área de software de la ciudad de Cali y 4 personas de las sedes de Medellín y Bogotá, se diseñó la encuesta con base en los resultados de las pruebas piloto y se obtuvo la versión definitiva que está presentada en el Anexo D y esta fue realizada mediante la utilización del software *Limesurvey* (www.limesurvey.com) que permitió que fueran diligenciadas de manera web.

El proceso de ejecución de la aplicación de la encuesta consto de una primera parte que consistió en la socialización de forma personal e individual con los involucrados realizando la explicación de los objetivos del trabajo de investigación y la dinámica de la encuesta, para pasar a la segunda parte que constó del envío del enlace Web de la encuesta a través del correo electrónico corporativo, y la cual fue configurada para admitir solo respuestas en el periodo de una semana.

Después de enviado en enlace correspondiente con el correo de solicitud de diligenciamiento de la encuesta, se realizó la validación en tiempo real del diligenciamiento por parte de los trabajadores hasta tener el total de las encuestas presupuestadas para terminar el proceso.

Aplicación De Entrevista

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de información encuesta implementado, se realizó la selección de una

muestra de trabajadores para realizar la aplicación de la entrevista semi estructurada, cuyo plan guía se encuentra en el Anexo E.

La entrevista se llevó a cabo con ingenieros de desarrollo del área de software y además se pudo realizar la entrevista con un trabajador de la sede Barranquilla que tuvo la oportunidad de experimentar la modalidad de teletrabajo en la empresa previamente en condiciones diferentes.

La selección de las personas encuestadas se basó en los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta diseñada, donde fueron seleccionados aquellos que presentaron las respuestas a las preguntas abiertas más completas y con mayor nivel de interés y detalle.

En el Anexo A se encuentran las transcripciones de los resultados de la aplicación de las entrevistas.

Resultados De Encuesta

A continuación, se encuentran los resultados de la encuesta implementada divididos según el sub-tema de interés:

Información personal. Los resultados presentados corresponden a las preguntas de información demográfica y familiar, donde se puede concluir que los trabajadores de la sede de Cali se encuentran en un rango de edad superior a 35 años, lo cual se atribuye a las características del área, donde pesa bastante la experiencia sobre los procesos requeridos y habilidades requeridas, además de la especialización de la calidad de los ingenieros que se demandan en el proceso de selección.

De los trabajadores del área de software encuestados en la ciudad de Cali se pueden visualizar en los resultados como la mayor parte de ellos supera los 2 años

desempeñando el mismo rol, y específicamente más del 38% ya cumplieron los 5 años, lo que demuestra una estabilidad en sus labores y la poca rotación que existe en el área de software.

Se observa que solo un 38% se describe a sí mismo como solteros, y el 46% no tienen hijos todavía, y los trabajadores afirmaron que el tiempo que tardan en desplazarse hacia el lugar de trabajo por trayecto se encuentra concentrado entre 10 minutos y 90 minutos, o entre 20 y 180 minutos diarios, lo que representaría entre un 4% y 38% del tiempo diario de la jornada laboral de los empleados dedicada a la movilidad, sin contar los que requieren realizar desplazamientos para horas del almuerzo.

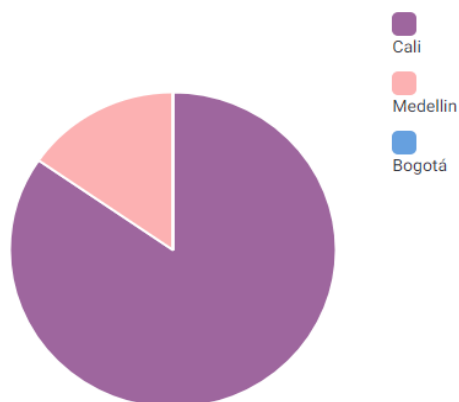


Figura 11. Ubicación geográfica

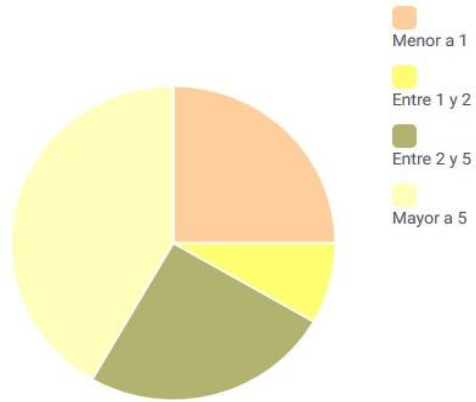


Figura 12. Antigüedad en el rol (sede Cali)

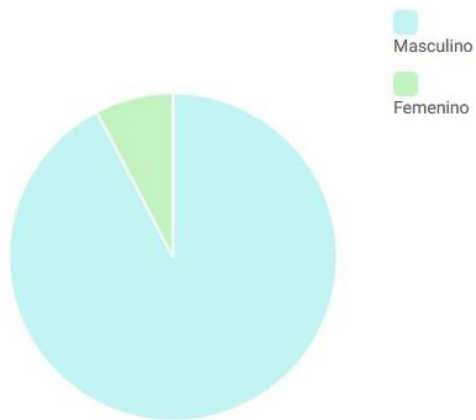


Figura 13. Género

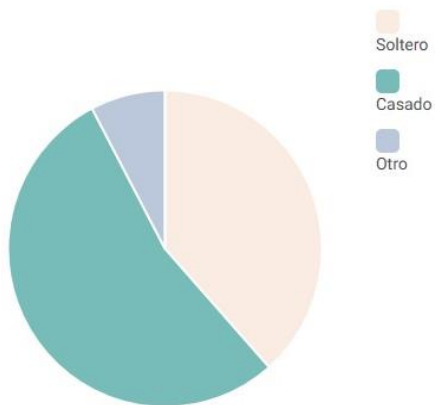


Figura 14. Estado civil

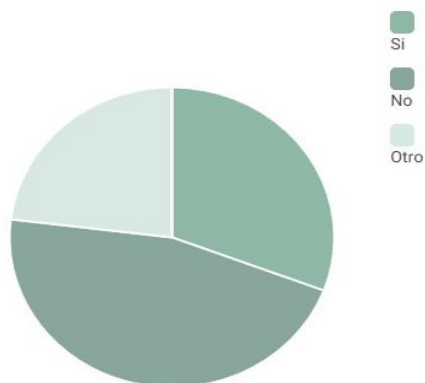


Figura 15. Hijos

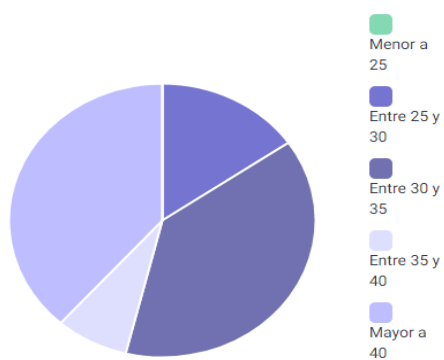


Figura 16. Rango de edades

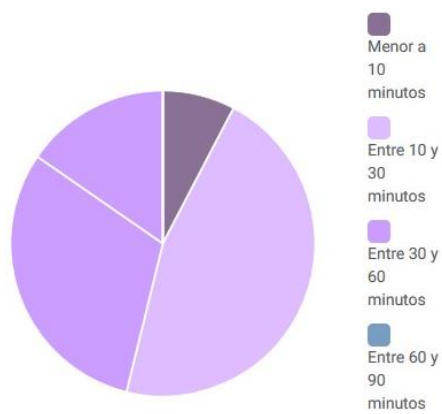


Figura 17. Tiempos de desplazamiento

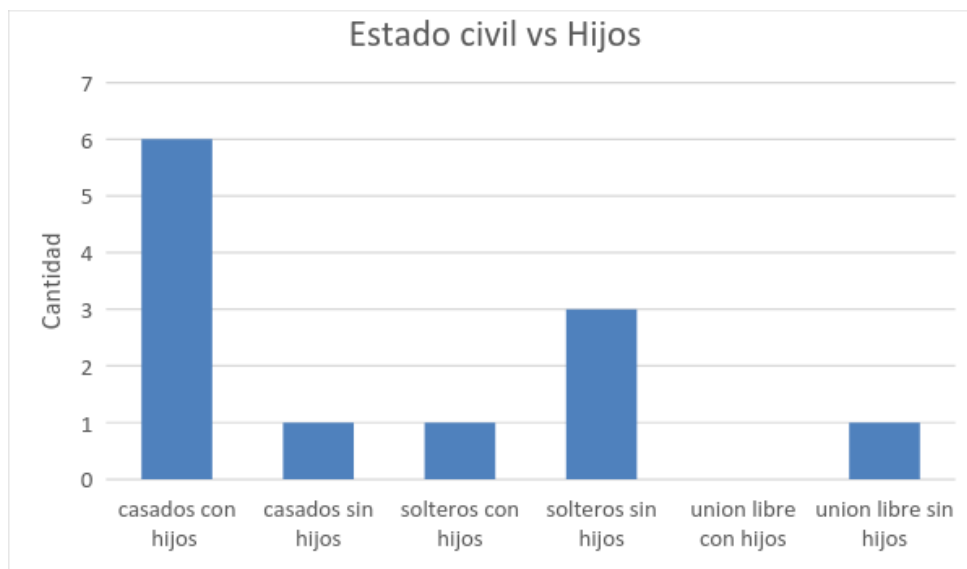


Figura 18. Estado civil vs. Tiene hijos

Factores motivacionales. A continuación, se encuentran los resultados de las preguntas de la encuesta que se enfocan en determinar los factores motivacionales que más representan a los trabajadores.

Los trabajadores encuestados presentan una fuerte inclinación a la idea de poder sentir satisfacción y motivación al permitirles trabajar una cantidad de días desde el lugar de vivienda, representado un equilibrio personal y menor agotamiento mental y físico. En dicho aspecto, se encuentra que más del 80% de los encuestados considera que el poder trabajar unos días en un lugar diferente a la oficina (el hogar) puede contribuir en la vida personal y laboral.

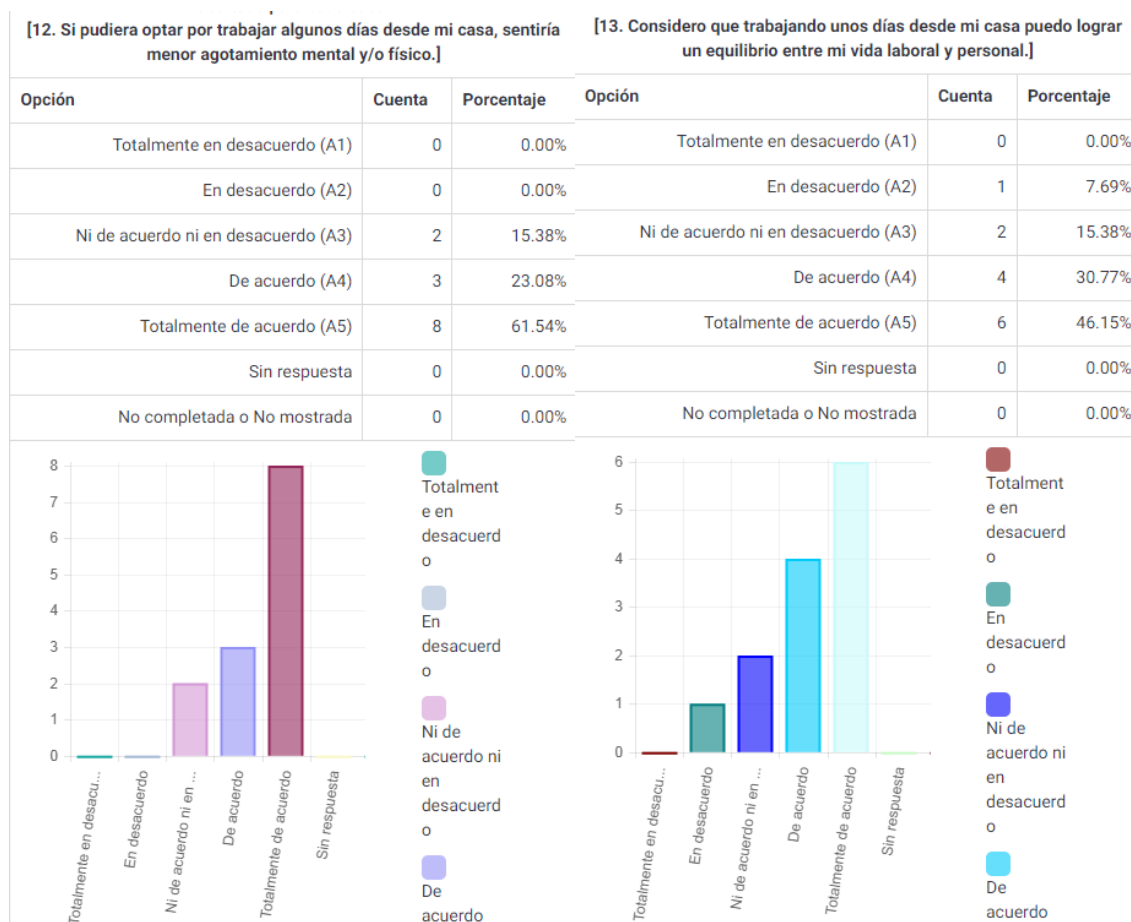


Figura 19. Factores motivacionales 1

En los resultados de la encuesta, más del 80% de los trabajadores muestran conformidad sobre el hecho de considerarse capacitados para realizar sus labores, además que el factor monetario no representa un factor motivacional para ellos (tal como se refleja en los factores higiénicos de McClelland y la pirámide de Maslow), al igual que las herramientas brindadas por la empresa, donde se observa que para ellos la empresa cuenta con los mecanismos necesarios y suficientes para realizar las labores de una forma correcta.

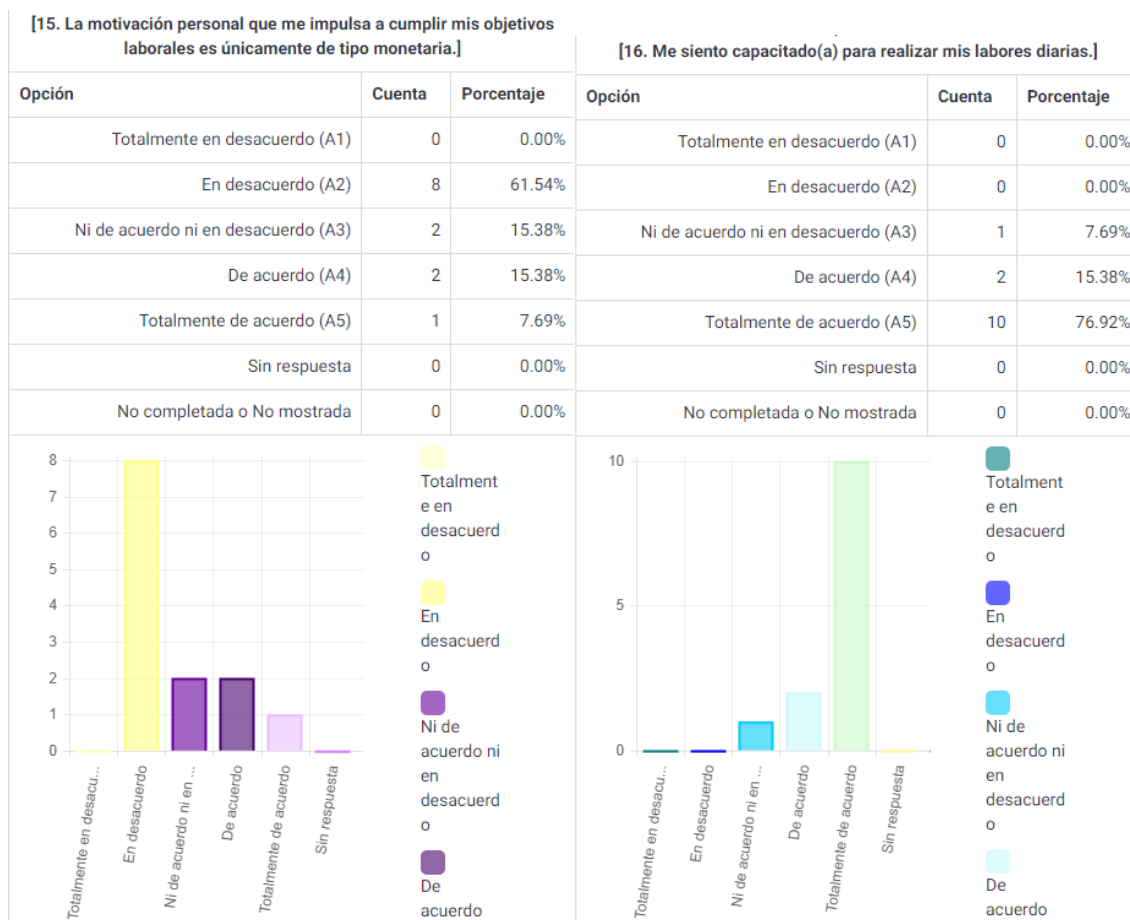


Figura 20. Factores de motivación laboral

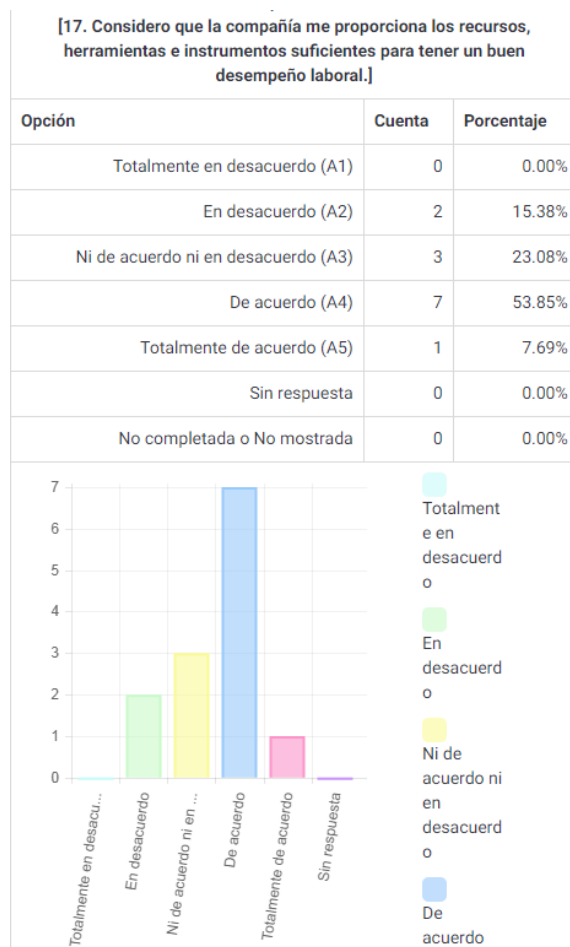


Figura 21. Factores motivacionales

Dentro de los factores que los trabajadores mostraron mayor inclinación y que se relacionan con la motivación son el salario emocional, el tiempo con la familia, la estabilidad emocional, la necesidad de reconocimiento, progreso profesional y afrontar nuevos retos.

Se observa que en el área de software de la empresa Axede, existe una relación directamente proporcional entre los rangos de edades y los factores motivacionales familiares y de reconocimiento, donde más del 70% de los trabajadores que se encuentran con edades superiores a los 30 años consideran que los factores que los

motivan no se deben únicamente a aspectos económicos, y que el tiempo que puedan tener para dedicarlo a la familia.

Debido a la especialidad y experiencia en el rol que laboran los trabajadores, estos ven un factor motivacional en la posibilidad de afrontar nuevos retos y lograr nuevas metas personales que sean reconocidas laboralmente ubicando en estos aspectos a una población encuestada superior al 80%.

