

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
TELETRABAJO EN MÉXICO**

**POR  
NORA CANTÚ  
KARLA MONTELONGO  
RUTH BUERAS**

**PROYECTO DE CAMPO DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR: EDUARDO LEAL BELTRAN MDO, MCE**

**MONTERREY, N.L. A MARZO DE 2007**

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación de campo fue realizado con el objetivo de determinar la factibilidad de implantar el esquema de teletrabajo (trabajos desde la casa) en las empresas establecidas en la ciudad de Monterrey, N.L. y su zona conurbada. Para lograr este objetivo se diseñaron entrevistas y encuestas, las cuales estuvieron dirigidas a empleados y empleadores ya que consideramos necesario conocer la disponibilidad de unos y de otros para tener un panorama completo de la situación actual entre la población de profesionistas

Para el análisis de resultados se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas, los resultados obtenidos fueron muy distintos a los esperados en relación al sexo y estado civil de los encuestados. Se encontraron grandes coincidencias entre la muestra respecto al tiempo que estarían dispuestos a trabajar desde la casa, los elementos: material y equipo necesario, sueldos, perfiles de puestos y personas, así como las ventajas y desventajas del teletrabajo. De esta investigación podemos concluir que existe una gran inquietud por este esquema, tanto en empleados como en empleadores. El tema es aún incipiente no solamente en nuestro país, sino que también en nuestras empresas, sin embargo, existe una gran oportunidad de desarrollar ésta opción como forma de trabajo. Una vez que las empresas decidan implantar este esquema, será a través de la experiencia que se logre demostrar el éxito y los beneficios que esto pudiera significar para las empresas y sus empleados.

## **INDICE**

### **I. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO**

#### **EN MEXICO**

I.1. Antecedentes	4
I.2. Objetivo	5
I.3. Justificación	6
I.4. Preguntas de investigación	7

### **II. MARCO TEÓRICO**

II.1. Situación actual de la vida laboral	8
II.1.1. La vida familiar: mujer vs. hombre	8
II.1.2. El teletrabajo y su relación con la mujer en la vida laboral	10
II.1.3. La calidad de vida	11
II.1.4. La relación del teletrabajo con el empleador	12
II.1.4.1. Costos en la empresa	13
II.1.4.2. Beneficios adicionales	13
II.2. Situación actual del teletrabajo	16
II.2.1. Características del trabajo	17
II.2.2. Características del empleado	18
II.2.3. Implementación	20
II.2.3.1. Ventajas potenciales de la implementación del teletrabajo desde la perspectiva del empleador	22
II.2.3.2. Desventajas potenciales de la implementación del teletrabajo desde la perspectiva del empleador	24
II.2.3.3. Ventajas y desventajas desde la perspectiva del empleado	27
II.2.3.3.1. Ventajas potenciales de la implementación del teletrabajo desde la perspectiva del empleado	27

II.2.3.3.2 Desventajas potenciales de la implementación del teletrabajo desde la perspectiva del empleado	29
<b>III. METODOLOGÍA</b>	
III.1 Tipo de estudio	31
III.2 Definición de la población y cálculo de la muestra	32
III.3. Instrumento y materiales.	33
III.3.1. Entrevista a empleadores	34
III.3.2. Encuesta a empleadores	35
III.3.3. Encuesta a empleados	35
III.4. Procedimiento	35
<b>IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
IV.1. Resultados de entrevistas a empleadores	37
IV.2. Resultados de las encuestas a empleadores	39
IV.3. Resultados de las encuestas a empleados	58
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	69
<b>VI. APRENDIZAJES</b>	74
<b>VII. ANEXOS</b>	
VII.1. Encuesta aplicada a empleadores	76
VII.2. Guía de tópicos para entrevista a profanidad de empleadores	78
VII.3. Encuesta aplicada a empleados	79
VII.4. Resultados de encuestas a empleados	81
<b>VIII. REFERENCIAS</b>	102

# **I. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN MEXICO**

## **I.1. Antecedentes**

Las primeras actividades de oficina remota se llevaron a cabo durante los años 70's, acompañados con la invención de las microcomputadoras y los equipos de telecomunicación de bajo costo, lo que hizo factible que las personas trabajaran desde sus hogares, sin embargo, estas tecnologías estaban realmente al alcance de muy pocos y resultaban todavía relativamente costosas.

Hoy en día es el momento más adecuado para considerar la alternativa del teletrabajo como una forma viable de llevar a cabo las tareas de oficina. Con los avances tecnológicos en el campo de las telecomunicaciones, como el Internet, las tecnologías inalámbricas y de voz, entre otras, es cada vez más factible trabajar desde la casa.