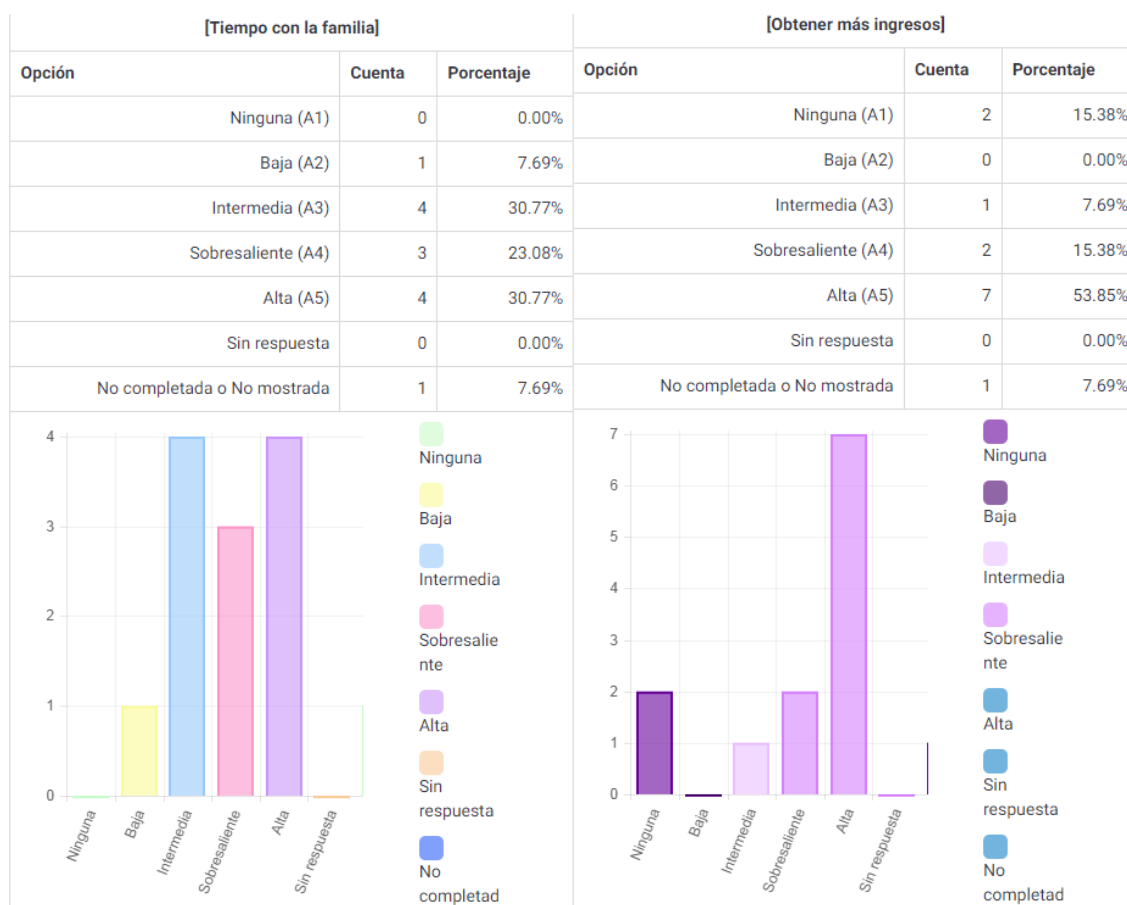


Figura 22. Nivel de importancia de factores motivacionales

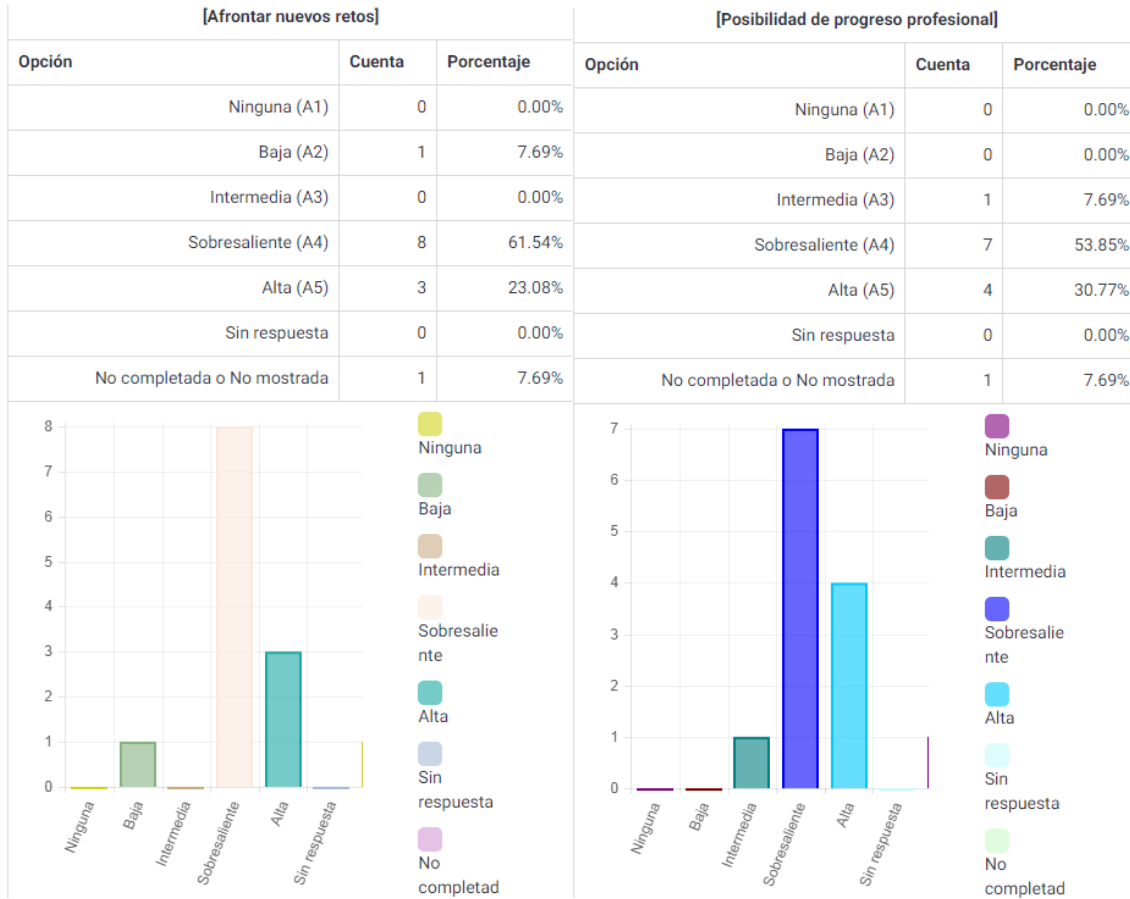


Figura 23. Nivel de importancia de factores motivacionales (2)



Figura 24. Nivel de importancia de factores motivacionales (3)

19.1 Identifique otro que no se encuentre en las opciones presentadas en la pregunta 19:		
Opción	Cuenta	Porcentaje
Opción Revisar	11	84.62%
Q Salario emocional		
Q Ninguna		
Q Capacitación		
Q Beneficios y/o convenios		
Q Posibilidad de aportar en beneficio de la sociedad		
Q Ambiente laboral		
Q -----		
Q Estabilidad emocional		
Q Confianza		
Q NA		
Q ninguno		
Sin respuesta	1	7.69%
No completada o No mostrada	1	7.69%

Figura 25. Otros factores motivacionales

Aspectos del teletrabajo. En la presente sección se encuentran las respuestas presentadas por los trabajadores que se refieren a la afinidad, conocimiento y empatía con el teletrabajo.

Con las preguntas relacionadas con el teletrabajo, se puede ver en los resultados la inclinación que tienen los trabajadores hacia la posibilidad de la implementación del teletrabajo, debido que consideran que las actividades inherentes del rol de ingenieros de desarrollo que desempeñan cuentan con las características que permiten que puedan realizar sus labores sin estar el 100% del tiempo en las instalaciones de la empresa, sin verse afectada su productividad; y se sienten conformes con esta

cualidad que les brinda el rol, además que consideran que el teletrabajo puede conllevar beneficios tanto para la empresa como para los mismos trabajadores.

Más del 91% de los encuestados considera que el teletrabajo es una opción laboral que se ajusta a las características del área de software de la empresa Axede y ven esta práctica como una modalidad de trabajo donde no se ve afectada la productividad y a la relación con el cliente.

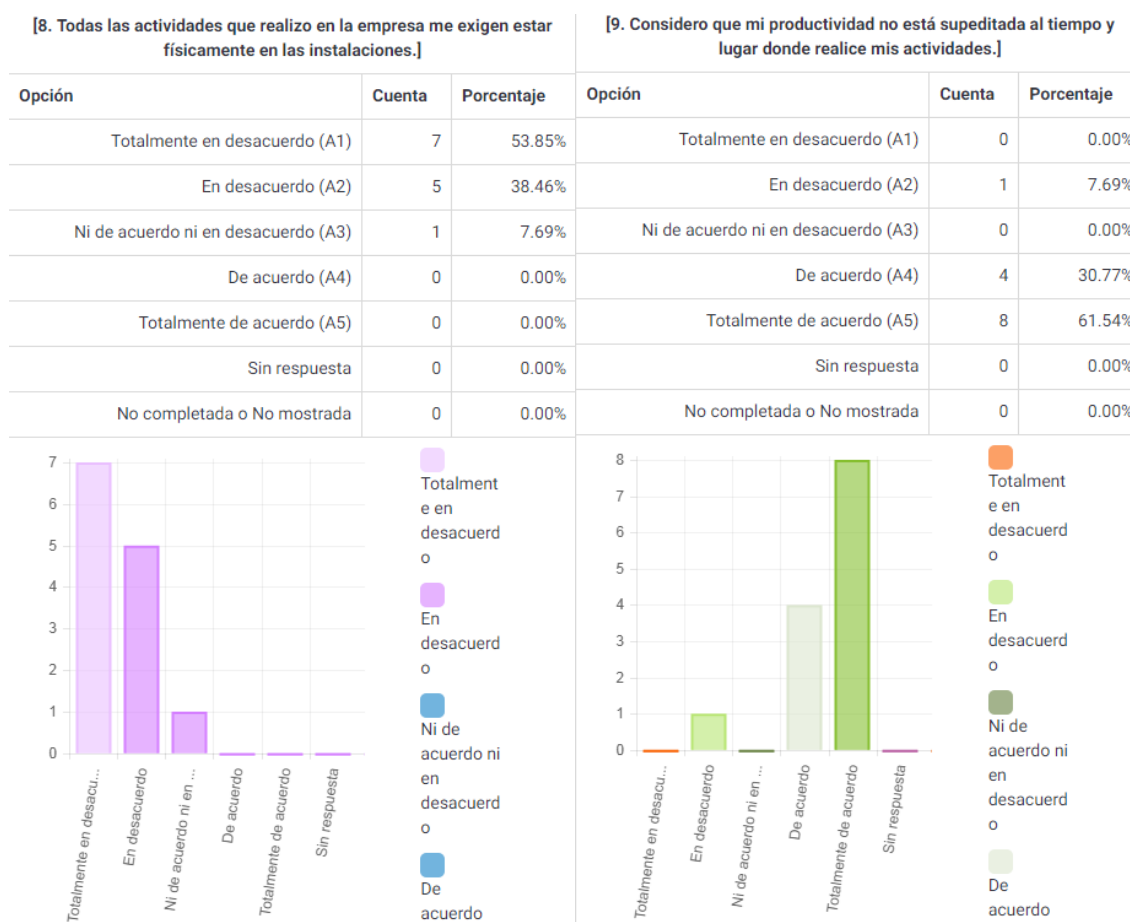


Figura 26. Percepción teletrabajo (1)

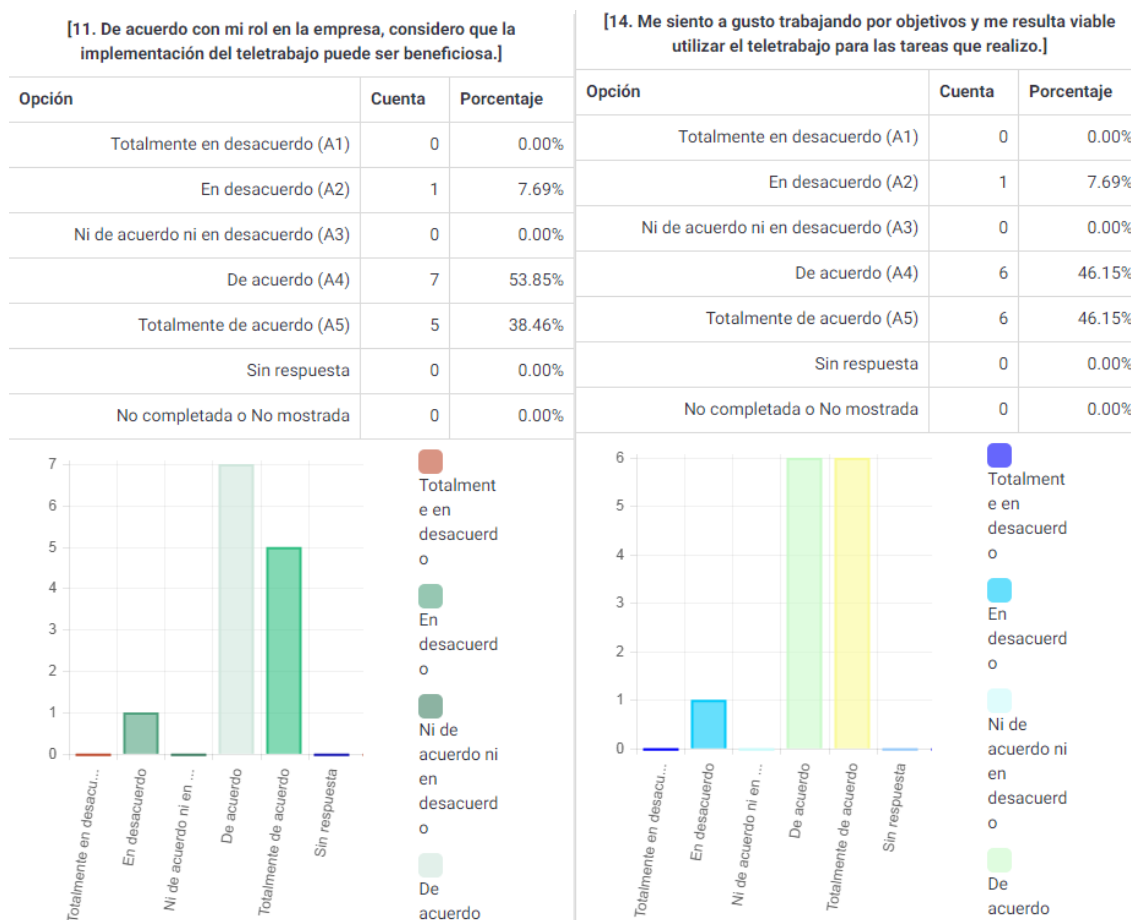


Figura 27. Percepción teletrabajo (2)

Para los trabajadores del área de software de Axede en la sede de Cali, no es relevante la disminución de la presión laboral como beneficio del teletrabajo, y las opiniones se dividen en las opciones de flexibilidad del horario y trabajar en la comodidad de la casa, donde no se observa un interés, y la opción de estar con los seres queridos presenta tendencias muy distribuidas, dado que existe un nivel de compromiso que exige estar comprometidos con las actividades de la empresa, evitando distracciones.

Las preguntas que corresponden con las imágenes 28, 29 y 30 presentan una escala donde se encuentran las preferencias de los colaboradores sobre los conceptos que

representan una preferencia en la implementación del teletrabajo (flexibilidad de horario, trabajar en la comodidad de la casa, poder estar en contacto con sus seres queridos y disminución de la presión laboral)



Figura 28. Teletrabajo y motivación (1)

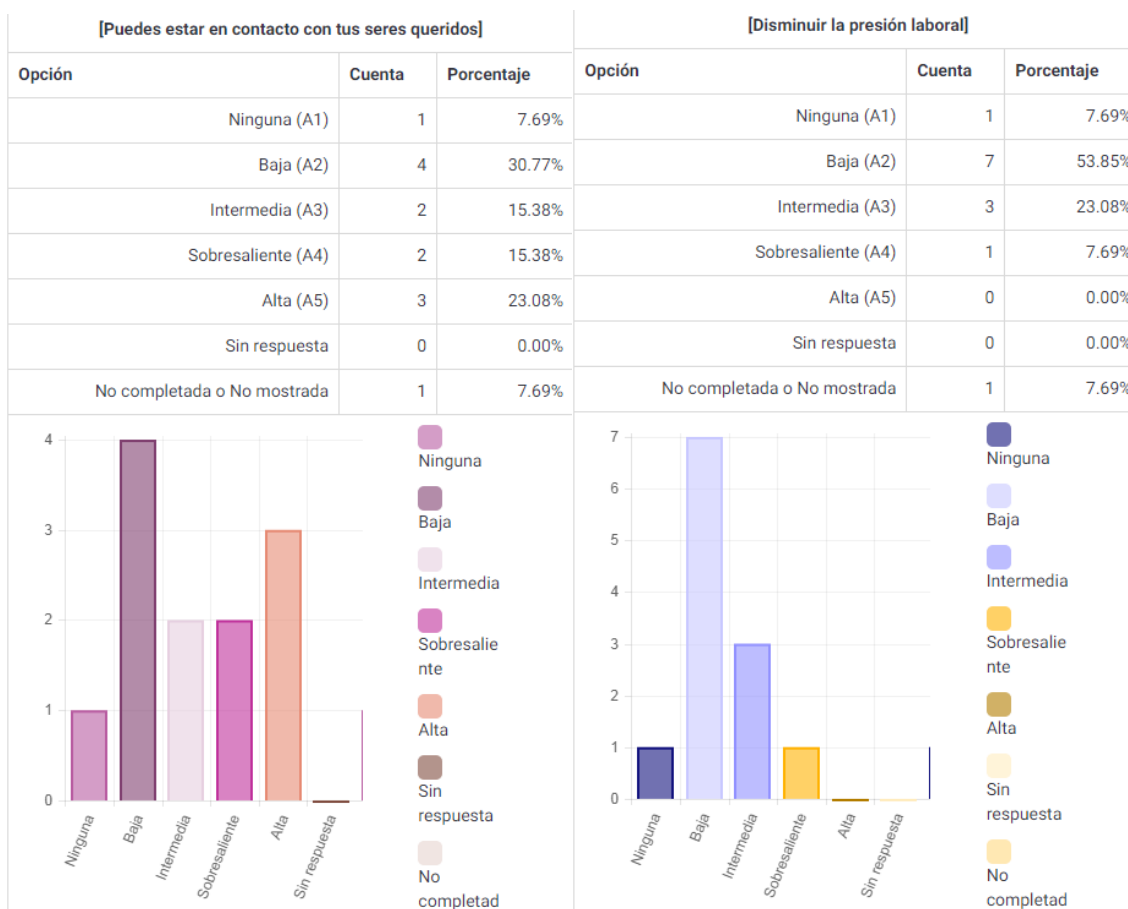


Figura 29. Teletrabajo y motivación (2)

Los trabajadores resaltan factores como el ahorro en tiempos de desplazamiento, siendo este un factor fuerte entre ellos, acompañado de una reducción en costos de alimentación.

Adicionalmente, los trabajadores mostraron inclinación sobre beneficios en ahorro de tiempo superando el 70% de favorabilidad.

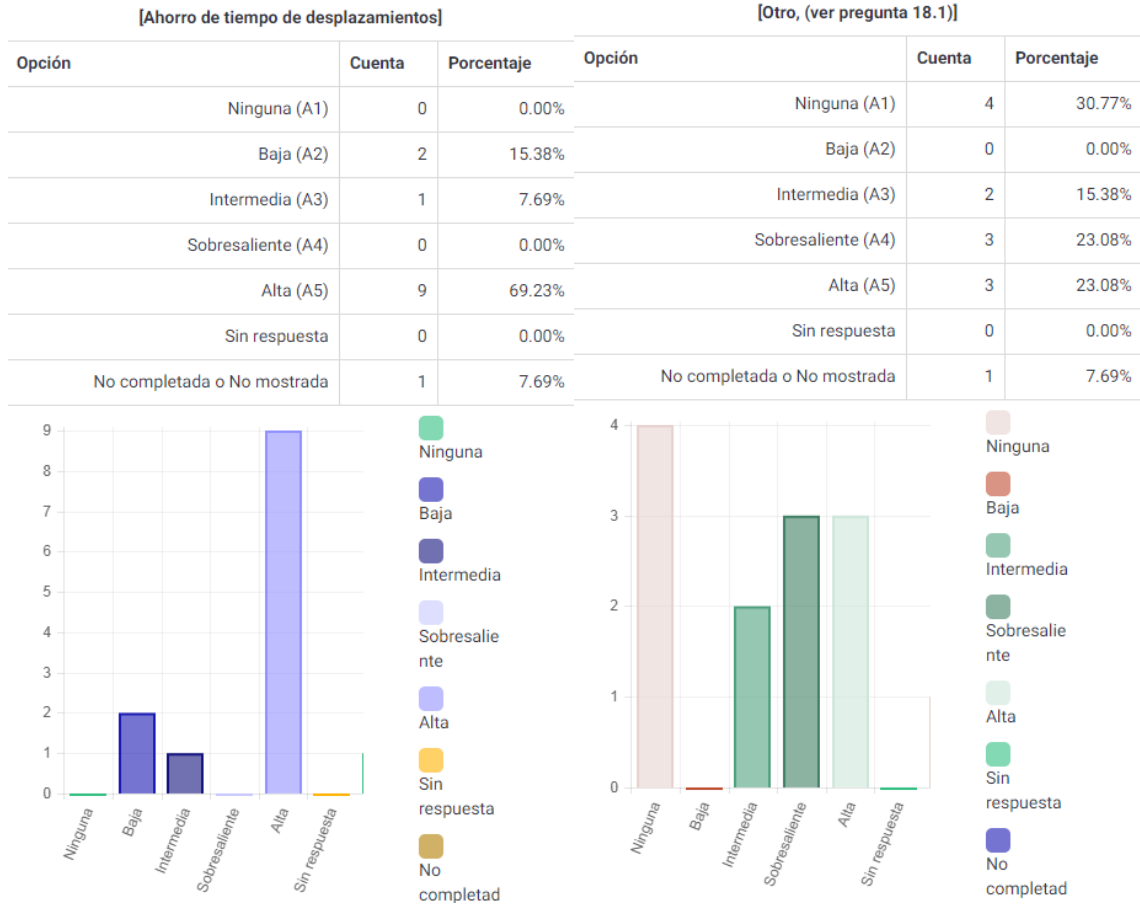


Figura 30. Teletrabajo y motivación (3)

18.1 Identifique otro ítem que no se encuentre en las opciones presentadas en la pregunta 18:		
Opción	Cuenta	Porcentaje
Opción Revisar Ahorro en gastos de desplazamiento y alimentación. Ninguna Ahorro de gastos para la empresa ya que no se debe alquilar una oficina Ayudar a la reducción del tráfico e índices de contaminación. Disminuir el uso de recursos en la oficina Reducción de gastos tanto por parte de la compañía como del empleado Ahorro en costos administrativos de la empresa --- Generar disciplina Costos NA ninguno	11	84.62%

Figura 31. Teletrabajo y motivación (4)

Preguntas abiertas. A continuación, se encuentran los resultados de las preguntas abiertas de las encuestas que tuvieron como finalidad poder brindar un espacio para que los trabajadores expresaran sus opiniones sobre los factores motivacionales y la posición sobre la implementación del teletrabajo en la empresa, las cuales fueron contestadas por la misma cantidad de trabajadores encuestados.

¿Cuáles son los factores que le generan motivación laboral y/o personal?

De los resultados de las preguntas abiertas de la encuesta, entre los factores motivacionales los trabajadores presentan una preferencia sobre el factor económico, el aumento de beneficios, como lo manifiesta uno de los trabajadores: *“Beneficios extra salariales”*, y un factor que es común casi a todos los trabajadores es la posibilidad del

crecimiento personal, de obtener logros y el reconocimiento por las labores realizadas de alguna forma.

Completando los factores presentados en la encuesta, los trabajadores han definido en menor cantidad, pero que se presentan como características motivacionales, contar con un buen ambiente de trabajo, la posibilidad del aprendizaje y el interés por factores humanos y sociales.

En la siguiente tabla se encuentran ponderados por niveles de importancia las opiniones de los trabajadores a partir de los resultados de la encuesta:

Tabla 2

Resumen preguntas abiertas encuesta (Factores motivacionales)

Factor motivacional	% Aceptación
Remuneración salarial	20
Beneficios no salariales	25
Crecimiento personal	15
Reconocimiento de labores realizadas	10
Buen ambiente laboral	10
Aprendizaje	10
Interés por factores humanos	5
Otros	10

De los factores motivacionales informados por los trabajadores, se observa que ellos tienen inclinación sobre factores que brinden un bienestar y equilibrio entre la vida

personal, social, familiar y psicológica, los cuales son los factores objeto de estudio para satisfacer mediante un modelo de teletrabajo.

De acuerdo con la pregunta abierta:

¿Cuál es su posición personal sobre la implementación del teletrabajo de manera total o parcial en el área de software de la empresa?

Los trabajadores muestran una tendencia sobre la percepción que tienen de la implementación del teletrabajo, donde se puede observar que lo ven como herramienta para la generación de motivación en ellos mismos y beneficios para la empresa, también aparece fuertemente el ahorro de tiempos de desplazamiento, incluso varios de ellos manifiestan “...solo por el simple de hecho de ahorro en tiempos de desplazamiento...” ven viable la implementación del teletrabajo.

Un factor común y muy relevante, es la percepción que tienen los trabajadores sobre las actividades que se realizan mediante el rol de ingenieros de desarrollo, donde afirman que estas presentan las condiciones necesarias para poder ser implementadas bajo un modelo de teletrabajo, dado que se manejan labores de soporte y desarrollo, que los jefes y clientes se encuentran en ciudades diferentes, e incluso también afirman que “...mi desempeño es exactamente igual o incluso un poco mejor que estando en la oficina...”, como se evidenció en una de las respuestas de Ronald Olarte.

Los trabajadores consideran que la implementación del teletrabajo debe hacerse de manera parcial, donde no se debe prescindir totalmente de la presencia física en un lugar de trabajo brindado por la empresa, como lo expresa Ana Isabel Correa en su respuesta “...la comunicación cara a cara por lo menos con compañeros de trabajo se supone que es más efectiva que cualquier otro medio de comunicación...” y que esta

práctica puede brindar beneficios a la empresa debido que pueden servir para balancear la vida personal y emocional de los trabajadores, e ir apuntando hacia las nuevas tendencias empresariales, como lo afirma Jhonatan Hernandez “...se actualiza al mundo de hoy en día...” que comparte la opinión de varios que ven en el teletrabajo una evolución de la empresa a los referentes del medio.

A continuación, se recopilan varias opiniones expresadas por los diferentes trabajadores encuestados, donde manifiestan sus afinidades con la implementación del teletrabajo:

- o *“...Totalmente de acuerdo, pienso que la implementación del teletrabajo en la compañía, no cambiará en lo absoluto el nivel de compromiso y competitividad de la compañía, por el contrario, generará motivación en los empleados, por el simple de hecho de ahorro en tiempos de desplazamiento...”*
- o *“...El teletrabajo a mi parecer es adecuado en ciertas circunstancias por ejemplo cuando el funcionario sufre alguna discapacidad temporal que le impidan el desplazamiento de una manera adecuada...”*.

“...Trabajar en el hogar es complicado debido a las numerosas interrupciones por parte de la familia las cuales es muy complicado eludir. La comunicación cara a cara por lo menos con compañeros de trabajo se supone que es más efectiva que cualquier otro medio de comunicación...”
- o *“...En el área de software atendemos a nuestros clientes que no se encuentran en la ciudad de Cali y por ello, la infraestructura soporta este tipo de atención para atender a nuestros clientes de la mejor manera...”*.

“...Nuestro trabajo es planeado y ejecutado con anticipación, cumpliéndolo adecuadamente sea desde la oficina o desde la casa...”

“...Nuestros jefes también se encuentran fuera de la ciudad y por ello utilizamos la videoconferencia o chats para nuestras reuniones. Por esta razón, el teletrabajo no solo ahorraría gastos a la empresa para contratar oficina, además de persona del aseo todos los días, café, aromáticas, servicios públicos, etc.; si no también como trabajadores, nos ahorraríamos el tiempo de desplazamiento...”

- o “...Pienso que es totalmente viable, debido a que todas las actividades que realizo en la oficina no están ligadas o dependen del espacio que ocupo...”*

“...A decir verdad, cuando realizo labores de disponibilidad en horario nocturno o fines de semana, mi desempeño es exactamente igual o incluso un poco mejor que estando en la oficina, debido a que me siento menos estresado...”

- o “...Estoy completamente de acuerdo en que se implemente parcialmente (algunos días de la semana) teletrabajo en el área de software...”*
- o “...Estoy totalmente de acuerdo con su implementación...”*
- o “...Se actualiza al mundo de hoy en día, mayor favorabilidad para el empleado...”*
- o “...Se debe permitir el teletrabajo parcial...”*
- o “...Considero que es un aspecto que evoluciona las empresas y que permite balancear social, personal y emocionalmente a un trabajador y pudiendo generar beneficios para la empresa...”*

Resultados Entrevista

De acuerdo con el guion de la entrevista semi-estructurada que se encuentra en el Anexo E, y al resultado de su aplicación que se encuentran en el Anexo A para cada uno de los entrevistados, se observa que los trabajadores mantienen las posiciones motivo de análisis bajo cuatro grandes grupos, los cuales son los factores motivacionales, el teletrabajo, aspectos socio-personales y la implementación de un modelo de teletrabajo.

Factores motivacionales. En lo que respecta a los temas motivacionales, los trabajadores entrevistados presentan diversas opiniones, donde para ellos el salario es un factor que representa una satisfacción en ellos, pero que en Axede no representa una carencia que se traduzca en factor desmotivador, por el contrario, si existe una marcada posición sobre la afinidad de logro y valoración de los éxitos alcanzados donde se resalten y reconozcan los resultados de las labores realizadas.

El ambiente laboral que ha madurado el área de software de Axede - Cali, se visualiza en las respuestas encontradas en las entrevistas, debido que para los trabajadores esto representa un factor motivacional.

Uno de los aspectos más relevantes, es que varios trabajadores ven el teletrabajo como un factor motivacional para ellos, donde se alinea con la motivación de la familia y poder reducir tiempos de desplazamiento para pasar más tiempo con ellos.

Teletrabajo. Los aspectos que se relacionan con el teletrabajo, los trabajadores en su gran mayoría, superando el 85%, se inclinan sobre el conocimiento de este modelo de trabajo y su diferencia entre el *FreeLancer* y trabajo remoto, lo ven como una

práctica que puede madurar y evolucionar la empresa debido que apunta a la globalización del sector, permitiendo que sea más competitiva.

De los trabajadores, un 30% aproximadamente han tenido la oportunidad de trabajar en un modelo de teletrabajo y entre sus experiencias determinan como claves del éxito la responsabilidad.

El teletrabajo se percibe como una práctica donde los trabajadores pueden tener la oportunidad de laborar desde un lugar diferente a la oficina de Cali, cumpliendo con las actividades planeadas de manera responsable y logrando la misma productividad, o incluso ser más productivos.

Implementación del teletrabajo. Los trabajadores del área de software de la sede de Cali, tienen una fuerte inclinación sobre la preferencia en la implementación del teletrabajo como un factor que puede generar motivación o “*salario emocional*” como lo definen ellos. Otro de los aspectos que sobresale en las percepciones de los trabajadores es la reducción de tiempos de desplazamiento, ahorro en dinero tanto en transporte como alimentación, donde en promedio la mayoría afirman que el desplazamiento es un factor que genera estrés y ocupan aproximadamente 2.5 horas diarias que equivalen al 30% aproximadamente de la jornada laboral que se dedica a desplazamiento entre la vivienda y el lugar de trabajo, tiempo que afirman que pueden aprovechar para compartir con la familia o en uno de los factores presentados anteriormente como motivacionales.

De acuerdo con las entrevistas, las características del área de software de Axede en Cali son propensas a la implementación del teletrabajo, debido que se realizan tareas de soporte y desarrollo sobre clientes que no se encuentran físicamente en la ciudad,

como lo afirman ellos, “...*por ejemplo nosotros trabajamos por objetivos con unos tiempos designados y fechas de entrega, por ese lado la productividad no se va a afectar...*”, donde la empresa proporciona las herramientas para poder registrar las horas y actividades laboradas, además de poder realizar las actividades requeridas de manera transparente a la ubicación.

Los trabajadores definen que la implementación de un modelo de teletrabajo puede generar ahorro en la empresa tanto de energía, como de espacio, de implementos de oficina y que puede generar motivación sobre los trabajadores, que depende de poder brindar un escenario adecuado donde se implemente de manera parcial como un modelo equilibrado manteniendo las relaciones interpersonales de los trabajadores en la oficina.

En lo que respecta con la productividad, los trabajadores consideran que la implementación del teletrabajo puede aumentar la productividad debido a las características del área, permitiéndoles trabajar con motivación y en condiciones cómodas sin distracciones; y que esta depende directamente de la persona y la responsabilidad que debe tener.

De acuerdo con la entrevista sostenida con trabajadores de Axede que han tenido la experiencia de trabajar bajo un esquema de teletrabajo, se obtiene información sobre la forma en la cual se ha realizado este proceso en la empresa, se definen factores claves para la implementación del teletrabajo como la responsabilidad, la existencia de un lugar físico de la empresa donde se puedan realizar reuniones periódicas, contar con un espacio de trabajo adecuado, realizarlo de manera parcial y lograr una disciplina de trabajo.

En la siguiente tabla 3 se encuentra el resumen de los factores motivacionales identificados que representan las percepciones de los trabajadores del área de software de la empresa Axede.

Tabla 3

Factores motivacionales del área de software de Axede

Factores Motivacionales
La familia
Disminución de tiempos de desplazamiento
Manejo de tiempo personal
Reconocimiento de logros y labores realizadas
Confianza
Tiempo con la familia
Ambiente laboral
Aprendizaje
Beneficios extra laborales
Aspectos personales
Clima laboral
Tranquilidad
Respeto
Trabajo en equipo
Compañerismo
Salario emocional

De acuerdo con las teorías administrativas de la escuela de las relaciones humanas, estos factores motivacionales se encuentran alineados con los sustentos teóricos de la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría de los factores de Herzberg y la pirámide de las necesidades de Maslow.

En la siguiente tabla 4 se encuentra el resumen de la percepción del teletrabajo que tienen los trabajadores de la empresa:

Tabla 4
Percepción del teletrabajo

Percepción del Teletrabajo
Requiere socialización
Responsabilidad
Requisitos claros
Reducción de costos
Reducción de tiempos
Competitividad
Tipo de trabajo
Globalización
Productividad
Salario emocional

La tabla 5 contiene una lista de los factores claves identificados y la tabla 6 las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa y que pueden permitir el funcionamiento de un modelo de teletrabajo.

Tabla 5
Factores claves de implementación del teletrabajo en Axede

Factores claves			
Responsabilidad	Puesto de trabajo adecuado	Condiciones locativas	Características del rol de ingeniero de desarrollo
Reporte de actividades	Interconexión	Parcialidad	Mediciones

Tabla 6
Herramientas tecnológicas para el teletrabajo

Herramientas tecnológicas			
Teléfono fijo	Teléfono celular	Lync (comunicaciones unificadas, chat, voz, datos)	Softphone
Correo electrónico	VPN	Conexión remota	RTA (sistema de registro de tiempos y actividades)

Resultados Teletrabajo

De acuerdo con el análisis realizado de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información, se encontró que la percepción de los

trabajadores sobre el teletrabajo es positiva, donde consideran que la empresa cuenta con las condiciones necesarias para poder llevar a cabo la implementación de este modelo de trabajo.

Más del 80% de los trabajadores siente afinidad con la implementación del teletrabajo, y de ellos más del 60% consideran que su implementación debe estar controlada y definida por parte de la empresa y ser de forma parcial, manteniendo el contacto físico con los compañeros y el lugar de trabajo.

Según las cifras del MinTic, el 20% de la población mundial trabajaba desde su hogar en el año 2013, de ellos el 84% lo hace una vez al mes y el 10% a diario. Entre los años 2012 y 2015 el número de teletrabajadores en Colombia pasó de 31.500 a 42.000, significando un aumento de 33%; de acuerdo con el enfoque mostrado por el MinTic, en la empresa Axede existen las condiciones tecnológicas necesarias para la implementación del teletrabajo, además que los roles del área de software cuentan con características remotas que facilitan el trabajo desde un lugar diferente al de la oficina, como se ha encontrado en los resultados de las encuestas realizadas.

Para los trabajadores del área de software de Axede, la implementación de un modelo de teletrabajo más que brindar una comodidad de estar en el hogar trabajando, lo ven como un factor de “*salario emocional*” que puede generar bienestar (compensando la falta de motivación laboral por parte del área de gestión humana) y valores agregados no monetarios sobre sus roles en la empresa, además que presentan un promedio de edad superior a 35 años y más del 75% cuentan con familia (esposa e hijos) y desean balancear su vida familiar y personal con la vida laboral

minimizando el tiempo de desplazamientos, pudiendo ver a sus seres cercanos más tiempo tanto antes y después de la jornada laboral como en la hora del almuerzo.

Resultados Motivación

Para los trabajadores, los ítems que presentan mayor motivación personal son el tiempo con la familia con una preferencia del 58% y obtener mejores ingresos superando la favorabilidad en un 70%, además de afrontar nuevos retos y posibilidad de progreso profesional, las cuales tienen una aceptación que supera el 90%.

El aumento en los ingresos representa para los trabajadores un factor motivacional con gran aceptación, el cual no se ha tenido en cuenta con el análisis de los factores motivacionales a ser correlacionados con la percepción del teletrabajo, debido que de acuerdo con los sustentos teóricos, el salario se convierte en un factor que genera satisfacción/insatisfacción y no brinda un bienestar extra-laboral que permita balancear la vida laboral, social, familiar y psicológica de los trabajadores; además de no ser un factor a tratar mediante un modelo de teletrabajo para generar aumentar la motivación.

Los trabajadores del área de software de la empresa Axede, perciben el teletrabajo como un factor que puede generar motivación en la relación con la empresa, ya que lo ven como un componente transversal a las labores realizadas y al estrés que pueda generar el trabajo.

De acuerdo con el planteamiento de Vroom y los postulados de Maslow, en el área de software de Axede se ven reflejadas las necesidades de logro como factor motivacional de los empleados, donde ser escuchados y poder lograr metas personales influye directamente en el grado de motivación que puedan tener, y la teoría administrativa de la sub-escuela de las motivaciones de McClelland de las tres

necesidades, el logro, el poder y la afiliación se ven reflejados en las percepciones de los trabajadores sobre los factores que los motivan tanto personal como laboralmente.

Los instrumentos utilizados permitieron conocer las preferencias de los trabajadores en torno a los factores que les generan motivación – desmotivación, así como los que representan la satisfacción laboral y personal. El análisis de la variable factores motivacionales de manera independiente se enfoca en ubicar la percepción de los trabajadores sobre las teorías planteadas por McClelland y Maslow, visualizando los factores motivacionales y separándolos de los que genera satisfacción/insatisfacción.

Se puede observar que uno de los aspectos más relevantes que determinan la motivación de los trabajadores es la familia, de la cual se derivan diversos factores como la disminución de tiempos de desplazamiento, minimizar el estrés y pasar más tiempo con ellos, entre otros.

Los resultados reflejan que más del 80% de los trabajadores cuentan con una idea muy acertada de la concepción del teletrabajo, y lo visualizan como una forma de poder generar una remuneración no laboral, o un beneficio socio-personal que influye directamente sobre la productividad y el equilibrio mental y anímico.

De acuerdo con los resultados obtenidos de los instrumentos y su análisis, se realiza el resumen de los elementos del teletrabajo que permitan aumentar la motivación a los trabajadores del área de software de la empresa Axede a partir de la percepción que ellos tienen sobre el teletrabajo y los factores motivacionales más relevantes obtenidos, como se encuentra en la tabla 7.