La capacidad de montar una oficina remota para enlazar a las personas electrónicamente ha abierto nuevas posibilidades en la forma como se lleva a cabo el trabajo. Gracias a esta capacidad se ha logrado hacer innecesaria la presencia física en una oficina, por lo que muchas tareas que antes solo se podían realizar en forma presencial, ahora pueden llevarse a cabo en casi cualquier lugar del mundo, solamente es necesario contar con conexión al Internet.

Goldberg (2001), menciona que según la empresa internacional Data Corporation (IDC), existen 40.2 millones de trabajadores en casa en los Estados Unidos. De los cuales se consideran 24 millones de personas como dueños de sus propios negocios, establecidos en su hogar, por lo tanto 16.2 millones de personas trabajan para una empresa.

Adicionalmente, las personas con oficinas en casa invierten cerca de \$30 billones de dólares en hardware y software y otros \$43.4 billones en servicios telefónicos. La IDC también reporta que las oficinas en casa representan alrededor del 68% de los hogares con Internet en los Estados Unidos.

La IDC identificó que los dueños de negocios en casa generalmente tienen estudios universitarios y de post-grado. Y que además, los ingresos promedio reportados para las oficinas en los hogares fueron de \$59,000 dólares contra \$45,000 del resto de la población económicamente activa.

De acuerdo a lo anterior es claro que hoy en día existen muchas oportunidades para aquellos que deseen desarrollar una carrera desde su casa.

## **I.2. Objetivo**

El teletrabajo se puede presentar como una alternativa viable en cualquiera de las siguientes formas:

1. Iniciar y correr un negocio propio

2. Comprar y operar una franquicia
3. Consultar o trabajar de manera independiente (ambas como auto empleo)
4. Trabajar desde su casa siendo empleado de alguien más

En la presente investigación enfocaremos nuestra atención a esta última, ya que las primeras tres están basadas en decisiones personales, mientras que el ser empleado de alguien más tiene un impacto en ambas partes, tanto el empleado como el empleador.

Considerando lo anterior, el presente proyecto tiene como objetivo el determinar el perfil del puesto y del empleado que sean factibles para la implantación del teletrabajo, como una alternativa para favorecer el buen desempeño de la empresa y bienestar laboral del empleado.

### **I.3. Justificación**

El simple hecho de viajar relacionado al trabajo tiene consecuencias negativas que algunos de nosotros nunca pensamos. Los viajes relacionados al trabajo toman tiempo y consumen energía. Además, causan contaminación, ruido, congestionamiento y accidentes de tránsito. Para algunos empleados, el viajar por causa de trabajo provoca tensión entre la vida familiar y el trabajo. Y, desde los ataques terroristas ocurridos en Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, los viajes aéreos se han vuelto menos seguros que antes.

El teletrabajo, se refiere a la substitución del viaje de trabajo por tecnología de telecomunicación, el cual puede crear nuevas oportunidades para aquellos que están formalmente excluidos del mercado laboral, por ejemplo: personas con discapacidad, con hijos menores, o con dependientes de edad adulta.

#### **I.4. Preguntas de investigación**

Las preguntas que se buscan responder con este proyecto son:

- 1) ¿Es viable el teletrabajo como una buena alternativa para mejorar la eficiencia de las empresas y calidad de vida de los empleados en México?
  
- 2) ¿Existe un perfil específico del empleado para que el teletrabajo pueda ser una opción viable para un puesto dentro de una empresa en México?



## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Situación actual de la vida laboral**

Como hemos mencionado antes, la tecnología juega un papel importante hoy en día, pero no podemos perder de vista los cambios que se han dado en la vida laboral, los cuales permiten pensar en el teletrabajo como una opción viable.

Entre estos cambios se encuentran: la importancia que toma la relación entre la vida laboral y familiar, la incorporación de la mujer en funciones de mayor responsabilidad y el tiempo invertido en el trabajo.

#### **II.1.1. La vida familiar: mujer vs. hombre**

El conflicto entre el trabajo y la familia tiene varias consecuencias, por un lado, la mujer comúnmente ve entroncada su carrera profesional por su rol en la vida familiar o en su defecto se desarrolla profesionalmente pero con una carencia en su calidad de vida en familia. Por otra parte, muchos hombres ven amenazado su desarrollo profesional cuando han intentado tener un equilibrio con la calidad de vida familiar.

Hombres y mujeres se preguntan cómo pueden encontrar el tiempo y las energías para cumplir con sus compromisos laborales y familiares y cómo lograrlo satisfactoriamente y con éxito en todas las diferentes facetas de sus vidas.

Uno de los obstáculos a los que se enfrentan hombres y mujeres son los tradicionales valores y aspectos culturales que van formando la división entre el

trabajo y el hogar, lo cual significa que es más fácil para los hombres que para las mujeres invertir más tiempo y energía en el trabajo y en la oficina. Lo anterior, nos da como resultado, que las mujeres trabajadoras son las más vulnerables en sufrir caídas en sus carreras profesionales y estrés tanto en el trabajo, como en el hogar.