Tabla 7
Elementos del teletrabajo que permiten aumentar la motivación

Elementos del teletrabajo			
Puede ser implementado de manera parcial	Mantiene el vínculo físico	Se puede utilizar como beneficio no laboral	Puede reducir el estrés laboral
Permite pasar más tiempo con la familia	Permite reducir tiempos de desplazamiento	Puede mejorar productividad	Permite ahorro de dinero

El proceso de ejecución de los instrumentos permitió obtener las percepciones de los trabajadores del área de software, además se realizó la aplicación de encuesta a un trabajador de la sede de Barranquilla que tuvo la oportunidad de laborar en la empresa bajo la modalidad de teletrabajo; esta experiencia se presentó en unas condiciones diferentes a las existentes en el área de software, además del rol que desempeñó, pero represento un gran aporte a la investigación realizada debido que se presenta como punto de referencia para el diseño del modelo de teletrabajo, teniendo en cuenta los pros y contras.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que para los trabajadores del área de software de la empresa Axede existen unos factores motivacionales representativos que pueden ser fortalecidos mediante la implementación del teletrabajo, debido que este tiene unas características que fueron evidenciadas a partir

del análisis de los resultados de la investigación. Estos elementos del teletrabajo que pueden permitir el aumento de la motivación en los trabajadores se convierten en un punto de referencia para el diseño del modelo de teletrabajo, debido que tales elementos se pueden utilizar para maximizar la motivación de los trabajadores bajo circunstancias establecidas.

Diseño De Modelo De Teletrabajo

Después de realizar el análisis de los factores motivacionales que representan a los trabajadores del área de software, y a la percepción que ellos tienen sobre el teletrabajo, se procedió a realizar el diseño del modelo de teletrabajo teniendo como referencia los fundamentos teóricos y el libro blanco, el ABC del teletrabajo en Colombia (MinTic & Mintrabajo, 2016), utilizando como referencia las experiencias en la implementación pasada de teletrabajo realizada por la empresa; el resultado en resumen es un modelo de implementación de teletrabajo con las mejores prácticas y su rigurosidad definida por la ley 1221 de 2008 de Colombia como un apalancador de los factores motivacionales, buscando de esta forma maximizar los beneficios para la empresa y los trabajadores.

Antes de continuar con el modelo de teletrabajo diseñado, se presenta el análisis DOFA que contiene las características del modelo y sirve como punto de partida.

Análisis DOFA

El análisis DOFA contempla la implementación de esta metodología con el fin de obtener sus características aplicadas en el modelo propuesto, donde en lo que corresponde a los factores internos se identificaron las fortalezas y debilidades en la forma de trabajar bajo este modelo de teletrabajo como factor motivacional, y en lo que corresponde a los factores externos se identificaron las oportunidades y amenazas que pueden impactar en la implementación del modelo propuesto.

El resultado es la matriz DOFA que se encuentra en la Tabla 8.

Tabla 8
Matriz DOFA del modelo de teletrabajo diseñado para Axede

Matriz DOFA	
Fortalezas ○ Permite aumentar la motivación ○ Genera disminución de gastos ○ Genera sentido de pertenencia ○ Las características de los roles afectados permiten abordar el modelo ○ Se basa en un modelo nacional ○ Fue diseñado con base en el análisis realizado ○ La tecnología de la empresa	Debilidades ✓ Necesidad de reuniones constantes ✓ Depende mucho de la personalidad y responsabilidad del trabajador ✓ Se aumenta el riesgo sobre la conectividad ✓ Requiere mucho compromiso de todas las áreas
Oportunidades ❖ No requiere grandes inversiones ❖ El gran desarrollo actual de las TIC's ❖ La evolución a nivel nacional del teletrabajo ❖ Las nuevas tendencias en el bienestar laboral ❖ La posibilidad de ahorro de recursos naturales ❖ Tendencia del sector en apoyar el teletrabajo ❖ Aumento de productividad	Amenazas • Cultura empresarial de la empresa • Aspectos personales de los colaboradores • Desconocimiento del concepto de teletrabajo • El modelo es un prototipo nuevo • Posible pérdida de cultura organizacional • Inseguridad con información sensible • Posible pérdida de visibilización de los trabajadores

❖ Mejorar el balance de vida personal y laboral	
❖ Mejora la imagen de la empresa respecto a la innovación	

El diseño del modelo de teletrabajo se realizó con base en el estado del arte presentado, optando por la modalidad de teletrabajo suplementario, lo cual de acuerdo con lo establecido en el libro blanco del teletrabajo se puede implementar un máximo de 2 veces por semana, lo cual mantiene el vínculo sobre la ubicación física de los trabajadores y se utiliza el teletrabajo como fomentador de la motivación. En la figura 32 se encuentran los componentes base del diseño del modelo de teletrabajo, el cual a diferencia de un modelo de teletrabajo convencional se enfoca en poder utilizar el teletrabajo bajo unas condiciones establecidas haciendo uso de los factores clave para poder impactar potencializar los factores motivacionales que presentan carencia en los trabajadores del área de software de la empresa Axede.

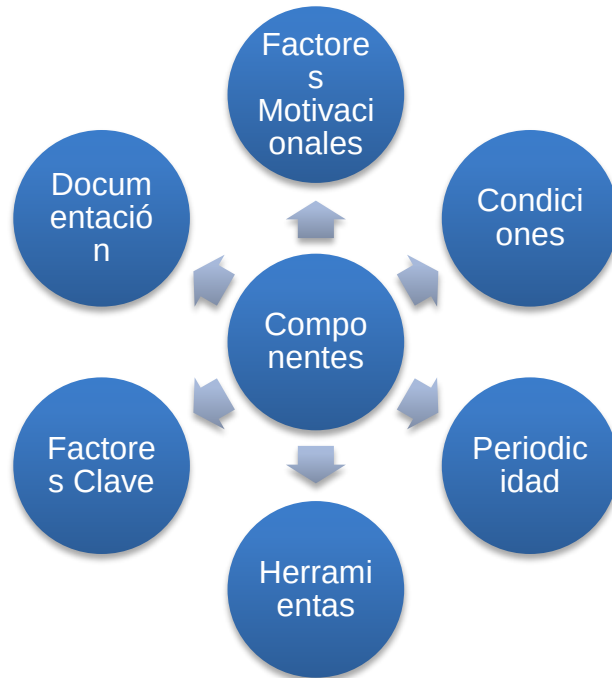


Figura 32. Componentes del modelo de teletrabajo propuesto.

Antes de realizar el diseño del modelo de teletrabajo, se presentan una serie de premisas a tener en cuenta para poder ambientar su elaboración:

- Que no es teletrabajo

Antes de implementar el diseño del teletrabajo es importante diferenciar las características que definen un modelo de teletrabajo, por lo cual se muestra la figura 33 con lo que no es teletrabajo.



Figura 33. Qué no es teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 10, Bogotá, Colombia.

Como se encuentra en el marco referencial, existen tres modalidades de teletrabajo definidas en la legislación Colombia para su implementación:



Figura 34. Modalidades de teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 12, Bogotá, Colombia.

Adicionalmente se nombran en la figura 35 los retos a tener en cuenta en la implementación del teletrabajo, donde se encuentran los que se han mencionado en el capítulo de los resultados de la investigación.



Figura 35. Retos para la implementación del teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 16, Bogotá, Colombia.

De acuerdo con los resultados obtenidos por los instrumentos de recolección de información y su análisis, se definen los aspectos motivacionales más significativos para los trabajadores del área de software de Axede - Cali:

Tabla 9
Factores Motivacionales más relevantes

Factores Motivacionales mas relevantes		
La familia	Reconocimiento de logros y labores realizadas	Ambiente laboral
Disminución de tiempos de desplazamiento	Confianza	Aprendizaje
Manejo de tiempo personal	Tiempo con la familia	Beneficios extra laborales
Aspectos personales	Tranquilidad	Trabajo en equipo
Clima laboral	Respeto	Compañerismo
Salario emocional		

Las características del teletrabajo que los trabajadores han manifestado que se deben tener en cuenta para su implementación son las mostradas en la tabla 10.

Tabla 10
Características teletrabajo

Características teletrabajo		
Que requiere de una correcta socialización	Reducción de costos	Tipo de trabajo
Responsabilidad	Reducción de tiempos	Globalización
Requisitos claros	Competitividad	Productividad
Salario emocional		

De acuerdo con los resultados de la información obtenida de los trabajadores, se clasifica el modelo de teletrabajo de la siguiente forma:

Condiciones para poder contar con el beneficio de trabajar

- Por resultados

- Por indicadores
- Por enfermedad o indisposición física
- Por calamidad
- Por condiciones climáticas
- Por logros
- Por periodicidad
- Por problemas técnicos
- Por metas globales

Factores claves para su funcionamiento

- Responsabilidad
- Puesto de trabajo adecuado
- Condiciones locativas
- Características del rol de ingeniero de desarrollo
- Reporte de actividades
- Interconexión
- Parcialidad
- Mediciones

Periodicidad de los beneficios de tele trabajar

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Por evento

Herramientas tecnológicas para gestionar el teletrabajo

- Teléfono fijo
- Celular
- Lync
- Softphone
- Correo electrónico
- VPN
- Conexión remota
- RTA
- Mantis

Documentación requerida para su implementación

- Requisitos legales
- Manual de teletrabajo en Axede
- Actualización de contrato
- Disposiciones con ARL
- Cronograma de implementación
- Programa de promoción y socialización
- Definición de política interna de teletrabajo

De acuerdo con la modificación a la ley 1361 de 2009, por medio de la cual se brindan nuevas garantías para que los colombianos pasen más tiempo con su familia, en el artículo 3, de la actualización de la norma, está uno de los puntos fundamentales en torno a esta discusión; por medio de este se establece que los empleadores podrán

adecuar los horarios laborales y facilitar la vía para que el trabajador pueda pasar tiempo con su familia.

De acuerdo con la legislación existente, se definen los factores motivacionales que más se adaptan para ser vinculados al proceso de teletrabajo, los cuales se pueden medir para realizar su seguimiento.

- La familia
 - Se busca brindar mecanismos que puedan generar beneficios que impacten la calidad de relación con la familia de los trabajadores
 - Se busca reducir en un 25% aproximadamente el tiempo invertido en desplazamientos de manera mensual
 - Se busca que los trabajadores puedan compartir más tiempo con su familia antes, en el horario de almuerzo y después de la jornada laboral
- Manejo de tiempo personal
 - Se busca poder permitir a los trabajadores tener más tiempo para realizar sus labores personales.
 - Se busca reducir en un 25% aproximadamente el tiempo invertido en desplazamientos de manera mensual
- Reconocimiento de logros y labores realizadas
 - Se busca la poder realizar reconocimiento de logros y labores realizadas acompañados de benéficos laborales mediante el modelo de teletrabajo como factor motivacional.
- Confianza

- Se busca generar confianza con el trabajador mediante la oportunidad de realizar sus labores con un modelo de teletrabajo personalizado
- Horarios flexibles
 - Se busca generar un factor motivacional permitiendo la adecuación de un horario flexible bajo un esquema de teletrabajo en Axede - Cali para el área de software
- Ambiente laboral
 - Se busca mejorar el ambiente laboral entre los trabajadores permitiendo el teletrabajo como herramienta de motivación, fortaleciendo el compañerismo y trabajo en equipo en la oficina para cumplir las metas en conjunto
- Beneficios extra laborales
 - Se busca que el modelo de teletrabajo permita reflejarse como un beneficio extra-laboral, permitiendo la flexibilidad del horario en condiciones necesarias y/o poder trabajar desde otra ubicación
- Clima laboral
 - Se busca poder utilizar el teletrabajo como una herramienta que pueda generar motivación y trabajo en equipo fortaleciendo el clima laboral
- Tranquilidad
 - Se busca poder brindar a los trabajadores las condiciones que les permitan sentirse motivados y a gusto en el lugar de trabajo, permitiendo que gocen de tranquilidad en la realización de sus labores.
- Respeto

- Se busca que el modelo de teletrabajo pueda sembrar un ambiente de confianza y respeto entre los trabajadores y sus superiores.
- Trabajo en equipo
 - Se busca poder brindar mecanismos tecnológicos con los que se puedan realizar las labores dedicadas al rol, manteniendo la comunicación asertiva con los compañeros de trabajo, pudiendo generar un espacio de confort donde se promueva el compañerismo y trabajo en equipo
- Salario emocional
 - Se busca utilizar el modelo de teletrabajo como un factor motivacional, el cual pueda servir como un salario emocional, donde el trabajador reciba un beneficio de acuerdo con el cumplimiento de sus labores y las buenas prácticas que se encuentra alineadas con la empresa, de tal forma que se pueda generar un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

De acuerdo con el libro blanco del teletrabajo en Colombia, el proceso de implementación y adopción del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas cada una con pasos definidos, los cuales han sido adaptados para el diseño del modelo de teletrabajo para la empresa Axede, de tal forma que actúe como factor motivacional balanceando la vida laboral con la social, familiar y psicológica de los trabajadores.

1. La primera de ellas es el compromiso institucional que da claridad sobre la voluntad y los objetivos de la dirección con la implementación del modelo. En esta etapa se debe socializar el modelo frente al área directiva de la empresa con el fin de lograr contar con la voluntad de su implementación, evidenciando los beneficios que este trae para la empresa y sus trabajadores, además de poder formalizar el proyecto de

implementación del modelo de teletrabajo sobre el área de software de la empresa Axede.



Figura 36. Paso 1 de implementación del teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 23, Bogotá, Colombia.

2. La segunda etapa es la planeación general del proyecto en la cual se define un plan de ruta para alcanzar esos objetivos y los recursos necesarios para lograrlos, teniendo en cuenta las características base del modelo propuesto como se encuentra en la figura 38. Se tienen en cuenta las etapas a implementar, los recursos tecnológicos y organizacionales descritos anteriormente y los posibles riesgos que este modelo pueda acarrear para la organización y los trabajadores.



Figura 37. Paso 2 de implementación del teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 29, Bogotá, Colombia.

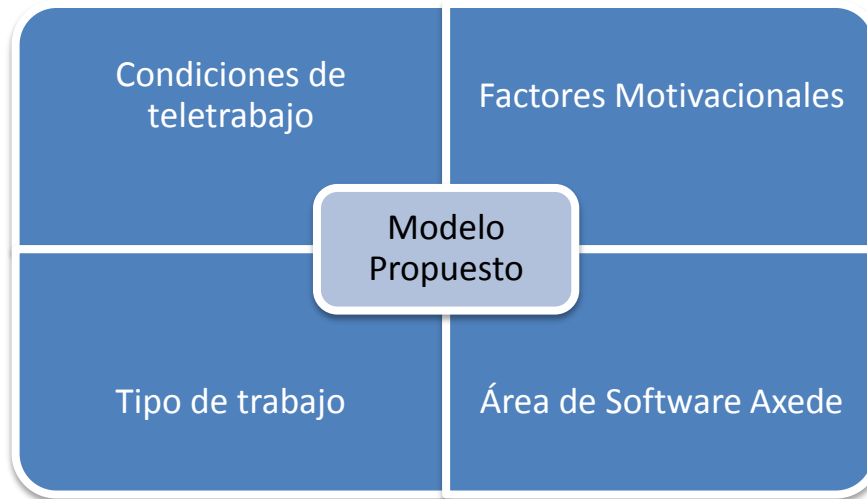


Figura 38. Características del modelo propuesto

En la planeación general se encuentran definidos y socializados los objetivos de la implementación del modelo de teletrabajo:

- Mejorar los índices de motivación de los trabajadores
 - Balancear la vida personal y laboral de los trabajadores
 - Mejorar la productividad
 - Reducir tiempos de desplazamiento
 - Reducir costos para la empresa
3. La tercera etapa es la autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional, para identificar los recursos y necesidades a suplir para iniciar el proceso de implementación. La autoevaluación en materia jurídica contempla el análisis y adecuación de otro sí a los contratos de los trabajadores, modificación del reglamento de trabajo y definición de las condiciones laborales de los teletrabajadores; en el componente tecnológico se encuentran la evaluación de las herramientas tecnológicas actuales, las cuales han sido utilizadas para realizar

labores de soporte remoto previamente garantizando su funcionamiento para teletrabajar, y en materia organizacional para tener estimado el costo de adoptar el modelo y las buenas prácticas para ello, finalizando con el resumen de la autoevaluación garantizando la disponibilidad suficiente o de lo contrario determinado unas necesidades por resolver antes de iniciar.

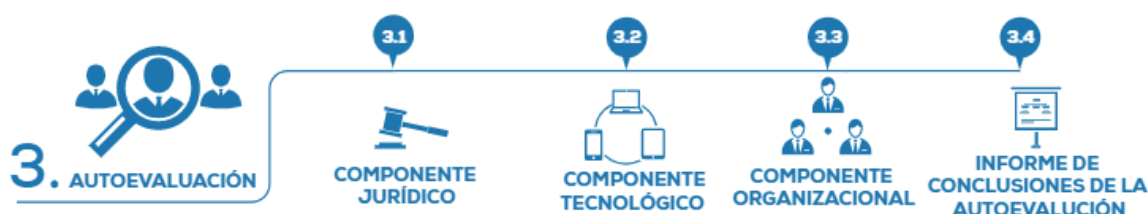


Figura 39. Paso 3 de implementación del teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 37, Bogotá, Colombia.

4. La cuarta, es el desarrollo de la prueba piloto que medirá la capacidad de adaptación de la organización y los empleados a este cambio.



Figura 40. Paso 4 de implementación del teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 47, Bogotá, Colombia.

En esta etapa se llevan a cabo las definiciones específicas del modelo de teletrabajo propuesto como factor motivacional, donde se especifican las condiciones necesarias bajo cada punto de interés.

- Se define la población para ser utilizada en la prueba piloto, la cual la componen los trabajadores del área de software de la sede Cali de la empresa Axede.

- Se define la modalidad de teletrabajo suplementario debido que es el que mejor se adapta a las condiciones requeridas para ser utilizado como factor motivacional.
- Se definen las condiciones de implementación del teletrabajo, las que se encuentran en la tabla 11.

Tabla 11
Condiciones para teletrabajar

Condición	Detalle
Indicadores personales de productividad	Productividad del área de software
Enfermedad o indisposición física	El trabajador presenta enfermedades virales y/o limitaciones físicas temporales que dificulten la movilidad
Calamidad doméstica	El trabajador presenta una calamidad doméstica
Condiciones climatológicas	Se presentan condiciones climatológicas que afectan el desplazamiento y la seguridad hacia el lugar de trabajo
Logros obtenidos (Certificación Grado Promoción de rol Título profesional obtenido)	Reconocimiento a un logro alcanzado
Problemas técnicos (Daños eléctricos Daños de equipos de computo Problemas de comunicación Condiciones locativas)	En las instalaciones de la empresa se presenten problemas técnicos que impidan el correcto funcionamiento de las herramientas necesarias
Metas globales Trabajo en equipo	Cumplimiento de metas globales Resultado de trabajo en equipo
Fechas especiales (Matrimonio Natalidad Cumpleaños)	El trabajador presenta fechas especiales
Ausencia temporal	Asistencia a cita médica, reunión familiar, o proceso pendiente
Reconocimiento del cliente	El cliente realiza un reconocimiento a una labor realizada

- En el proceso de selección de los candidatos se realiza la visita domiciliaria, se evalúan las condiciones tecnológicas y pruebas por parte del área de recursos humanos.
- Se realiza la formación de los teletrabajadores de acuerdo con los lineamientos jurídicos, políticos y buenas prácticas dispuestas en el ámbito nacional para el teletrabajo teniendo en cuenta el sistema de prevención en salud y riesgos laborales.
- En esta etapa se realiza el ajuste al contrato como documentación para legalizar el proceso de teletrabajo y la notificación correspondiente a la ARL; en el Anexo F se encuentran la documentación de apoyo para la implementación del modelo de teletrabajo, además de un modelo de contrato para tal fin.
- Se realiza la puesta en marcha del plan piloto, en el cual se realiza la implementación del modelo de teletrabajo de acuerdo al cumplimiento de las condiciones definidas en la tabla x para una cantidad máxima de dos veces por semana como se encuentra en el diagrama de flujo de la figura 41.