Las mujeres que son madres de familia, están generalmente menos satisfechas con su crecimiento personal y profesional. Ellas ganan menos que las mujeres sin hijos, y esto es en parte porque trabajan menos horas. La maternidad parece convertirse en un freno para un crecimiento profesional hoy en día.

Para los hombres, la paternidad parece ser una ventaja en sus carreras. Por elección o por una mejor aceptación, los ejecutivos con hijos tienen las mismas oportunidades o mejores, incluso que aquellos que no los tienen, este es un factor importante que favorece a la satisfacción del hombre en ambos aspectos de su vida.

Para las mujeres parece ser que entre más tiempo pasan ocupándose de su familia, menos es el desarrollo profesional y los ingresos y viceversa, entre más tiempo pasan en sus trabajos, la vida familiar es la que se sacrifica.

### **II.1.2. El teletrabajo y su relación con la mujer en la vida laboral**

Considerando que la mujer es quien más ve afectada su vida familiar, es importante analizar el beneficio o impacto que el teletrabajo le puede generar a su vida profesional.

El teletrabajo representa uno de los principales caminos para lograr otorgar períodos largos de maternidad, los cuales pueden suceder sin afectar el trabajo y a la vez darle el beneficio a la madre para estar con el recién nacido.

Considerando que el teletrabajo definitivamente da la comodidad de estar más tiempo en casa y seguir devoto a las responsabilidades laborales, puede ser también la respuesta para lograr emplear a trabajadores con hijos o con padres dependientes que presentan alguna enfermedad.

Más que pensar en los resultados positivos que obtiene una empresa al respetar las preocupaciones por el cuidado de los hijos de sus empleados, el no tener este tipo de prestaciones trae consigo resultados negativos.

Schwarz y Armstrong (1991), exponen los resultados de un estudio realizado en Pórtland Oregon para 22 empresas con un total de 8,000 empleados en el cual muestran que mujeres con niños menores de 12 años, presentan un ausentismo de

12 días al año. Contrario a las empresas que se preocupan por ese aspecto familiar, las cuales mejoran cada vez más los niveles de ausentismo.

Adicionalmente, estos autores nos indican cual ha sido el comportamiento del teletrabajo en Estados Unidos en donde a principios de los años 80's cerca de 15,000 trabajadores contaban con estaciones de trabajo en su casa, y para los años 90's la cifra creció a cerca de 10 millones de trabajadores. Esta práctica otorga a los trabajadores mucha discreción en los horarios en que ellos trabajan, reduciendo no solo los conflictos de trabajo y familiares del empleado, sino ayudando también a las empresas en la reducción de gastos relacionados a guarderías, comunicaciones y espacios de oficinas.

Sin lugar a dudas, el teletrabajo representa una oportunidad para que la mujer pueda continuar con su vida profesional, sobre todo después de ser madre de familia.

### **II.1.3. La calidad de vida**

Otro factor que juega un rol importante al momento de hablar del teletrabajo, es la calidad de vida de los empleados, es por eso que hemos decidido analizarlo a detalle.

Partiendo de que la satisfacción del ser humano podría depender en gran parte de la experiencia que este tiene durante la vida, podemos pensar que cada ser humano

necesita tener una vida social, una vida personal, tiempo para explorar y divertirse, para aprender y crecer, así como para alimentar el alma, y no solamente para trabajar.

A lo que pretendemos llegar con lo anterior, es que la vida debe estar balanceada; sin embargo, la línea entre el trabajo y el hogar se está haciendo cada vez más delgada, tanto que la única forma de apartarse del trabajo es mientras se duerme.

De acuerdo con Robinson (2003), el “U.S. News and World Report” indicó que es un hecho que ahora, estamos trabajando más que en los años 20s y las proyecciones indican que para el año 2010, el promedio de horas trabajadas por semana serán de sesenta.

Tomando en cuenta lo anterior, el teletrabajo puede ser una ventaja siempre y cuando el empleado pueda separar sus actividades laborales de las familiares, por ejemplo durante fines de semana.

#### **II.1.4. La relación del teletrabajo con el empleador**

Hasta el momento hemos hablado de la relación que guarda el empleado con el teletrabajo, sin embargo sabemos que este no se puede dar sin la disposición del empleador, por tal motivo ahora analizaremos la relación del teletrabajo con el empleador.

#### **II.1.4.1. Costos en la empresa**

Para las empresas, la oficina virtual o el teletrabajo, puede llegar a ser una alternativa muy atractiva tanto para facilitar las operaciones como para reducir costos, tal es el caso de los siguientes:

- **Menor costo de instalación.** La empresa puede reducir la capacidad de espacio en sus oficinas, ya que algunos de sus empleados estarán trabajando desde otros sitios. Así los costos de renta y expansión de oficina pueden ser menores.
- **Menor costo de equipo.** En lugar de proporcionar equipo de oficina a cada empleado, los trabajadores a distancia pueden compartir gran parte del equipo, de manera similar a como los usuarios de una LAN comparten sus recursos.
- **Red formal de comunicaciones.** Debido a la demanda que se está teniendo de los servicios de Internet y equipos portátiles, los costos son cada vez menores, además un usuario remoto puede dejar de usar recursos como líneas telefónicas, energía eléctrica, agua, etc.

#### **II.1.4.2. Beneficios adicionales**

Los beneficios para los empleadores no solo se ven reflejados en los costos, pues también el hecho de dar mayor flexibilidad en horas y lugares de trabajo, además de volverse cada vez más popular, se ha notado que trae resultados muy positivos, como menor número de renunciaciones por parte de sus empleados, quienes están más

satisfechos al poder encontrar esta nueva alternativa de trabajo y por consiguiente se muestran más dispuestos a realizar mejor las tareas de su puesto.

Según la investigación de Schwarz y Armstrong (1991), hay muchas pruebas del beneficio que se obtuvo en varias empresas en Estados Unidos, como por ejemplo en Etsa Life y Casualty Co se logró reducir su porcentaje de renuncia presentadas de 23% a 11.5% en empleadas que se convertían en nuevas madres al introducir política de permiso de ausencia familiar de 6 meses, de los cuales 3 podrían ser con oficinas virtuales. Skadden, Arps, Slate, Meagher and Flom, un despacho de abogados en New York también emplea a sus abogados por medio tiempo, los cuales son principalmente mujeres, que se encuentran de regreso de su permiso de maternidad, de esta forma pueden seguir cuidando a sus hijos y seguir su profesión.

“Con este esquema de trabajo, las empleadas no solo han demostrado mayor lealtad a la empresa, sino que también muestran grandes deseos de regresar a trabajar, esto hace posible que puedan organizarse en cuanto al cuidado de sus hijos, cubriendo así las necesidades familiares”. En la misma investigación de Schwarz y Armstrong (1991, p 106), se encontró que una compañía telefónica afirma que el tener el programa de teletrabajo, implementado en 1985, ha incrementado la productividad y el 70% de estos 1,500 empleados remotos reportó un incremento en su satisfacción laboral.

Por último Schwarz y Armstrong (1991), nombran las conclusiones que Dana Friedman, obtuvo en una investigación reportada a “The Conference board”, en la cual reportó los resultados de tres estudios realizados a varias empresas en Estados Unidos, en donde se buscaba determinar cuales eran los beneficios del horario del teletrabajo. La percepción de los empleadores en cuanto mejoras en la productividad fueron reportadas en el 48% de las empresas que implementaron estas prácticas. Los empleados aportaron mayores contribuciones a la empresa al otorgarles horarios flexibles, reflejadas en incremento de ganancias de un 5 al 15%. Uno de los estudios reportaba mayores ventajas cuando se contaba con programas familiares para el cuidado de los niños de empleados, como lo son programas de implementación de teletrabajo, guarderías establecidas, horarios y lugares flexibles, entre otros.

Sandra Burud, Pamela R. Aschbacher, y Jackelyn MacCroskey preguntaron a 178 empresarios si estos programas tendrían un efecto en ciertos aspectos de las operaciones de la compañía. Claramente, estas empresas experimentaron un efecto positivo cuando mas del 50% de los empleados respondieron afirmativamente a aspectos como mejoras en la moral del empleado, reclutamiento, relaciones públicas, satisfacción en el trabajo, como una empresa atractiva para trabajar, compromiso, motivación, no abstencionismo, etc.

Con toda esta información, es difícil para los empleadores el pensar en otros tipo de prestaciones a otorgar, que pudieran tener tan positivos resultados tanto para la



empresa como para el empleado. Otro aspecto que se consideró, fue el impacto o la posible discriminación que pudieran percibir aquellos empleados que por su situación, no aplican para poder aprovechar las ventajas de estos programas, como aquellos que no tiene hijos o familiares dependientes, y de el total de las empresas, solo 4 empresas, el 11% de la muestra, encontró que la equidad era un problema en este aspecto. La gran mayoría encontró que empleados sin hijos o padres dependientes se veían beneficiados al ver que el ausentismo y la impuntualidad se reducían al implementar planes referentes a la familia. Adicionalmente, se logró una mejor imagen como compañía, se mejoró la moral y productividad del empleado, convirtiéndose en mejores utilidades para la empresa.