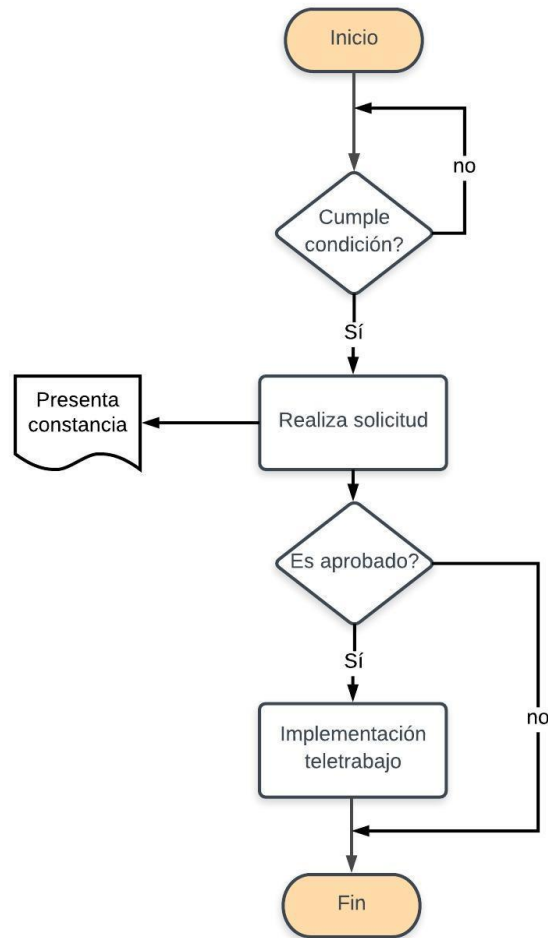


Figura 41. Diagrama activación teletrabajo

Seguidamente se realiza seguimiento y medición de los resultados de la implementación del modelo propuesto teniendo en cuenta el balance entre los beneficios de esta práctica para la empresa y para el trabajador enfocándose en la motivación.

Finalmente, en esta etapa se realiza la evaluación de los resultados de la prueba piloto teniendo en cuenta las conclusiones definitivas del funcionamiento, la aceptación, la satisfacción de los trabajadores y su grado de motivación y el retorno de la inversión para la empresa.

5. Y, por último, la quinta etapa será de apropiación en la cual se adopta el modelo con la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo como modalidad laboral de manera continuada. Luego de confirmar con los resultados de la prueba piloto, se realiza el proceso de adopción del modelo, donde se deben ajustar los aspectos administrativos y legales que soporten esta implementación, además de los ajustes sobre el plan general del teletrabajo y el modelo propuesto, realizando estrategias de comunicación y seguimiento para garantizar la correcta implementación.



Figura 42. Paso 5 de implementación del teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 61, Bogotá, Colombia.

Las etapas propuestas, que parten de la revisión de modelos implementados a nivel mundial y nacional, se enmarcan en un proceso de gestión del cambio organizacional que busca preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para ser exitosos en su aplicación.

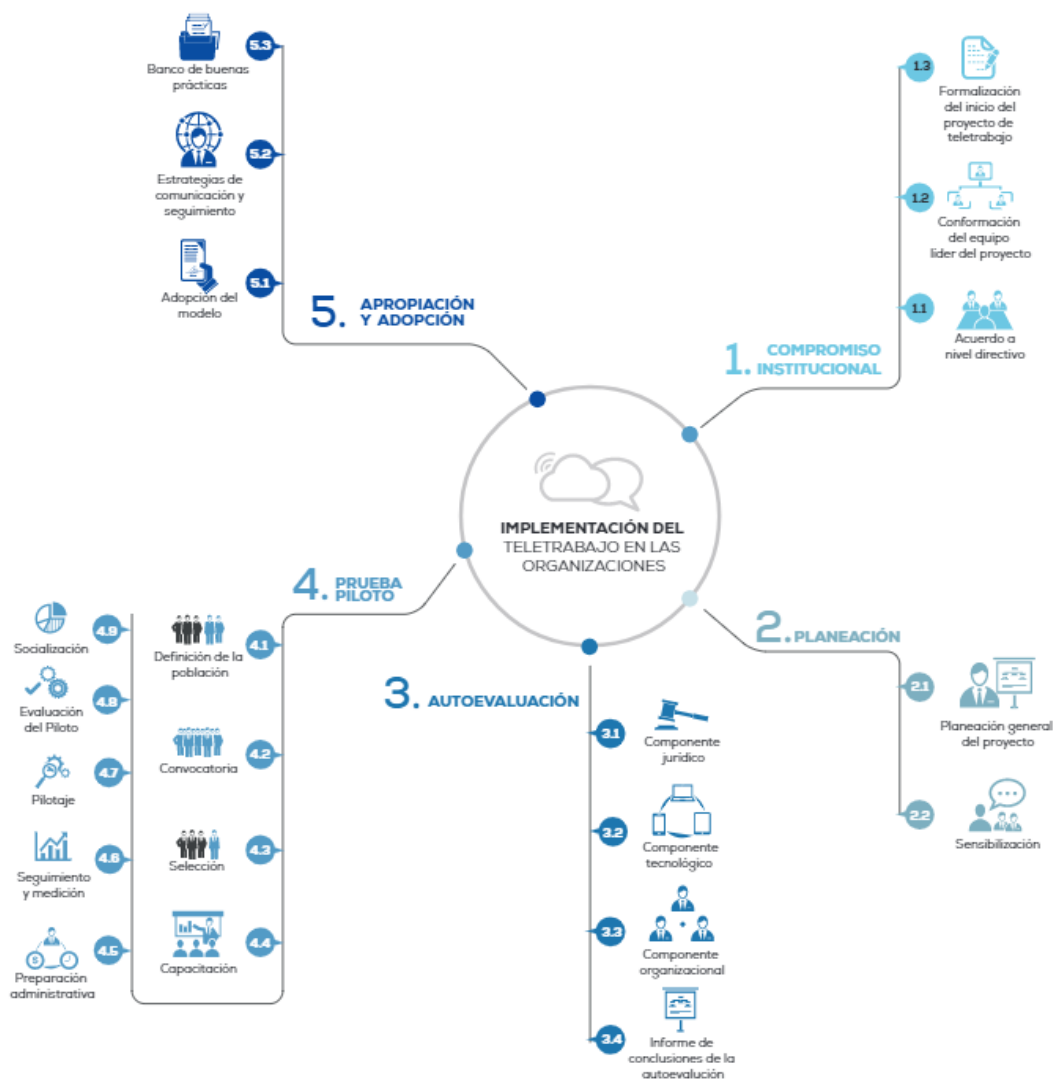


Figura 43. Etapas de implementación del teletrabajo. Recuperado de libro blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, de MinTic., Ver 3.0, 2016, p. 22, Bogotá, Colombia.

En la siguiente tabla se encuentran las condiciones de implementación del teletrabajo, donde cada una busca impactar positivamente los factores motivacionales analizados:

Tabla 12
Modelo de teletrabajo diseñado para Axede

Condiciones	Descripción	Motivo	Requerimientos
Indicadores personales de productividad	Indicador de productividad del área	Por culminación efectiva de proyectos	Se debe superar una productividad trimestral del 90%
	Posibilidad de tele trabajar el trabajador	Enfermedad	
Enfermedad o indisposición física	presente enfermedades virales y/o limitaciones físicas temporales que dificulten la movilidad	Indisposición física	Se debe presentar constancia de revisión médica
	Posibilidad de realizar las actividades laborales desde el hogar cuando el	Evento o suceso familiar cuya gravedad afecte el normal	Se debe informar y demostrar el tipo de calamidad doméstica
Calamidad doméstica simple			

Condiciones climatológicas	trabajador presente una calamidad doméstica simple	desarrollo de las actividades del trabajador.	
	Posibilidad de realizar las actividades laborales cuando se presenten condiciones climatológicas que afecten el desplazamiento y la seguridad hacia el lugar de trabajo	Dificultad para desplazamiento Seguridad física	Se debe informar oportunamente la situación climatológica
Logros obtenidos	Posibilidad de realizar las actividades laborales como reconocimiento a un logro alcanzado	Certificación Grado Promoción de rol Título profesional obtenido	Se debe indicar oportunamente el logro obtenido, informando sus características

Problemas técnicos	Posibilidad de realizar		
	las actividades laborales	Daños eléctricos	
	cuando en las instalaciones		
	de la empresa se		Se debe contar con la
	presenten problemas	Daños de equipos de	autorización del jefe
	técnicos que impidan el	computo	inmediato
	correcto funcionamiento de	Problemas de comunicación	
	las herramientas	Condiciones locativas no	
	necesarias	idóneas	
Metas globales	Posibilidad de realizar		
	las actividades laborales	Alcanzar el cumplimiento de	Se debe cumplir con un
	cuando el área cumple una	metas globales de la compañía	indicador del profit superior
	meta global		al 80%
Trabajo en equipo	Posibilidad de realizar	Resultado en procesos de	Se debe justificar por
	las actividades laborales	trabajo en equipo	parte del jefe inmediato un

	cuando se evidencia un trabajo en equipo		resultado de una tarea realizada en equipo
Fechas especiales	Posibilidad de realizar las actividades laborales cuando el trabajador presente fechas especiales	Matrimonio Natalidad Cumpleaños	Se debe presentar constancia de fecha especial de manera oportuna
Ausencia temporal	Posibilidad de realizar las actividades laborales desde el hogar durante una jornada de tiempo limitada debido a un requerimiento de ausencia del trabajador como asistencia a una cita	Ausencia temporal por cita médica, reunión estudiantil o algún motivo que requiera que el trabajador se deba retirar por un tiempo limitado	Se debe justificar la ausencia temporal con su respectiva hora y las actividades a realizar en el tiempo previsto

médica, reunión familiar, o
proceso pendiente

Reconocimiento del cliente	Posibilidad de realizar las actividades laborales desde el hogar cuando el cliente realice un reconocimiento a una labor realizada	Reconocimiento del cliente	Constancia de reconocimiento del cliente a una labor realizada
	Posibilidad de realizar las actividades laborales desde el hogar cuando se presenten alteraciones a la	Día cívico declarado	

movilidad que dificultan el
acceso a las instalaciones
de la empresa

Día sin carro
Problemas de movilidad por
paros

La tabla 12 contiene las características identificadas y diseñadas que componen el modelo de teletrabajo para el área de software de la empresa Axede, donde se enfoca en la identificación de los factores motivacionales y las condiciones que se deben cumplir para lograr aumentar la motivación en los trabajadores mediante la posibilidad de tele trabajar.

El modelo de teletrabajo propuesto fue definido con base en las características del área de software de la empresa Axede junto con los resultados del análisis de los factores motivacionales más relevantes para los trabajadores y los elementos del teletrabajo que ellos consideran que pueden fortalecer esa motivación, de tal forma que el modelo se adapte al entorno y esté enmarcado bajo los parámetros nacionales de implementación del teletrabajo. El modelo se diseñó como una propuesta para aumentar el nivel de motivación de los colaboradores del área de software de la empresa Axede, el cual no ha sido revisado por el ministerio de las TIC ni con alguna entidad relacionada con el teletrabajo, debido que representa una investigación enfocada en la empresa Axede que da como resultado el prototipo del diseño.

Socialización De Propuesta

Después de realizar el diseño de la propuesta del modelo de teletrabajo de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos de la investigación, se realizó su socialización frente a los involucrados en el área de software de la empresa Axede, la cual tuvo como objetivo compartir las experiencias vividas en el proceso de investigación, además de exponer el estudio realizado con los resultados de la percepción de los trabajadores con el modelo de teletrabajo propuesto que actué como factor motivacional en el área de software.

La socialización se realizó mediante la presentación del resumen ejecutivo de la investigación, donde se presentaron los resultados obtenidos de la investigación con la percepción de los trabajadores, para terminar con la presentación del modelo de teletrabajo diseñado.

En la tabla 13 se encuentran los asistentes al proceso de socialización de la investigación realizada.

Tabla 13
Asistentes socialización

Rol	Cantidad	Sede
PMO	1	Medellín
Gerente de proyectos de software	1	Medellín
Asistente gestión humana	1	Bogotá
Líder de proyectos de software	1	Medellín
Ingenieros de desarrollo	2	Cali

La presentación se realizó de manera semi presencial, donde se utilizaron las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa para poder realizar video llamadas de alta calidad que permitieron realizar la actividad de manera adecuada desde las diferentes sedes.

La socialización de la investigación se realizó mediante el seguimiento del orden del día:

- Introducción
- El problema
- Justificación
- Objetivos
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones

La propuesta fue socializada mediante la exposición de los fundamentos investigativos que dieron origen al modelo propuesto, terminando con la exposición del modelo de teletrabajo con sus características. Los ingenieros de desarrollo sintieron gran empatía con el modelo propuesto, debido que consideran que representa un buen camino para suplir una necesidad frente a la falta de beneficios no laborales en la empresa.

Por otro lado, para la asistente de gestión humana fue muy importante el hecho de contar con un esquema de seguimiento continuo vinculado con la ARL, además de poder socializar correctamente el modelo con todos los involucrados para generar un

cambio cultural que pueda preparar el ambiente para su implementación o prueba piloto.

Los aspectos más valorados por los asistentes fueron las condiciones para poder teletrabajar, los factores motivacionales que se desean impactar y la rigurosidad que se debe tener en la implementación de un modelo de teletrabajo.

Entre los aspectos que los asistentes consideraron que se podría enfatizar y fortalecer más se encuentran los factores motivacionales que hacen referencia en el aumento de ingresos y la forma de poderlos maximizar utilizando el modelo propuesto, además poder pensar en futuro con la maduración del modelo su implementación sobre el resto de áreas de la empresa.

Como conclusión del resultado de la socialización de la propuesta, los asistentes recibieron con gran aceptación el diseño presentado, con las felicitaciones de los resultados obtenidos que representan para ellos una base para lograr fomentar la adopción del resultado de la investigación realizada en el funcionamiento de la empresa.

Conclusiones

El marco referencial concentra los aspectos teóricos que sustentaron la elaboración del proyecto de investigación, donde se evidenciaron las características más relevantes de los factores motivacionales abordados desde las perspectivas de los autores de la sub-escuela de las motivaciones como McGregor, Maslow, Vroom, Herzberg y McClelland; los cuales fueron las bases para poder interpretar desde una posición sólida las teorías administrativas en el ambiente real de la empresa Axede para lograr diseñar el modelo de teletrabajo adecuado como factor motivacional.

Se pudo observar que uno de los aspectos más relevantes que determinan la motivación de los trabajadores es la familia, de la cual se derivan diversos factores como la disminución de tiempos de desplazamiento, minimizar el estrés, pasar más tiempo con ellos, entre otros.

Los resultados reflejaron que más del 80% de los trabajadores cuentan con una idea muy acertada de la concepción del teletrabajo, y lo visualizan como una forma de poder generar una remuneración no laboral, o un beneficio socio-personal que influye directamente sobre la productividad y el equilibrio mental y anímico.

El proceso de ejecución de los instrumentos de recolección de información permitió obtener las percepciones de los trabajadores del área de software, además se realizó la aplicación de encuesta a un trabajador de la sede de Barranquilla que tuvo la oportunidad de laborar en la empresa bajo la modalidad de teletrabajo; esta experiencia se presentó en unas condiciones diferentes a las existentes en el área de software además del rol que desempeñó en su momento, pero represento un gran aporte a la investigación realizada debido que se presentó como punto de referencia para el

diseño del modelo de teletrabajo, teniendo en cuenta la experiencia vivida con sus ventajas y desventajas.

Los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información, mostraron las preferencias de los trabajadores del área de software de la empresa Axede, donde se destaca la percepción que ellos tienen sobre la implementación del teletrabajo como una herramienta de factor motivacional.

El presente trabajo de investigación permite ver cómo se pueden realizar mecanismos que permitan balancear la productividad con los factores motivacionales haciendo énfasis en el desarrollo personal y humano de los trabajadores.

Los aspectos intrínsecos que mueven a los trabajadores del área de software de Axede se mueven alrededor de la familia y la posibilidad de progreso que se pueda tener en pro de brindar un mejor futuro a sus seres queridos, se observa que este comportamiento va directamente ligado con la madurez del área y el rango de edad, el cual se debe en gran parte a la alta especialidad requerida para los roles que deben realizar.

De acuerdo con el MinTic, el teletrabajo es un estilo de trabajo formal donde las personas pueden realizar sus actividades en un lugar físico diferente a las instalaciones de la empresa, bajo esta premisa, el presente trabajo de investigación permite concluir que además que el teletrabajo cuenta con diversas características que brindan beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, se debe analizar y estructurar de acuerdo con varios factores claves de éxito, como lo son el nivel de responsabilidad, los roles, el rango de edad, el grupo familiar de los trabajadores, que sea de forma parcial (donde se pueda implementar como teletrabajo complementario) y

un factor a resaltar es la necesidad de contar con un espacio físico laboral adecuado con la disciplina de trabajo.

Las experiencias obtenidas definen el teletrabajo como una modalidad formal, donde no se debe caer en la soledad y aislamiento que puede representar, por lo cual los trabajadores consideran que debe existir un contacto personal con los compañeros en las instalaciones de la empresa de manera frecuente para evitar problemas sociales.

La percepción de los trabajadores sobre los factores motivacionales se ve enmarcada bajo los lineamientos de McClelland, Maslow y Vroom, donde se observa la justificación de los lineamientos de la escuela de las relaciones humanas y en especial los planteamientos teóricos de la sub escuela de las motivaciones.

Según estadísticas de *“HowIBecameaNet”*, analistas en tendencias digitales, el 83% de los llamados teletrabajadores reducen su nivel de estrés al no tener que desplazarse hacia una oficina; y el 78% de ellos aseguran tener una mejor relación en pareja tras adoptar esta técnica.

En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 y actualmente el Gobierno nacional trabaja para que el próximo año sean 120.000 teletrabajadores, de acuerdo con lo informado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, por lo cual el presente trabajo de investigación aporta sobre la base colombiana de expectativa sobre el crecimiento del teletrabajo.

Así mismo, de acuerdo a un estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría, la corporación Colombia digital y los ministerios TIC y del Trabajo, actualmente en cerca de 10.000 empresas, de las cuales 2.500 son MiPymes, están aplicando el

teletrabajo en Colombia luego de evidenciar los beneficios para la entidad y la calidad de vida de los trabajadores.

Según el estudio realizado el teletrabajo motiva el equilibrio profesional-personal, además de entender la productividad desde un concepto flexible, cumpliendo de esta forma los objetivos corporativos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que para los trabajadores del área de software de la empresa Axede existen unos factores motivacionales representativos que pueden ser fortalecidos mediante la implementación del teletrabajo, debido que este tiene unas características que fueron evidenciadas a partir del análisis de los resultados de la investigación. Estos elementos del teletrabajo que pueden permitir el aumento de la motivación en los trabajadores se convierten en un punto de referencia para el diseño del modelo de teletrabajo, debido que tales elementos se pueden utilizar para maximizar la motivación de los trabajadores bajo circunstancias establecidas.

El modelo de teletrabajo propuesto fue definido con base en las características del área de software de la empresa Axede junto con los resultados del análisis de los factores motivacionales más relevantes para los trabajadores y los elementos del teletrabajo que ellos consideran que pueden fortalecer esa motivación, de tal forma que el modelo se adapte al entorno y esté enmarcado bajo los parámetros nacionales de implementación del teletrabajo.

La socialización del trabajo de investigación a líderes de la empresa, y en particular de los resultados obtenidos del análisis de la encuesta y entrevista, representan un punto de partida para la visualización de factores motivacionales en el área de software

de la empresa Axede, y la forma en que pueden ser abordados para lograr aumentar la productividad, la motivación y el bienestar de los trabajadores.

Los resultados obtenidos, logran evidenciar la caracterización de la empresa Axede en su área de desarrollo de software, donde se obtienen los factores motivacionales que destacan en sus trabajadores y que representan para ellos una falta de gestión por parte de la empresa, además de las percepciones de ellos sobre la implementación del teletrabajo y las características que el teletrabajo tiene para aumentar la motivación, lo cual es correlacionada para poder encontrar las preferencias, logrando cumplir con los objetivos específicos planteados, donde se converge en el diseño del modelo de teletrabajo como factor motivacional de los trabajadores.

Recomendaciones

Los resultados sobre el análisis de la percepción de los trabajadores sobre el teletrabajo, permite encontrar rasgos sociales, culturales y psicológicos que se deben tener en cuenta para su implementación, donde se requiere una gran disciplina y cambios culturales para poder lograr un correcto funcionamiento de este modelo; el análisis permitió definir los factores claves de éxito en modelos de esquemas laborales, donde en el caso específico del área de software de la empresa Axede se evidencian tendencias en la implementación de un modelo de teletrabajo suplementario, porque definen la importancia del contacto físico con los compañeros y la necesidad de contar con un espacio laboral adecuado.