Investigadores, escritores, analistas financieros, vendedores de bienes raíces, transcritores, programadores en sistemas y vendedores son solo algunos de los puestos que ha utilizado esta opción. El teletrabajo es particularmente atractivo para aquellos empleados que son altamente disciplinados y administrados. Sin embargo, hay algunos riesgos: que el empleado llegue a sentir cierta soledad y aislamiento que traiga consigo una caída en su motivación. La supervisión que tenga el jefe inmediato será quizá más difícil, pues el monitoreo y evaluación del trabajo del empleado se deberá de llevar a cabo de diferente manera.

## **II.2. Situación actual del teletrabajo**

Como hemos mencionado anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo determinar los puestos y el tipo de trabajos donde se puede implementar

el teletrabajo en México, por tal motivo es importante entender claramente la situación actual del teletrabajo.

### **II.2.1. Características del trabajo**

Un teletrabajo exitoso se correlaciona con ciertas características del trabajo. El teletrabajo funciona bien cuando se tienen tanto empleados con conocimiento o bien capacitados como cuando no son trabajadores hábiles, sin embargo existen ciertas tareas para las cuales el teletrabajo no es lo más recomendable, tal es el caso de:

- Tareas que dependen de una ubicación
- Tareas que son definidas pobremente
- Tareas que demandan contacto cara a cara
- Tareas que no requieren un intenso esfuerzo individual

Es importante enfocarnos en tareas y no en puestos en particular, ya que los puestos consisten en una serie de tareas, algunas de las cuales no siempre encajan con el teletrabajo. En los casos en donde solo ciertas tareas encajan con el teletrabajo, se puede realizar éste solo de tiempo parcial.

Lo anterior nos sirve para el desarrollo de esta investigación, ya que a través de esta buscaremos identificar las tareas y trabajos en los cuales se puede implementar el teletrabajo en México.

## II.2.2 Características del empleado

Aunque en general la actitud del empleado hacia el teletrabajo está determinada por las creencias individuales respecto al resultado de la implementación, a continuación mencionamos una serie de características que Illegems y Verbeke (2003) mencionan que pueden ayudar a determinar el perfil del empleado viable para el teletrabajo.

### Características socio-demográficas

- **Complejidad en el hogar.** A mayor complejidad en la vida familiar, es mayor el deseo de los empleados por la flexibilidad, y por consiguiente mayor el deseo por el teletrabajo, porque les permite satisfacer tanto requerimientos laborales como no laborales. Sin embargo, es importante señalar que el teletrabajo y las actividades de casa no pueden ser combinadas literalmente hablando.
- **Condiciones en el hogar.** La adopción del teletrabajo de una forma regular es más fácil si se tiene un cuarto apartado de las funciones de la casa, donde se evita la interrupción por otros miembros de la casa.
- **Género.** No existe una generalización respecto a cuál género tiene una actitud más positiva hacia el teletrabajo, sin embargo, la mujer más que el hombre elige el teletrabajo para mantener su flexibilidad respecto al cuidado de hijos o personas de edad adulta.
- **Sueldo.** El sueldo de los empleados con teletrabajo varía considerablemente, pero en promedio ganan más que aquellos que trabajan

en oficina debido a una combinación de factores. Primero, los empleados con mayores ingresos, fácilmente pueden tener un área propia dentro del hogar para esta actividad. Segundo, los empleos que encajan mejor con el teletrabajo, en promedio, son puestos mejor pagados.

- **Educación.** En este caso, también varía considerablemente, pero en promedio, los empleados con teletrabajo tienen una mayor educación, debido también a los dos factores mencionados en el punto anterior.
- **Edad.** El factor edad, varía dependiendo de cada individuo y varía por país. En algunos países generalmente, la aceptación del teletrabajo disminuye con la edad del empleado, sin embargo, es este grupo el que generalmente tiene las condiciones en su hogar para implementar el teletrabajo. Por otra parte, el grupo de jóvenes está menos propenso a iniciar el teletrabajo. Podríamos decir que la edad media es la más factible a desarrollarse en el teletrabajo.

### **Percepciones y actitudes del empleado**

La adopción de los empleados al teletrabajo está íntimamente relacionada con sus creencias y su motivación individual, por tal motivo, las actitudes de los empleados y los gerentes es crucial para la adopción del teletrabajo.

- **Actitud personal.** Algunos empleados, nunca podrán ser ‘teletrabajadores’ independientemente de que cumpla con las características socio-demográficas. El empleado debe estar auto-motivado, bien organizado en administración de tiempo, ser dedicado, hábil para trabajar por sí mismo,

tener auto-confianza, ser hábil para comunicarse, flexible, confiable y tener habilidades en tecnologías de información y comunicación.

- **Conocimiento/desentendimiento del teletrabajo.** Las personas que tienen una percepción negativa respecto al teletrabajo, no podrán implementarlo. En México, este término no es común, por consiguiente sería necesario explicarlo bien, ya que el desentendimiento puede ocasionar percepciones falsas respecto a lo que en la práctica significa.
- **Aversión al riesgo.** Empleados con aversión al riesgo, son menos factibles para implementar el teletrabajo, ya que tienden a percibirlo como de alto riesgo y de tener un efecto desconocido acerca de su potencial.
- **Satisfacción con su modo de vida.** Los individuos que están generalmente satisfechos con su modo de vida, están más dispuestos a adoptar el teletrabajo. La explicación de esta correlación es que la satisfacción con su vida, está vinculada al control que el individuo tiene sobre su trabajo.
- **Insatisfacción con las condiciones de un empleo tradicional.** La insatisfacción con las condiciones actuales puede llevar al teletrabajo, ya que este le permite, entre otras cosas, negociar las horas de trabajo para adaptarse mejor a sus múltiples intereses.

### **II.2.3. Implementación**

El teletrabajo puede funcionar o implementarse tanto en áreas urbanas como rurales. En áreas urbanas para reducir el congestionamiento vial, así como

disminuir la contaminación ambiental derivada del consumo de combustibles, y en áreas rurales para promover el desarrollo económico.

Los empleadores implementan el teletrabajo porque puede reducir costos e incrementar la productividad y frecuentemente lo perciben como un beneficio. Por otra parte, los empleados generalmente eligen el teletrabajo porque incrementa su flexibilidad y reducen el estrés; e incluso para algunos empleados es la única forma de ingresar a la vida laboral.

Ahora bien, si nos enfocamos al tema de los costos de implementación, podemos considerar que el teletrabajo no requiere de altos gastos públicos. En los países industrializados, el nivel actual de información y tecnología es suficiente para permitir su implementación. Los costos son absorbidos principalmente por las compañías que implementan el teletrabajo, y estos costos frecuentemente son compensados por los beneficios, como un incremento en productividad y flexibilidad.

Sin embargo, la implementación del teletrabajo presenta algunos peligros o riesgos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Atomización de la fuerza de trabajo
- Explotación de grupos vulnerables de trabajadores
- Incremento de la polarización entre los empleados
- Impactos negativos en la vida familiar

- Aislamiento social

### **II.2.3.1. Ventajas potenciales de la implementación del teletrabajo desde la perspectiva del empleador**

Illegems y Verbeke (2003) indican que a los Gerentes de Recursos Humanos de 230 compañías en Bruselas se les solicitó responder una encuesta relacionada con el teletrabajo. De éstas, 83 compañías respondieron la encuesta, teniendo que 19 de éstas ya lo tenían implementado, manifestando su interés por expandirlo a una mayor escala y otras 20 organizaciones comentaron que iniciarían en poco tiempo.

De los resultados de este estudio se pueden considerar las siguientes como las principales ventajas para el empleador:

- **Mejora la flexibilidad.** La implementación del teletrabajo puede ser vista como una estrategia de flexibilización de la fuerza de trabajo como de la organización. Este puede ayudar en períodos de la empresa de transformación organizacional y en períodos de fluctuación de trabajo.
- **Mejora la productividad.** El teletrabajo mejora la productividad porque disminuyen las interrupciones, provee un atractivo ambiente para el trabajo que requiere alta concentración, reduce el tiempo de transporte y reduce el ausentismo. Además, permite a las personas trabajar en sus mejores horarios. El teletrabajo puede mejorar la calidad del trabajo, incrementar la rapidez en la comunicación y en el proceso de toma de decisiones. El

incremento en productividad es difícil de medir sin embargo se estiman incrementos entre 15-25%.

- **Mejora el servicio al cliente.** En empresas donde se debe brindar un servicio las 24-horas, el teletrabajo puede aliviar el tener que ir a media noche a la oficina, aunque cabe señalar que este no es un factor para la implementación. El servicio al cliente puede también ser mejorado incrementando el uso de la comunicación electrónica, donde los clientes pueden alcanzar a los empleados más rápidamente y recibir atención más personal y directa.
- **Se reduce el ausentismo.** Algunas enfermedades no son una barrera, debido a que no se tiene que transportar, no tendrá un contacto cara a cara con alguien y el trabajo no necesitará realizarse en las horas convencionales de oficina. Además, el ausentismo por otras causas como emergencias familiares y citas personales también reduce.
- **Administración óptima del recurso humano.** El teletrabajo puede ser una buena herramienta de contratación y retención del mejor talento. Adicionalmente, puede abrir nuevos mercados para personas con discapacidad, con hijos menores o personas adultas que cuidar. Por otra parte, se puede utilizar para contratar a través de terceros a empleados que no sean estratégicos y a la vez reducir los costos a la organización.
- **Se soluciona la falta de espacio de oficinas adecuado.** El teletrabajo puede ser una solución cuando el área de oficinas es insuficiente.