Las experiencias pasadas de Axede, en la implementación del teletrabajo en Barranquilla mostraron puntos de inflexión donde la falta de una sede física y de preparación de la empresa en este modelo causaron que se presentaran problemas psico sociales en los trabajadores, dado que se prescindía del contacto físico de los compañeros y no tuvieron la preparación psicológica para este cambio de condiciones de trabajo, además de no fortalecer la idea de cambio cultural y de pensamiento sobre una oficina en la casa, dotada de las condiciones idóneas para tal fin.

La implementación del teletrabajo en empresas de software, y en especial en Axede representa un reto en el cambio de cultura y de pensamiento sobre la dependencia del trabajo y la ubicación física, sobre todo por parte de los directivos, teniendo en cuenta que se realizan labores de soporte y desarrollo por objetivos que permiten abstraer el sitio de trabajo de las labores a realizar.

Los factores motivacionales analizados representan las características que los trabajadores desean mejorar para sentir un balanceo con su vida laboral, por lo cual la empresa puede fortalecer dichos factores humanos para incrementar la motivación en los trabajadores.

Referencias Bibliográficas

- Actualicese. (2012). *Contrato de Trabajo Modalidad Teletrabajo*. Recuperado a partir de <https://actualicese.com/modelos-y-formatos/contrato-modelo-contrato-de-trabajo-modalidad-teletrabajo/>
- Barbosa, V. (2013). *Teletrabajo, Liderar y Trabajar en Equipos a distancia*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.
- Cali, A. de. (2016). Santiago de Cali y e Valle del Cauca se unirán al teletrabajo. Recuperado a partir de http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/114888/santiago_de_cali_y_el_valle_del_cauca_se_unen_a_teletrabajo/
- Centro Nacional de Consultoría S.A. (2016). *Primer estudio de teletrabajo en Colombia 3.0* (Vol. 3). Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- De Haro, J. M. (1998). Reflexión Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(1), 89–98.
- Díaz, M. J. (2010). Predicción Del Rendimiento Laboral A Partir De Indicadores De Motivación, Personalidad Y Percepción De Factores Psicosociales, 283.
- Digital, C. C. (2016). ¿Cómo va el teletrabajo en Colombia a 2016? Recuperado a partir de <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/9190-como-va-el-teletrabajo-en-colombia-a-2016.html>
- Elpais.com.co. (2016). Teletrabajo, una modalidad que se ha convertido en tendencia en Cali. Recuperado a partir de <http://www.elpais.com.co/tecnologia/teletrabajo-una-modalidad-que-se-ha-convertido-en-tendencia-en-cali.html>

- Gómez, C. (2017). ¿Qué es el salario emocional y cómo puede mejorar la productividad? Recuperado a partir de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/salario-emocional-aumenta-la-productividad/247849>
- Gómez, H. I. (2016). Los riesgos del teletrabajo. Recuperado a partir de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-riesgos-del-teletrabajo-por-jorge-ivan-gomez/226196>
- Gonzalez, A., Florez, K. D., & Vera, V. (2014). *Gestión del cambio y el teletrabajo*. Universidad de Medellín.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Hernando, R., & Peláez, C. (2013). Teleworking with work life quality and productivity. An approach to a model in an energy sector company. *Pensamiento & Gestión*, 35(35), 87–118.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). New York, Estados Unidos: Transaction publishers.
- Humano, C. (2016). Cámara de comercio de Bogotá, un referente en teletrabajo. Recuperado a partir de <http://www.capitalhumano.com.co/Gestión del talento/camara-de-comercio-de-bogota-un-referente-en-teletrabajo-6210>
- ICDL-Colombia. (2017). Cerrando la brecha de género con teletrabajo. Recuperado a partir de <http://blogs.eltiempo.com/tic-para-la-productividad-estandares-y-apropiacion/2017/07/14/cerrando-brecha-genero-con-teletrabajo/>
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25, 196–210.

- Jiménez, A., & Moyano, E. (2008). Factores Laborales De Equilibrio Entre Trabajo Y Familia: Medios Para Mejorar La Calidad De Vida. *Universum (Talca)*, 23(1), 116–133.
- Kotter, J. (1995). Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación Fracasan. *Harvard Business Review*, 33–145.
- Lenguita, P., Duhalde, S., & Villanueva, M. M. (2013). Las formas de control laboral en tiempos de la tele disponibilidad Análisis sobre la organización del teletrabajo a domicilio en Argentina. *Aset*, 23.
- Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture & Religion Journal*, 2011(149).
- Maslow, A. H. (1975). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mayo, E., & Donham, W. B. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization: Elton Mayo*. Boston, Estados Unidos: Harvard University, Division of research, Graduate School of business administration.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. New York, Estados Unidos: CUP Archive.
- McGregor, D. (1994). *El aspecto humano de las empresas* (25th ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Mieres, A., & Gorchs, E. (2003). *Introducción al teletrabajo*. Buenos Aires, Argentina: Montiel.
- MinTic, & Mintrabajo. (2016). *LIBRO BLANCO. EL ABC DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA* (2nd ed.). Bogotá.
- MinTic. (2016). *Estudio penetración teletrabajo 2016*, Bogotá, Recuperado a partir de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-16887>

- Nahir, M., & Cardini, N. (2015). *Teletrabajo: Alternativa de beneficio para las MiPymes y sus empleados*. Universidad Nacional de Córdoba.
- Ochoa, M. (2013). *Análisis de la motivación en los teletrabajadores de empresas proveedoras de materiales de construcción en Colombia*. Universidad del Valle.
- Pérez van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall–Pearson Education.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143–185.
- Rodríguez, A. (2012). *Incidencias De La Implementación Del Teletrabajo Con Relación En La Satisfacción Del Cliente*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rosanas, J. M. (2006). Indicadores De Gestión, Incentivos, Motivación Y Ética En El Control De Gestión. *IESE Business School*, 6(11), 16.
- Santrock, J. W., & Ayala, L. E. P. (2006). *Psicología de la Educación*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Sedeño, M. A., García, M. I., Carretero, I., & Tejera, M. C. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15(Número 1), 109–113.
- Recuperado a partir de
<https://www.uniovi.es/reunido/index.php/PST/article/view/8146/8010>
- Torres, D. (2016). La indisciplina, una de las razones por las cuales el teletrabajo no arranca en Colombia. Recuperado a partir de
<http://www.portafolio.co/tendencias/como-esta-el-teletrabajo-en-colombia-2016-499675>

Vroom, V. (1964). *Expectancy theory. Work and motivation*. New York, Estados Unidos: Carnegie Institute of Technology.

WorkMeter. (2017). El Teletrabajo o flexiworking, ¿motiva o desmotiva al trabajador?

Recuperado a partir de <https://es.workmeter.com/blog/el-teletrabajo-o-flexiworking-motiva-o-desmotiva-al-trabajador>

Indice

Abstract, 14	Factores motivacionales (intrínsecos),
Análisis Y Descripción De La Situación	43
Actual, 64	Factores motivacionales., 72
Anexos, 145	Formulación Del Problema, 21
Aplicación De Encuesta, 66	Fuentes De Información, 27
Aplicación De Entrevista, 67	Glosario, 10
Aportes al sistema de seguridad social	Implementación del teletrabajo, 91
integral, 55	Información personal., 68
Aspectos del Teletrabajo., 79	Introducción, 16
Conclusiones, 131	Jornada laboral de los teletrabajadores,
Costos asociados a los servicios	57
públicos, 56	Justificación, 23
Definición de Teletrabajo., 48	La motivación, satisfacción en el trabajo
Definición Del Problema, 18	y productividad, 37
Derechos de los teletrabajadores, 57	Marco Contextual, 61
Diseño De Modelo De Teletrabajo, 101	Marco Legal, 54
Diseño Metodológico, 25	Marco Referencial, 30
El Problema, 18	Marco Teórico, 37
Estado Del Arte, 30	Objetivo General, 22
Factores de higiene (extrínsecos), 43	Objetivos Específicos, 22
Factores motivacionales, 90	

Obligaciones y derechos de las partes en el teletrabajo, 55	Suministro de equipos informáticos, 55
Población Y Muestra, 28	Técnicas De Investigación, 28
Preguntas abiertas., 85	Teletrabajador, 48
Recomendaciones, 136	Teletrabajo, 48
Referencias Bibliográficas, 138	Teletrabajo en Colombia, 50
Resultados, 64	Teoría de la motivación de los dos factores de Herzberg., 42
Resultados De Encuesta, 68	Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, 40
Resultados Entrevista, 90	Teoría de las expectativas de Vroom, 45
Resultados Motivación, 97	Teoría de las tres necesidades secundarias de McClelland, 44
Resultados Teletrabajo, 95	Teoría X/Y de McGregor., 39
Resumen, 12	Tipo De Investigación, 26
Riesgos laborales en el teletrabajo, 57	
Salario emocional, 53	
Socialización De Propuesta, 128	

Anexos

Anexo A. Resultados Entrevistas

Nubia Lizeth Arciniegas – Gerente de cuenta sede Barranquilla

Entrevistador: - *“¿hace cuánto tiempo trabajas en Axede y como fue tu proceso de vinculación?”*

Entrevistado: - *“Empecé a trabajar en Axede en el 2014 en la modalidad de teletrabajo, anterior mente trabajé en una oficina con la empresa Xerox.*

Cuando se realizó el proceso de vinculación con Axede, me indicaron que alrededor de un año no existiría oficina física y que sería contratada directamente bajo la modalidad de teletrabajo y dependiendo del crecimiento de la empresa en esta zona se podría realizar la adecuación de una oficina.”

Entrevistador: - *¿Cual fue tu experiencia en este proceso?*

Entrevistado: - *“la experiencia no fue la mejor, inicialmente fue muy placentera por las características del teletrabajo, pero llego un punto en el cual se complicaron las cosas.*

Sentía fastidio de estar en la casa, ya no era emocionante, además que vivía en un apartamento más pequeño y no tenía un sitio muy adecuado para la oficina... la casa se convirtió en la oficina y ya quería salir, además me sentía aburrida de estar en la casa todo el día”

“Al principio fue bien y rico, -tengo mi propio espacio y puedo trabajar-, pero la concentración era complicada, se requiere de mucha disciplina. En la casa incluso les

decía que hicieran como si no estuviera, como si me hubiese ido a trabajar, se debe manejar un horario como en cualquier trabajo, levantarse, bañarse y disponerse a trabajar”

Entrevistador: - *“¿bueno, y entonces como fue ese proceso del puesto de trabajo o la adecuación inicial para poder trabajar?”*

Entrevistado: - *“La empresa ayudo para adecuar el sitio de trabajo en 4 meses, enviaron escritorio, revisaron y miraron el sitio de trabajo, además de la implementación de las herramientas tecnológicas necesarias”*

Entrevistador: - *“¿y cómo te sentías?”*

Entrevistado: - *“me sentía sola, después de los 6 meses, ya no quería estar en la casa, incluso hasta fui con el psicólogo y me dijo que eso era normal en el teletrabajo, algo que se veía constantemente, que tenía que darle manejo, que había que salir, caminar, pensar en otras cosas, motivo por el cual intentaba tener muchos paseos, el psicólogo nos decía -deben salir, porque si no se pueden volver hasta antisociales- “*

Entrevistador: - *“¿cómo podrías describir esa experiencia?”*

Entrevistado: - *“Fue una experiencia buena y mala, se debe tener un puesto adecuado, me parece que funciona muy bien de forma parcial.*

Éramos 4 personas en teletrabajo, que por recomendaciones del psicólogo nos reuníamos en un sitio periódicamente y hablábamos (normalmente un café), como actividades de integración de equipo”

Entrevistador: - *¿y cómo fue el tema del trabajo en equipo, de la interacción con los demás miembros de la compañía?*

Entrevistado: - *“Uno de los aspectos complicados es el trabajo en equipo, donde me sentía sola, además por las características del rol comercial sentía falta de apoyo.”*

Entrevistador: - *¿de acuerdo con tu experiencia, cuales consideras que son las claves del éxito para poder tener un modelo de teletrabajo que sirva como factor motivacional en Axede?*

Entrevistado: - *“lo más importante es la disciplina, sea en teletrabajo o en una oficina, si no hay disciplina de saber lo que se debe hacer no va a dar resultados...”*

Considero que se debe tener un sitio especial para el teletrabajo, como un estudio con las condiciones físicas adecuadas”

Entrevistador: - *¿y para ti cuales crees que son los principales beneficios que puede tener la implementación de un modelo de teletrabajo en Axede?*

Entrevistado: - *“Los beneficios del teletrabajo para mi fueron la reducción en tiempos, en desplazamientos, evitar el estrés de trancones y demás, poder reunirse con compañeros y compartir experiencias.”*

Ronald Olarte – Ingeniero de desarrollo

Entrevistador: - *“¿Cuánto tiempo tarda en el desplazamiento al lugar de trabajo? ¿Este desplazamiento le produce estrés?”*

Entrevistado: - *“Por trayecto, más o menos media hora, en relación con el estrés, en la mañana no tanto, por la tarde si porque ya está la necesidad de llegar a ver a los niños y hacer otras cosas personales, además de otras actividades, entonces siempre*

hay trancón, o siempre hay, digamos, que uno necesita hacer una vuelta tipo 6:00PM - 6:30PM es complicado, por la tarde es complicadito”

Entrevistador: - *“¿Qué lo motiva a trabajar y que aspectos le generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo?”*

Entrevistado: - *“El tema de la motivación laboral siempre está enfocado en el tema plata y en el reconocimiento, todo lo que tenga que ver con la parte personal; eso lo motiva a uno, pero no hay nada más motivante que la plata, - Satisfacción: todo lo que tiene que ver con los éxitos, si uno obtiene éxitos en lo que hace, eso motiva; insatisfacción de pronto con cosas que uno quisiera que la empresa adoptara en beneficio de los empleados, cosas que no se hacen.”*

Entrevistador: - *“¿y ya enfocado en la empresa Axede, cuáles de esos aspectos le generan mayor motivación?”*

Entrevistado: - *“El tema del salario en Axede es motivante, el ambiente laboral es bien en la sede Cali como tal (genera motivación), del tiempo que llevamos se ha hecho una adaptación para realizar el trabajo de la mejor manera.”*

Entrevistador: - *“¿qué aspectos sugiere cambiar para sentirse más motivado en el lugar de trabajo?”*

Entrevistado: - *“El teletrabajo sería una buena motivación, y tener espacios como un horario flexible, donde uno pueda manejar un horario distinto como lo hacen otras empresas y no rígido como ahora.”*

Entrevistador: - *“¿conoce el teletrabajo? ¿Y sabe cuál es la diferencia entre este y el trabajo remoto, por ejemplo?”*

Entrevistado: - *“Claro, conozco la diferencia entre el teletrabajo, trabajo remoto y FreeLancer.”*

Entrevistador: - *“¿de acuerdo con lo anterior, estaría de acuerdo con la implementación del teletrabajo en Axede?”*

Entrevistado: - *“Si estoy de acuerdo con la implementación del teletrabajo.”*

Entrevistador: - *“¿y de qué forma considera que el teletrabajo puede beneficiar tanto a los trabajadores como a la empresa (o afectar si es el caso)?”*

Entrevistado: - *“Beneficiar a la empresa..., eso hace que la empresa sea más competitiva, porque la empresa digamos que se abre a lo que es actualmente la globalización, muchas empresas hoy en día usan el teletrabajo para crecer su planta de trabajo y para su productividad, disminuye costos para la empresa, para el empleado; para mí sería muy beneficioso por el tema del tiempo, no tener que perder una hora al día en el desplazamiento, tener que estar la hora del almuerzo por fuera, voy a tener más tiempo en la mañana y tarde, y poder usar esa hora de almuerzo en mis actividades o simplemente para almorzar con mi hija, además el tema de costos para no estar desplazándome todos los días al almuerzo. El teletrabajo puede afectar a la empresa si no tiene claro cuáles son los requisitos para adoptar el teletrabajo, y los empleados también, una socialización y es poder entender la cultura del teletrabajo, que más que una cultura está atado a la parte profesional, porque para todo el mundo es conocido que si te pagan en una empresa es para que produzcas, responsabilidad y más si estás prestando un servicio que se supone que es disponibilidad en el trabajo en el día.”*

Entrevistador: - *“¿considera que el área de software de Axede es candidata para la implementación del teletrabajo?”*

Entrevistado: - *“Por lo menos en el área donde yo estoy sería muy fácil implementarlo, porque yo doy soporte remoto a un cliente de otra ciudad, que es EPM, estar aquí dentro de la oficina o en mi casa, para mí sería lo mismo, o para el cliente que está pagando por mis servicios sería transparente, no hay algo que lo ate a uno a estar en un punto fijo.”*

Entrevistador: - *“¿que se debería tener en cuenta en Axede para poder implementar un modelo de teletrabajo?”*

Entrevistado: - *“Lo primero es que la cabeza de la empresa rompa el paradigma que tiene, que de pronto está sesgada que el teletrabajo permite que el trabajador se va a la casa a hacer lo que quiera, ser vagos, considero que todos los que estamos aquí somos profesionales y cada uno sabe que si está en la casa está produciendo, igual tiene que producir dentro del horario laboral, y eso es lo que la empresa no ha entendido.”*

Entrevistador: - *“¿considera que el teletrabajo y la motivación tienen alguna relación?”*

Entrevistado: - *“La motivación y el teletrabajo tienen relación, en mi caso el tiempo, reducir los desplazamientos, compartir con mi familia a la hora del almuerzo o la salida, el solo hecho de sentarme en mi casa a almorzar con mi hija es ganancia.”*

Entrevistador: - *“¿considera usted que el teletrabajo podría aumentar la productividad en su rol?”*

Entrevistado: - *“Si podría aumentar la productividad teniendo en cuenta de que nosotros en estos momentos trabajamos por unas asignaciones, siempre facturamos 9 horas diarias, como se garantiza que voy a aumentar la productividad, es porque voy a trabajar dedicado a mis actividades, y evitaría distracciones como reuniones, temas ajenos al trabajo.”*

Ana Isabel Correa – Ingeniero de desarrollo

Entrevistador: - *“¿Cuánto tiempo tarda en el desplazamiento al lugar de trabajo? ¿Este desplazamiento le produce estrés?”*

Entrevistado: - *“El tiempo, me puedo demorar 3 horas entre venir y regresar a mi casa, y causa mucho estrés, bastante incomodo, no tengo carro, me ayuda mi vecino, pero cuando no puede se me vuelve que me toca coger pirata, MIO, etc., y de regreso de noche, parada, cansada en el bus”*

Entrevistador: - *“¿Qué te motiva a trabajar y que aspectos te generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo?”*

Entrevistado: - *“Me motiva como factor primordial que siempre he buscado es estar tranquila, que pueda elaborar mi trabajo, que me permitan hacer mi trabajo tranquila; en trabajos anteriores, a pesar de saber mis responsabilidades, me seguían presionando, un jefe tipo escuela que revisa si te paraste al baño, si tomaste algo, regañaban por todo, generando mal ambiente (dando juete), no respetaban los tiempos personales programando fines de semana sin contar si se tiene familia o no; busco un*

trabajo donde piensen en el empleador y que tiene familia, además del respeto, donde escuchen y que se genere un reconocimiento cuando se hagan bien las cosas”

Entrevistador: - *“¿y ya enfocado en la empresa Axede, cuáles de esos aspectos le generan mayor motivación?”*

Entrevistado: - *“En Axede encuentro un trabajo ideal, a excepción de la lejanía con la casa, sé que hay condiciones que han cambiado que no son las mejores y desmotivan, pero acá siento que me valoran, que respetan mi opinión, mis compañeros me colaboran 100% en el trabajo y personal, la jefe es una persona repetitiva en las tareas pero respalda, transparentes en decir las cosas de una vez, me siento bien y muy tranquila”*

Entrevistador: - *“¿qué aspectos sugiere cambiar para sentirse más motivado en el lugar de trabajo?”*

Entrevistado: - *“Me gustaría que regresaran todos los beneficios que existían antes, que demostraban pensando en el empleado”*

Entrevistador: - *“¿conoce el teletrabajo? ¿Y sabe cuál es la diferencia entre este y el trabajo remoto, por ejemplo?”*

Entrevistado: - *“Ya conocí la diferencia del teletrabajo, no tenía clara la diferencia, pero acá aprendí que es un trabajo formal respaldado por la ARL y trabajo remoto es como FreeLancer”*

Entrevistador: - *“¿de acuerdo con lo anterior, estaría de acuerdo con la implementación del teletrabajo en Axede?”*

Entrevistado: - *“Si me interesaría, donde trabaje anteriormente una vez hubo un problema y me tocó trabajar 2 semanas desde la casa, cumpliendo horarios, registrar*

tiempos, había que informar los acontecimientos, me rindió mucho en casa, casi siempre estoy sola, en mi caso mi esposo se va a trabajar y mi hijo a estudiar, solo lo saludaba cuando llegaba, a las 6 en punto entregaba el informe a mi jefe y terminaba mi tiempo, me gusto y sirvió, me ahorre mucho tiempo, evite tráfico. Me levantaba, me bañaba, desayunaba y a trabajar, estaba muy a gusto además que mi casa es tranquila. En Axede hacemos unas tareas de prestar servicios remotos, entonces podríamos tener teletrabajo, podríamos venir a la oficina a reuniones o de vez en cuando, no comparto las opiniones que dicen que el teletrabajo no funciona en Colombia por x y y motivos, considero que la clave del éxito para el teletrabajo para mí, era que tenía que cumplir lo que necesitaba, que soy muy responsable, que si uno debe cumplir con lo que tiene que hacer finalmente tiene problemas laborales y con el cliente.”