- **Se gana espacio en oficina.** Esto sucede cuando se comparten oficinas entre los empleados que tienen implementado el teletrabajo, sin embargo, puede o no darse y no es un factor importante para su implementación.
- **Influencia positiva en la imagen de la organización.** La implementación del teletrabajo puede dar publicidad positiva a la empresa, cuando la gente se entera de la existencia de esta facilidad. La empresa es vista como socialmente responsable y que contribuye a la ecología.
- **Incrementan las posibilidades de trabajo para personas con discapacidad.** El teletrabajo permite la integración de personas con discapacidad porque les permite trabajar en un ambiente mejor equipado para satisfacer sus necesidades personales. Sin embargo, no necesariamente es favorable para todos los discapacitados, ya que las necesidades de estas personas varían enormemente.

### **II.2.3.2. Desventajas potenciales de la implementación del teletrabajo desde la perspectiva del empleador**

La implementación del teletrabajo se encuentra asociada a una serie de desventajas, entre las cuales Illegems y Verbeke (2003) indican que se encuentran las siguientes:

- **Incrementa el aislamiento social.** El teletrabajo reduce la interacción social que se da en el trabajo convencional, lo cual puede generar aislamiento y en el largo plazo puede disminuir el compromiso hacia la

empresa. La magnitud de esta desventaja puede ser reducida si se establece un tiempo parcial en la oficina y un tiempo en su casa.

- **Reduce las posibilidades de promoción para los empleados en teletrabajo.** Una de las mayores preocupaciones del teletrabajo es que éste afecte la carrera del empleado, al emplearse evaluaciones más subjetivas para evaluar su desempeño. El hecho de no tener presencia física en la oficina, puede afectar el desarrollo profesional del empleado si las decisiones de crecimiento se toman de manera subjetiva por parte de la empresa, evaluaciones objetivas pueden ayudar a prever este problema.
- **Incrementa el número de horas trabajadas.** Aunque el trabajador en sitio como el trabajador virtual debieran trabajar las mismas horas, esto no se da, debido a que el tiempo de transportación, así como el tiempo de interrupciones que se da en la oficina, no se da en un teletrabajo ya que se debe reportar la actividad del día. En el esquema convencional, muchas veces las horas trabajadas de los empleados se ven reducidas por recesos, interrupciones de colegas y distracciones. El empleado trabajando desde su casa tenderá a dedicar más horas al trabajo y aunque esto podría ser algo bueno para la empresa, a largo plazo, el empleado tendrá un resentimiento hacia su trabajo.
- **Influencia negativa en la cultura organizacional.** Tener una cultura organizacional unificada y compartida por toda la organización, que influye en las actividades diarias es una característica de las organizaciones exitosas, sin embargo el teletrabajo no permite que esto se de. La única

forma de evitarlo sería implementar el teletrabajo de tiempo parcial, de tal forma que puedan convivir con la cultura organizacional.

- **Reducción en la lealtad de los empleados.** Aunque no existe evidencia estadística respecto a este punto, algunos resultados indican que el empleado en teletrabajo es menos leal que un empleado convencional. Este problema puede presentarse cuando el empleado es obligado a adoptar esta nueva forma de trabajo y va en contra de sus necesidades y expectativas.
- **Obstaculización del contacto cara a cara.** Los individuos se comportan diferente cuando tienen una relación cara a cara que cuando interactúan a distancia. Otro efecto lateral que trae consigo la pérdida de contacto físico es el costo extra y los recursos necesarios para supervisar al empleado. En el esquema convencional la comunicación interpersonal es de vital importancia, ya que es la manera en que se puede comunicar información de calidad, además esta interacción es la que va construyendo los sentimientos de confianza y unión en los equipos de trabajo, donde se establecen los valores de trabajo en equipo y organizacionales. Problemas de supervisión y malos entendidos pueden presentarse debido a la carencia de esa interacción personal.
- **Dificultad de entrenamiento.** El teletrabajo puede causar dificultad para el entrenamiento tradicional, así como el entrenamiento durante el trabajo mismo. Las habilidades del empleado se pueden volver obsoletas si no se da nuevo entrenamiento. Tradicionalmente en la convivencia del día a día, se transmiten los conocimientos de los compañeros, los cuales se traducen

en aprendizaje que es eliminado al encontrarse en lugares remotos al de la oficina convencional. Esto se ve afectado ya que la única manera de transmitir los aprendizajes se limita a cursos formales y experiencias propias del empleado.

- **Obstaculización del trabajo en equipo.** Aunque a primera instancia el teletrabajo hace más difícil el trabajo en equipo debido a que no se tiene contacto físico, como resultado de la comunicación electrónica se pueden hacer tareas en equipo.