Entrevistador: - *“¿considera usted que el teletrabajo podría aumentar la productividad en su rol?”*

Entrevistado: - *“La productividad: yo creo que en mi caso, a mí me cuesta mucho levantarme temprano, si tengo una hora más de sueño podría ser más productiva, si tengo que desplazarme estaría con más sueño, en la casa podría hacer ejercicio, porque llego muy tarde y mantengo cansada, obviamente la empresa no tiene la culpa de donde yo vivo, pero pues eso sería una motivación para mí y de tener teletrabajo, a pesar que mis compañeros son muy chéveres sería muy bueno estar en la casa, me ayudaría mucho.”*

Entrevistador: - *“¿considera que el teletrabajo y la motivación tienen alguna relación?”*

Entrevistado: - *“Relación entre teletrabajo y motivación, yo sí creo que es una motivación, es la primera vez que escucho a alguien que no le interesa tele trabajar (a una persona) muchas veces he hablado con varios compañeros ingenieros de sistemas, y todos estamos de acuerdo que muchos de los trabajos se pueden hacer desde la casa, ahorramos tiempo, dinero, desplazamientos, en mi caso por ejemplo estoy pensando en comprarme un vehículo, (que me podría ahorrar) podría almorzar comida fresca, recién preparado y caliente, podría ver a mi hijo a las 5:30 en punto a la salida del horario laboral, jugar con él, ir al parque y recuperar tiempo con mi familia, ya que uno llega a descansar.”*

Edwin Giraldo – Ingeniero de desarrollo

Entrevistador: - *“¿Cuánto tiempo tarda en el desplazamiento al lugar de trabajo? ¿Este desplazamiento le produce estrés?”*

Entrevistado: - *“Generalmente me demoro entre 8 y 10 minutos y no me genera ningún problema, ya que empleo como medio de transporte la moto. Adicionalmente hay diferentes rutas de transporte urbano que me facilita el desplazamiento.”*

Entrevistador: - *“¿Qué te motiva a trabajar y que aspectos te generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo?”*

Entrevistado: - *“Motivación del trabajo es la familia.”*

Entrevistador: - *“¿y ya enfocado en la empresa Axede, cuáles de esos aspectos le generan mayor motivación?”*

Entrevistado: - *“En la empresa la motivación principal son los compañeros de trabajo.”*

Entrevistador: - *“¿qué aspectos sugiere cambiar para sentirse más motivado en el lugar de trabajo?”*

Entrevistado: - *“Mejorar el clima laboral y actitud puntual de algunas personas.”*

Entrevistador: - *“¿conoce el teletrabajo? ¿Y sabe cuál es la diferencia entre este y el trabajo remoto, por ejemplo?”*

Entrevistado: - *“No conoce la diferencia entre teletrabajo y trabajo remoto.”*

Entrevistador: - *“¿de acuerdo con lo anterior, estaría de acuerdo con la implementación del teletrabajo en Axede?”*

Entrevistado: - *“Se explica la modalidad de teletrabajo y conforme a ello, el encuestado considera que si es posible aplicar el modelo de teletrabajo.”*

Entrevistador: - *“¿De qué forma considera que el teletrabajo podría beneficiar/afectar a la empresa y a los trabajadores?”*

Entrevistado: - *“Se beneficiaría en los casos de enfermedad, con el fin de no propagar enfermedades o virus. Igualmente considera que aplicar la modalidad de teletrabajo sería beneficioso para ambas partes. (Empleado y empleador).”*

Entrevistador: - *“¿considera usted que el teletrabajo podría aumentar la productividad en su rol?”*

Entrevistado: - *“La productividad depende directamente de la persona independientemente del lugar donde ejecute sus funciones.”*

German Guevara – Ingeniero de desarrollo

Entrevistador: - *“¿Cuánto tiempo tarda en el desplazamiento al lugar de trabajo?*

¿Este desplazamiento le produce estrés?”

Entrevistado: - *“El desplazamiento desde el apartamento al lugar de trabajo, teniendo en cuenta que vivo en un apartamento alquilado en la ciudad de Cali de lunes a viernes es de aproximadamente 30 minutos. Puesto que mi lugar de residencia permanente es en el municipio de Calarcá en el Quindío. Lo que representa más de 4 horas y media de trayecto en un medio de transporte muy incómodo e inseguro lo que produce mucho estrés el desplazamiento.”*

Entrevistador: - *“¿Qué te motiva a trabajar y que aspectos te generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo?”*

Entrevistado: - *“La motivación principal es el aspecto salarial y la relación con los compañeros de trabajo.”*

Entrevistador: - *“¿y ya enfocado en la empresa Axede, cuáles de esos aspectos le generan mayor motivación?”*

Entrevistado: - *“La relación con los compañeros es muy importante y poder trabajar tranquilo.”*

Entrevistador: - *“¿qué aspectos sugiere cambiar para sentirse más motivado en el lugar de trabajo?”*

Entrevistado: - *“De las condiciones actuales, se podría incluir nuevamente la mesa de ping pong que ayudaba a disminuir el estrés laboral en la oficina.”*

Entrevistador: - *“¿conoce el teletrabajo? ¿Y sabe cuál es la diferencia entre este y el trabajo remoto, por ejemplo?”*

Entrevistado: - *“Sí, el teletrabajo es el trabajo que se realiza desde la casa y el trabajo remoto es que se realiza con el cliente. Adicionalmente he trabajado bajo la modalidad de trabajo remoto durante 8 años a nivel personal.”*

Entrevistador: - *“¿De qué forma considera que el teletrabajo podría beneficiar/afectar a la empresa y a los trabajadores?”*

Entrevistado: - *“De manera personal, lo más importante sería que me beneficiaría en el ámbito familiar, mejoramiento de la movilidad (desplazamiento intermunicipal)”*

Entrevistador: - *“¿Considera usted que las características del área de software de Axede, son propensas a la implementación del teletrabajo?”*

Entrevistado: - *“Sí, ya que actualmente se trabaja con el cliente de manera remota, lo cual facilitaría el cambio a teletrabajo, ya que solo se reflejaría en cambios en el modelo de trabajo; puesto que el cliente actualmente no se preocupa por las condiciones ergonómicas o locativas, si no por el cumplimiento de los tiempos y tareas establecidas.”*

Entrevistador: - *“¿Qué aspectos se podrían manejar para la implementación del teletrabajo en el rol?”*

Entrevistado: - *“De manera conciliada se podría manejar 3 días a la semana o una semana con modalidad teletrabajo y la siguiente presencial.”*

Entrevistador: - *“¿Considera usted que el teletrabajo podría aumentar la productividad en su rol?”*

Entrevistado: - *“En cuanto a cómo se labora actualmente, debe ser igual, puesto que muchas veces hay trabajo que no se alcanza a realizar en el horario laboral establecido, lo que conlleva a llegar a casa y de manera remota continuar y trabajar con el trabajo programado.”*

Jhonatan Hernández – Ingeniero de desarrollo

Entrevistador: - *“¿Cuánto tiempo tarda en el desplazamiento al lugar de trabajo? ¿Este desplazamiento le produce estrés?”*

Entrevistado: - *“Normalmente, entre 30 y 45 minutos, dependiendo de cómo este tráfico de la ciudad, es bastante estresante y sobre todo que a mí no me gusta conducir, entonces es bastante estresante sobre todo en las tardes que es más pesado el tráfico”*

Entrevistador: - *“¿Qué te motiva a trabajar y que aspectos te generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo?”*

Entrevistado: - *“Me motiva primeramente el dinero, segundo aprender nuevas cosas, y aportar haciendo lo que uno disfruta. Me genera insatisfacción la desigualdad en todos los sentidos en el trabajo, salarial, de criterios, de responsabilidades”*

Entrevistador: - *“¿y ya enfocado en la empresa Axede, cuáles de esos aspectos le generan mayor motivación?”*

Entrevistado: - *“”*

Entrevistador: - *“¿qué aspectos sugiere cambiar para sentirse más motivado en el lugar de trabajo?”*

Entrevistado: - *“Cambiar la desigualdad, un tema complejo que vivimos, que más que salarial es de criterios, la falta de credibilidad de unos superiores hacia un grupo de personas, se espera a que los avalen, entonces es muy desmotivante, y cuando no hay reconocimientos pero si hay castigos”*

Entrevistador: - *“¿conoce el teletrabajo? ¿Y sabe cuál es la diferencia entre este y el trabajo remoto, por ejemplo?”*

Entrevistado: - *“Sí, claro”*

Entrevistador: - *“¿de acuerdo con lo anterior, estaría de acuerdo con la implementación del teletrabajo en Axede?”*

Entrevistado: - *“Si, siempre y cuando sea un modelo equilibrado, porque tengo entendido que no es totalmente virtual, siempre es necesario una parte presencial, que siempre es necesaria con los superiores y los demás compañeros, y que se den las condiciones, físicas y de conectividad, porque a veces el tema de las conexiones remotas si no se tiene un buen canal pueden fallar, en vez de aportar va en declive de la productividad, pero un modelo bien implementado con las condiciones sería bueno”*

Entrevistador: - *“¿De qué forma considera que el teletrabajo podría beneficiar/afectar a la empresa y a los trabajadores?”*

Entrevistado: - *“a la empresa, lo primero antes de gastos, es el tema emocional, lo que llaman – salario emocional- uno poder trabajar uno o dos días desde la casa, o un lugar diferente lo saca del ambiente laboral que uno vive de lunes a viernes y del*

estrés, igual uno tiene las responsabilidades de trabajo, pero es otro ambiente donde se pueden desarrollar las ideas y aportaría, yo pienso que la parte del salario emocional es muy importante, adicionalmente también los costos, porque creo que una empresa que obtenga esa modalidad teniendo o rotando su personal los diferentes días que puedan tele trabajar podrían tener unas instalaciones más pequeñas, (puestos rotando) y reducción de consumo de energía, agua, y demás, con el salario emocional uno va a tener una hora más de tiempo, puede jugar con los hijos o la esposa, y el tiempo que se gana en desplazamiento”

Entrevistador: - *“¿considera usted que el teletrabajo podría aumentar la productividad en su rol?”*

Entrevistado: - *“sí, siempre y cuando se tenga el esquema, por ejemplo nosotros trabajamos por objetivos con unos tiempos designados y fechas de entrega, por ese lado la productividad no se va a afectar, caso contrario otro tipo de cargos diferentes a los que yo ocupo en estos momentos, donde el trabajo es como al diario o que no es tan fácil medir el trabajo, si se podría prestar para disminución, aunque depende de la personalidad, responsabilidad y el profesionalismo de cada quien, pero siempre y cuando se pueda medir no se tiene porque ver afectada la productividad”*

Entrevistador: - *¿conoces casos de éxito de teletrabajo en el sector?*

Entrevistado: - *“He escuchado indirectamente de varias empresas que han optado por eso, no conozco y no he tenido retroalimentación, pero por parte de las personas que lo han hecho se sienten satisfechas, pero no conozco las condiciones ni la perspectiva de la empresa.”*

Anexo B. Prueba Piloto 1



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Formulario de encuesta de teletrabajo y motivación en Axede

El presente formulario tiene como objetivo recolectar información sobre las preferencias motivacionales de los colaboradores del área de software de la empresa Axede y la percepción que tienen sobre teletrabajo.

Las preguntas del 1 al 5 contienen preguntas de información personal, por favor seleccionar la respuesta que considere que se acerca más a lo deseado.

Género

1. Masculino

☒ Femenino

Tiene hijos

☒ Si

B. No

Estado civil

1. Soltero

2. Casado

3. Divorciado

☒ Unión libre

5. Viudo

El rango de edad es:

1. Menor a 25

☒ Entre 25 y 30

3. Entre 30 y 35

4. Entre 35 y 40

5. Mayor a 40

En las siguientes preguntas, seleccione la opción que considere más acertada para cada caso.

1. Los tiempos de desplazamiento de la vivienda al lugar de trabajo son:

1. Menor a 10 minutos

2. Entre 10 y 30 minutos

☒ Entre 30 y 60 minutos

4. Entre 60 y 90 minutos

5. Mayor a 90 minutos

que

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<i>Todas</i> 2. Las actividades realizadas en la empresa me exigen estar físicamente en las instalaciones				X	
3. Considero que mi productividad no está supeditada al tiempo y lugar donde realice mis actividades.		X			
4. En la empresa hemos tenido capacitaciones sobre la forma de poder implementar el teletrabajo	X				
5. Considerando tu puesto de trabajo, consideras que la implementación del teletrabajo puede ser beneficiosa		X			
6. Si pudiera optar por trabajar algunos días desde mi casa, sentiría menor agotamiento mental y/o físico				X	
7. Considero que trabajando unos días desde mi casa puedo lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal				X	
8. Me siento a gusto trabajando por objetivos y me resulta viable utilizar el teletrabajo para las tareas que realizo			X		
9. La motivación personal que me impulsa a cumplir mis objetivos laborales es únicamente de tipo monetaria.		X			
10. Me siento capacitado(a) para realizar mis labores diarias.				X	
11. Considero que la compañía me proporciona los recursos, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño laboral.				X	

12. Determine cuál es el grado de importancia de los siguientes ítems, al implementar la modalidad de teletrabajo (determine del 1 al 5, siendo 5 el ítem más importante):

Preguntas	1	2	3	4	5
Flexibilidad de horario		X			
Trabajas en la comodidad de tu casa				X	
Ahorro de tiempo de desplazamientos					X
Puedes estar en contacto con tus seres queridos				X	
Disminuir la presión laboral		X			

13. Determine cuál es el grado de importancia de los siguientes ítems en la motivación laboral (determine del 1 al 5, siendo 5 el ítem más importante):

Preguntas	1	2	3	4	5
Tiempo con la familia				X	
Obtener más ingresos					X
Afrontar nuevos retos					X
Posibilidad de progreso profesional					X
Reconocimiento				X	

14. ¿Cuáles son los factores que le generan motivación laboral? en general o de Axade?

* Posibilidad de ascenso, incentivos no salariales, formación y capacitación, tener buena relación con jefes.

15. ¿Cuáles son los factores que le generan motivación personal?

Autonomía para toma de decisiones,

Anexo C. Prueba piloto 2



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Formulario de encuesta de teletrabajo y motivación en Axede

El presente formulario tiene como objetivo recolectar información sobre las preferencias motivacionales de los colaboradores del área de software de la empresa Axede y la percepción que tienen sobre teletrabajo.

Las preguntas del 1 al 4 contienen preguntas de información personal, por favor seleccionar la respuesta que considere que se acerca más a lo deseado.

1. Género

- ☒ 1. Masculino
- 2. Femenino

2. Tiene hijos

- A. Si
- ☒ B. No

3. Estado civil

- 1. Soltero
- 2. Casado
- ☒ 3. Divorciado
- 4. Unión libre
- 5. Viudo

4. El rango de edad es:

- 1. Menor a 25
- 2. Entre 25 y 30
- 3. Entre 30 y 35
- ☒ 4. Entre 35 y 40
- 5. Mayor a 40

En las siguientes preguntas, seleccione la opción que considere más acertada para cada caso.

5. Los tiempos de desplazamiento de la vivienda al lugar de trabajo son:

- A. Menor a 10 minutos
- B. Entre 10 y 30 minutos
- ☒ C. Entre 30 y 60 minutos
- D. Entre 60 y 90 minutos
- E. Mayor a 90 minutos

Entendiendo el Teletrabajo como “una forma de organización laboral, que se da en el marco de un contrato de trabajo, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC- para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”, se presentan las siguientes preguntas:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Todas las actividades que realizo en la empresa me exigen estar físicamente en las instalaciones		✓			
7. Considero que mi productividad no está supeditada al tiempo y lugar donde realice mis actividades.					✓
8. Considero que en la empresa existe el conocimiento y afinidad necesaria para la implementación del teletrabajo		✓			
9. De acuerdo con mi rol en la empresa, considero que la implementación del teletrabajo puede ser beneficiosa					✓
10. Si pudiera optar por trabajar algunos días desde mi casa, sentiría menor agotamiento mental y/o físico				✓	
11. Considero que trabajando unos días desde mi casa puedo lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal				✓	
12. Me siento a gusto trabajando por objetivos y me resulta viable utilizar el teletrabajo para las tareas que realizo					✓
13. La motivación personal que me impulsa a cumplir mis objetivos laborales es únicamente de tipo monetaria.	✓				
14. Me siento capacitado(a) para realizar mis labores diarias.					✓
15. Considero que la compañía me proporciona los recursos, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño laboral.				✓	

16. Determine cuál es el grado de importancia de los siguientes ítems al implementar la modalidad de teletrabajo:

Preguntas	Ninguna	Baja	Intermedia	Sobresaliente	Alta
Flexibilidad de horario				✓	
Trabajas en la comodidad de tu casa				✓	
Ahorro de tiempo de desplazamientos					✓
Puedes estar en contacto con tus seres queridos				✓	
Disminuir la presión laboral			✓		

17. Determine cuál es el grado de importancia de los siguientes ítems en la motivación laboral (determine del 1 al 5, siendo 5 el ítem más importante):

Preguntas	Ninguna	Baja	Intermedia	Sobresaliente	Alta
Tiempo con la familia					✓
Obtener más ingresos					✓
Afrontar nuevos retos					✓
Posibilidad de progreso profesional					✓
Reconocimiento				✓	

18. ¿Cuáles son los factores que le generan motivación laboral y/o personal?

El trabajo que hago me gusta y ello me genera motivación
laboral y personal. Otros factores son: comodidad,
lugar de trabajo agradable, actividades realizadas
por recursos humanos para el bienestar del personal,
cumplimiento de objetivos laborales.

Anexo D. Formulario De Encuesta



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Formulario de encuesta de teletrabajo y motivación en Axede

El presente formulario tiene como objetivo recolectar información sobre las preferencias motivacionales de los colaboradores del área de software de la empresa Axede y la percepción que tienen sobre teletrabajo.

Las preguntas del 1 al 4 contienen preguntas de información personal, por favor seleccionar la respuesta que considere que se acerca más a lo deseado.

1. Género

1. Masculino
2. Femenino

2. Tiene hijos

- A. Si
- B. No

3. Estado civil

1. Soltero
2. Casado
3. Divorciado
4. Unión libre
5. Viudo

4. El rango de edad es:

1. Menor a 25
2. Entre 25 y 30
3. Entre 30 y 35
4. Entre 35 y 40
5. Mayor a 40

En las siguientes preguntas, seleccione la opción que considere más acertada para cada caso.

5. Los tiempos de desplazamiento de la vivienda al lugar de trabajo son:

- A. Menor a 10 minutos
- B. Entre 10 y 30 minutos
- C. Entre 30 y 60 minutos
- D. Entre 60 y 90 minutos
- E. Mayor a 90 minutos

Entendiendo el Teletrabajo como “una forma de organización laboral, que se da en el marco de un contrato de trabajo, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC- para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”, se presentan las siguientes preguntas:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Todas las actividades que realizo en la empresa me exigen estar físicamente en las instalaciones					
7. Considero que mi productividad no está supeditada al tiempo y lugar donde realice mis actividades.					
8. Considero que en la empresa existe el conocimiento y afinidad necesaria para la implementación del teletrabajo					
9. De acuerdo con mi rol en la empresa, considero que la implementación del teletrabajo puede ser beneficiosa					
10. Si pudiera optar por trabajar algunos días desde mi casa, sentiría menor agotamiento mental y/o físico					
11. Considero que trabajando unos días desde mi casa puedo lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal					
12. Me siento a gusto trabajando por objetivos y me resulta viable utilizar el teletrabajo para las tareas que realizo					
13. La motivación personal que me impulsa a cumplir mis objetivos laborales es únicamente de tipo monetaria.					
14. Me siento capacitado(a) para realizar mis labores diarias.					
15. Considero que la compañía me proporciona los recursos, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño laboral.					

16. Determine cuál es el grado de importancia de los siguientes ítems al implementar la modalidad de teletrabajo:

<i>Preguntas</i>	<i>Ninguna</i>	<i>Baja</i>	<i>Intermedia</i>	<i>Sobresaliente</i>	<i>Alta</i>
Flexibilidad de horario					
Trabajas en la comodidad de tu casa					
Ahorro de tiempo de desplazamientos					
Puedes estar en contacto con tus seres queridos					
Disminuir la presión laboral					

17. Determine cuál es el grado de importancia de los siguientes ítems en la motivación laboral (determine del 1 al 5, siendo 5 el ítem más importante):

<i>Preguntas</i>	<i>Ninguna</i>	<i>Baja</i>	<i>Intermedia</i>	<i>Sobresaliente</i>	<i>Alta</i>
Tiempo con la familia					
Obtener más ingresos					
Afrontar nuevos retos					
Posibilidad de progreso profesional					
Reconocimiento					

18. ¿Cuáles son los factores que le generan motivación laboral y/o personal?

Muchas gracias por la atención prestada.

Anexo E. Formulario De Entrevista



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Guía de entrevista de motivación y teletrabajo

El presente formulario tiene como objetivo servir de guía para la entrevista a realizar con los colaboradores de la empresa Axede.

- **Información personal**
 - Edad
 - Estado civil
 - Género
- **Información familiar**
 - Tiene hijos
 - Edad de los hijos
 - Padres
 - Edad de padres
 - Con quien vive
 - Donde vive
- **Información laboral – teletrabajo – motivación**
 1. ¿Cuánto tiempo tarda en el desplazamiento al lugar de trabajo?, ¿este desplazamiento le produce estrés?- Explique.
 2. ¿Qué lo motiva a trabajar? ¿Qué aspectos le generan satisfacción/insatisfacción en el trabajo?
 3. ¿Qué aspectos de Axede considera que le generan motivación laboral?
 4. ¿Qué aspectos sugiere cambiar para sentirse a motivado en el lugar de trabajo?- Explique.
 5. ¿Conoce usted el teletrabajo?, si la respuesta es positivo explique las razones. ¿Diferencia usted el teletrabajo y el trabajo remoto?
 6. ¿Estaría dispuesto a aplicar los métodos del teletrabajo, ¿porqué?
 7. ¿De qué forma considera que el teletrabajo podría beneficiar/afectar a la empresa y a los colaboradores?
 8. ¿Considera usted que las características del área de software de Axede, son propensas a la implementación del teletrabajo? – Explique.
 9. ¿Qué se debería tener en cuenta para poder implementar un modelo de teletrabajo en Axede?

10. *¿Considera usted que el teletrabajo y la motivación tienen alguna relación? ¿Cuál?*
11. *¿Considera usted que el teletrabajo podría aumentar la productividad en su rol?- Explique.*

Anexo F. Documentos De Apoyo y Modelo De Contrato

Solicitud del Teletrabajador

ANEXO 1



SOLICITUD POR PARTE DEL TELETRABAJADOR PARA INCORPORARSE EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO

El Ministerio del Trabajo pone a disposición de los empleadores los siguientes modelos de formatos para la debida implementación del teletrabajo al interior de las entidades. Estos formatos sirven de guía para el desarrollo de los instrumentos jurídicos que cada empresa debe gestionar, para lo cual debe ajustarlos a las necesidades propias.

El Ministerio del Trabajo no asume ninguna responsabilidad por algún error u omisión en los formatos modelo y los presenta solo con fines pedagógicos.

Fecha de solicitud:		Nº de solicitud
SECCIÓN UNO Diligenciada por el empleado		
Datos generales del solicitante		
Nombre Completo:	Nº de identificación:	Cargo:
Área o Dependencia:	Nombre del jefe inmediato:	Cargo del jefe inmediato:
Fecha de incorporación a la empresa:	Dirección del centro de trabajo a que pertenece (en caso de existir varias sedes):	¿Tiene algún tipo de discapacidad? SI __ NO __
Características de la solicitud de teletrabajo		
¿Mencione a continuación cuáles son las causas que motivan la solicitud de teletrabajo? 		



Conciliación y vida familiar					
¿Tiene personas a su cargo? Si __ No __			En caso afirmativo ¿Cuántas personas tiene a su cargo? _____		
Mencione las personas a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Edad	Nivel educativo que cursa	Trabaja	Horario habitual de permanencia en el hogar
Otras situaciones a considerar (embarazos, tratamientos médicos prolongados, etc.): _____ _____				Trabaja su cónyuge: Si __ No __ No aplica __	
En estos momentos, ¿Algún familiar (hasta segundo grado de consanguinidad) padece alguna enfermedad prolongada? Si __ No __ En caso afirmativo indique su parentesco: _____					

Desplazamiento al lugar de trabajo	
¿Desde qué lugar trabajaría? ____ Dentro de la ciudad ____ Fuera de la ciudad. ¿Dónde? _____ Por favor indique la dirección exacta del lugar desde el cual piensa tele trabajar _____	¿Cuánto tiempo mensual en promedio usted emplea en ir y volver de su casa al lugar de trabajo? ____ Horas ____ Minutos



Idoneidad de las funciones para teletrabajar

A continuación liste sus funciones o tareas del cargo que desempeña, iniciando con las de mayor importancia y siguiendo con las de menor importancia:

Función o tarea a su cargo	¿Es susceptible de realizarse a través del teletrabajo?	
	SI - No	SI desea realizar alguna aclaración especial utilice este espacio
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Medios técnicos y ambientales

¿Dispone de computador con aplicaciones ofimáticas?

SI ___ No ___

¿Tiene conexión propia a Internet

SI ___ No ___

¿Qué tipo de conexión a Internet hay en su domicilio o lugar en el que trabajará a distancia?

Modem _____ Banda ancha _____

En caso afirmativo,

- ¿Conoce la velocidad? ___ MG
- ¿Cómo califica la velocidad de conexión a Internet que tiene en su casa?
Buena _____ Regular _____ Mala _____
- ¿Estaría dispuesto a utilizar su conexión de acceso a Internet para teletrabajar?
SI ___ No ___

¿Dispone de línea telefónica local?

SI ___ No ___

En caso afirmativo,

- ¿Tiene plan ilimitado a fijos locales?
SI ___ No ___
- ¿Tiene plan ilimitado a números fijos nacionales?
SI ___ No ___
- ¿El teléfono se encuentra cerca al computador?
SI ___ No ___
- Permitiría la recepción de llamadas en su teléfono fijo (o celular) personal durante la jornada de teletrabajo?
SI ___ No ___



Valore en una escala entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) cómo considera las condiciones ambientales de trabajo en su domicilio:

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
Dispone de un espacio adecuado para trabajar					
Está convenientemente iluminado					
Dispone de mobiliario adecuado (mesa de trabajo suficientemente amplia y silla regulable en altura)					
El ruido ambiental se encuentra dentro de los límites normales					
Dispone de climatización adecuada					

SECCIÓN DOS

Diligenciar por el jefe inmediato

Características del puesto de trabajo

Descripción de las condiciones de trabajo actuales.

Valore en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) las condiciones laborales actuales, de acuerdo a las tareas desarrolladas por el trabajador solicitante:

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
• Actividades con autonomía propia o fácilmente divisibles en otras que lo sean					
• Necesidad de relacionarse con mandos y compañeros frecuente y poco planificable					
• El trabajo requiere ser desarrollado habitualmente fuera de las instalaciones de la empresa (contacto con clientes, proveedores, labor de campo, etc.)					
• El trabajo se desarrolla en turnos					
• El trabajo requiere ser desarrollado en un momento concreto del día, no admite flexibilidad horaria					
• Los resultados del trabajo son fácilmente medibles, a través de un seguimiento adecuado					

Objetivos y resultados acordados en la reunión con el empleado en teletrabajo. Descripción y medición de parámetros:

Acuerdo de teletrabajo

ANEXO 2

MODELO ACUERDO DE TELETRABAJO



En _____ (ciudad), a los ____ días de _____ (mes) del año _____. De una parte _____ (nombre de la empresa), con NIT _____, representada por _____, en adelante LA EMPRESA; y de otra _____ (nombre del teletrabajador), con C.C. No. _____, en adelante EL TELETRABAJADOR, actuando en nombre e interés propio

MANIFIESTAN:

Que EL TELETRABAJADOR viene trabajando para la compañía desde la fecha __/__/_____, mediante una relación laboral de dependencia y desempeñando el cargo de _____, y que debido a las facilidades técnicas del mencionado puesto de trabajo y del estudio previo de cumplimiento de requisitos, ambas partes consideran compatible el desempeño, desarrollo y control del mismo bajo la modalidad del teletrabajo y, por lo tanto, acuerdan suscribir libre y voluntariamente el mencionado acuerdo conforme a las siguientes disposiciones:

Primera. Condiciones generales. EL TELETRABAJADOR desempeñará las funciones inherentes a su puesto de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo teniendo en cuenta las siguientes características:

Horario de trabajo	
Días de teletrabajo asignado	__ Lunes __ Martes __ Miércoles __ Jueves __ Viernes
Días de trabajo en la oficina	__ Lunes __ Martes __ Miércoles __ Jueves __ Viernes
Ubicación del lugar de teletrabajo	Residencia __ Oficina satélite __ Otro _____
Dirección del lugar de teletrabajo	

Segunda. Equipos y herramientas. LA EMPRESA proporcionará, instalará y mantendrá los equipos mencionados a continuación en calidad de préstamo, los cuales son considerados por las partes como necesarios para el correcto desempeño de las funciones del puesto de trabajo de EL TELETRABAJADOR, y facilitará un apoyo técnico y un servicio adecuado de los mismos a través de la línea de asistencia técnica (correo electrónico, teléfono, etc.).



Hardware/software (Especificaciones técnicas)	Referencia	Valor

Tercera. Uso de equipos y herramientas. EL TELETRABAJADOR se compromete a hacer un uso adecuado del equipo así como de las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales definidos por la entidad. En caso de uso de los equipos no acorde con las políticas de seguridad, contempladas en la Resolución N° ____, La responsabilidad por el daño o pérdida de los mismos será trasladada al teletrabajador.

Finalizada la modalidad de teletrabajo, el teletrabajador debe reintegrar los equipos Informáticos que se le haya asignado.

Cuarta. Costos. Se reconoce al teletrabajador el valor de \$ _____ como compensación de gastos de Internet, energía eléctrica, suma que no hace parte del salario.

Quinta. Privacidad. El control de la actividad de EL TELETRABAJADOR por parte de LA EMPRESA se hará a través de medios telefónicos, informáticos o electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de la empresa en el lugar de trabajo de EL TELETRABAJADOR y éste fuera su propio domicilio, se hará siempre con previa notificación y consentimiento de éste.

Sexta. Medidas de seguridad y previsión de riesgos en el teletrabajo. El teletrabajador autoriza a las ARL y a LA EMPRESA a realizar visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de Seguridad y salud en el trabajo. No obstante, EL TELETRABAJADOR debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte Integral de este Acuerdo.

Séptima. Seguridad de la Información. El acceso a los diferentes entornos y sistemas Informáticos de LA EMPRESA será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad de EL TELETRABAJADOR, siguiendo los procedimientos establecidos por LA EMPRESA, los cuales se encuentran definidos en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte Integral del presente Acuerdo.

Octava. Protección de datos personales. EL TELETRABAJADOR se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, y las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la empresa ha implementado, como también a:

- Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso, única y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con LA EMPRESA.
- Cumplir con las medidas de seguridad que LA EMPRESA haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso, así como a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.



Novena. Propiedad Intelectual. Los derechos de propiedad intelectual e Industrial que se generen en virtud del presente Acuerdo, le pertenecen a LA EMPRESA. EL TELETRABAJADOR no tendrá las facultades ni podrá realizar actividad alguna de uso, reproducción, comercialización, comunicación pública o transformación sobre el resultado de sus funciones, ni tendrá derecho a ejercer cualquier otro derecho sin la previa autorización expresa de LA EMPRESA.

Décima. Confidencialidad. EL TELETRABAJADOR se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrolle. Se considerará Información Confidencial la información de propiedad de LA EMPRESA y la información que genere EL TELETRABAJADOR en virtud del contrato de trabajo. EL TELETRABAJADOR se compromete a no divulgar dicha Información Confidencial, por ningún medio físico o electrónico, así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, a no ser que cuente con el consentimiento expreso de LA EMPRESA.

Onceava. Disposiciones finales. En la eventualidad de que, por cualquier motivo o circunstancia, fuere necesario abandonar el programa de teletrabajo, el anexo al contrato de trabajo quedará, de pleno derecho, automáticamente sin valor legal alguno, regresando las partes contratantes a sus respectivos derechos y obligaciones laborales originalmente pactadas. Este acuerdo se sujeta a las obligaciones establecidas por las partes y en especial en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

Firman el presente documento en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento, quedando un ejemplar en poder de LA EMPRESA, otro en poder de EL TELETRABAJADOR y otro de la Administradora de Riesgos Laborales.

Nombre del representante de la empresa
C.C.

Nombre del teletrabajador
C.C.

Modelo de Contrato de Teletrabajo

Contrato de Trabajo modalidad Teletrabajo

Empresa: _____
 Trabajador: _____
 Duración: _____
 Salario: _____ (Si ganará además comisiones, incluir cláusula detallándolo)
 Dirección residencia o lugar de teletrabajo: _____
 Teléfonos: _____
 Correo electrónico: _____

Entre EMPLEADOR y EL TRABAJADOR –que se denominará TELETRABAJADOR–, han acordado celebrar el presente contrato de trabajo denominado según la Ley "Teletrabajo", según los siguientes cláusulas: (Si el trabajador ya viene laborando con el empleador, ésta introducción se adecuará como un otrosí al contrato inicial).

PRIMERA: Lugar de Trabajo. Para efectos del presente acuerdo, el trabajador desempeñará las funciones propias de su puesto de trabajo, bajo la modalidad de teletrabajo, en (Dirección del Domicilio del trabajador o lugar designado por el empleador). En dicho lugar el trabajador realizará su trabajo () días por semana.

Parágrafo uno: Un día a la semana u ocasionalmente, el trabajador deberá presentarse en las instalaciones del empleador, para capacitaciones, evaluación de resultados, etc., sin que su presencia en las instalaciones signifique sustitución del teletrabajo por trabajo presencial.

Parágrafo dos: En caso de que EL EMPLEADOR o el TELETRABAJADOR quisieran modificar el lugar de trabajo, por trabajo presencial, se deberá acordar de mutuo acuerdo dicha modificación.

SEGUNDA. Espacio de Trabajo. El TELETRABAJADOR deberá realizar sus actividades laborales en el espacio acordado previamente por ÉL, EL EMPLEADOR y la ARP. No podrá ser en otros lugares que no cumplan con las condiciones de seguridad e higiene adecuadas.

TERCERA. Derechos del Teletrabajador. El TELETRABAJADOR tendrá derecho a disfrutar de todos los derechos mínimos consagrados en el C.S.T., en especial, los referentes a descansos, vacaciones, prestaciones sociales, afiliación integral a Seguridad Social. Asimismo, el trabajador tendrá las mismas obligaciones laborales que los demás empleados.

CUARTA: Equipos informáticos. EL EMPLEADOR proporcionará, instalará y mantendrá en buen estado los equipos informáticos necesarios para el correcto desempeño de las funciones del TELETRABAJADOR. EL TELETRABAJADOR tiene la obligación de cuidado de los equipos suministrados, y el uso adecuado y responsable del correo electrónico corporativo y no podrá recolectar o distribuir material ilegal a través de internet, ni darle ningún otro uso que no sea

determinado por el contrato de trabajo. EL TELETRABAJADOR se compromete a cuidar los elementos de trabajo así como las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales que previamente se hayan fijado.

Parágrafo: Finalizado la modalidad de teletrabajo, el TELETRABAJADOR debe reintegrar los equipos informáticos que se le haya asignado, en el estado en que se le entregaron, salvo el desgaste natural de las cosas.

CUARTA. Costos: Se reconoce al TELETRABAJADOR el valor de _____ como compensación de gastos de Internet, energía eléctrica, que **no** hacen parte del salario.

QUINTA. Control y supervisión. El EMPLEADOR controlara y supervisará la actividad del TELETRABAJADOR mediante medios telemáticos, informáticos y electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de la compañía en el lugar de trabajo del TELETRABAJADOR y este fuera su propio domicilio, se hará siempre previa notificación y consentimiento de éste. EL TELETRABAJADOR consiente libremente realizar reuniones a través de videoconferencias con el empleador y que en ningún caso se entienda como violación del domicilio privado.

Tecnologías que se utilizará para mantener el contacto con el Teletrabajador:
(Celular, internet, sky, Messenger, telefonía fija, etc.) _____

Objetivos/ Metas a cumplir por parte del Teletrabajador semanal/mensual:
(Cantidad de llamadas, de envío o contestación de correos electrónicos, de soporte técnico virtual, etc.) _____

Disponibilidad/Horas: (Detallar el horario de trabajo. Recuerde que es igual a cualquier trabajador respecto a jornadas máximas de trabajo, pago de trabajo suplementario, jornadas de descanso, etc.) _____

Supervisor: _____

SEXTA. Medidas de Seguridad y Previsión de Riesgos en el Teletrabajo. El TELETRABAJADOR autoriza a las ARP y al EMPLEADOR visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos, de igual forma autoriza las visitas asistencia para actividades de salud ocupacional, con los preavisos descritos en la Cláusula Quinta. No obstante, el TELETRABAJADOR, debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo.

SEPTIMA. Seguridad de la Información. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos del EMPLEADOR será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad del TELETRABAJADOR siguiendo los procedimientos establecidos por LA EMPRESA, los cuales se encuentran definidos en el reglamento interno de trabajo y hace parte integral del presente acuerdo.

OCTAVA. Protección de datos personales. El TELETRABAJADOR se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la empresa ha implementando, como también a:

- Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso único y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con LA EMPRESA
- Cumplir con las medidas de seguridad que la EMPRESA haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso, así como no a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

NOVENA. Propiedad Intelectual. Los derechos de Propiedad intelectual e industrial que se generen en virtud del presente acuerdo, le pertenecen al EMPLEADOR. El TELETRABAJADOR no tendrá las facultades de podrá realizar actividad alguna de uso, reproducción, comercialización, comunicación pública o transformación sobre el resultado de sus funciones, ni tendrá derecho a ejercitar cualquier otro derecho, sin la previa autorización expresa del Empleador.

DECIMA. Confidencialidad. El TELETRABAJADOR se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrolle. Se considerará Información Confidencial la información de propiedad de LA EMPRESA y la información que genere el TELETRABAJADOR en virtud del contrato de trabajo. El TELETRABAJADOR se compromete a no divulgar dicha Información Confidencial, por ningún medio físico o electrónico, así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, a no ser que cuente con el consentimiento de la empresa

ONCE. Disposiciones finales. Esta modalidad de contrato de trabajo está regulada por el Código Sustantivo del Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo, además de las normas que regulan la materia como la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

Se firma por las partes en dos ejemplares iguales, el día ____ del mes _____ de 20__

EMPLEADOR
Nit.

TELETRABAJADOR
C.C.