### **II.2.3.3. Ventajas y desventajas desde la perspectiva del empleado**

Además de los riesgos en general que presenta el teletrabajo, en particular para los empleados, este tiene ciertas ventajas y desventajas. La personalidad y la vida particular de cada individuo pueden afectar el peso que le asigna a cada ventaja y desventaja.

Las siguientes ventajas y desventajas se encuentran basadas en un estudio a profundidad realizado en Bruselas, mencionado por Illegems y Verbeke (2003):

#### **II.2.3.3.1 Ventajas potenciales de la implementación del teletrabajo desde la perspectiva del empleado.**

- **Flexibilidad.** El empleado cuenta con mayor flexibilidad en determinar cuales serán sus horas de su vida personal y cual será su horario de trabajo. En todas las categorías de ventajas que pueden existir al presentarse Telework como forma de trabajo, la flexibilidad en horario y lugar de

trabajo quizá puede considerarse como la principal ventaja para el empleado.

- **Trabajo.** Las principales ventajas que se pueden dar en el trabajo son: más trabajo realizado por el empleado, una gran orientación al autocontrol, orientado a resultados, menos estrés relacionado al trabajo y posibilidad del incremento de la autonomía.
- **Ambiente de trabajo.** En el hogar se puede disponer de un espacio mayor y mas placentero al que se podría tener en una oficina concurrida, además se puede disponer de mayor privacidad y menores interrupciones o distractores.
- **Familia.** Si se es organizado se puede contar con mayor tiempo para la vida personal, mayor tiempo con la familia y con amigos. Aunque muchas veces no se puede ver claro si existe mayor tiempo para estos aspectos. Si se ve claro en que el empleado es libre de determinar cuándo asigna sus tiempos para estas actividades y cuándo para el trabajo.
- **Interacción social y profesional.** Interacción con familiares y amigos pueden ayudar a continuar con la interacción personal y aliviar el problema de la soledad que pudiera llegar a presentar el empleado. El nivel de soledad o aislamiento que perciba el empleado dependerá en mucho de su personalidad pues muchas personas demandan algún nivel de aislamiento para poder desarrollar mejor su trabajo.
- **Localización.** El empleado puede tener la posibilidad de continuar en su empresa aunque éste tenga la necesidad de un cambio de residencia.

- **Ambiente en el hogar.** Gracias a la flexibilidad que tiene el empleado puede apoyar y estar más presente en los momentos familiares y personales si éste es un buen organizador de su tiempo y sus tareas laborales.

#### **II.2.3.3.2 Desventajas potenciales de la implementación del teletrabajo desde la perspectiva del empleado.**

- **Menos posibilidades de promoción.** El empleado tiene menos contacto con la organización, quizá esto puede también afectar a las posibilidades de una promoción puesto que ya no se tiene ese contacto de cara a cara todos los días, no existe esa comunicación personal. Sin embargo no existen pruebas contundentes que puedan demostrar esta desventaja.
- **Menor sueldo.** Debido a una errónea percepción del empleado, en donde cree que el empleador le da la oportunidad de trabajar desde su casa por necesidades personales del empleado, éste permite muchas veces un pago menor al que recibe un empleado en condiciones normales.
- **Mayores gastos de trabajo.** En el hogar se cuenta con menor equipo para el trabajo (como copiadoras, por ejemplo), también se puede caer en mayores gastos personales para el trabajo si no se tiene considerado eso en la paga. Además una influencia negativa de la cultura organizacional al quizá sentirse “aislado” de la organización.
- **Mezclar vida familiar y laboral.** Muchas veces el empleado puede caer en no poder separar el tiempo de trabajo y el tiempo familiar por lo que se pueden tener diferencias con algún miembro de la familia, además es

importante tener un espacio asignado para la oficina en casa pues el hecho de compartir el espacio con otros intereses familiares puede servir como un gran distractor para el empleado.

Si los integrantes de la familia no tienen claro cuando es el momento de trabajo para el empleado, pueden presentarse conflictos y distracción por esta causa. Es importante diferenciar psicológicamente el tiempo de trabajo y el tiempo en el que se está libre. Tradicionalmente el tiempo de traslado y el cambio de un ambiente físico hace que el empleado pueda diferenciar claramente el momento de separar estos dos aspectos de su vida, pero al trabajar desde su casa este puede ser confuso.

- **Menor interacción social y profesional.** Uno de los mayores problemas psicológicos que puede enfrentar un empleado que trabaja en su casa es la soledad. La mayoría de la gente necesita interacción con otras personas, además se puede perder la ventaja de recibir inmediata comunicación y retroalimentación del trabajo por parte del supervisor. Muchos individuos tienen la necesidad de una interacción profesional y social dentro de sus oficinas y esto queda anulado con el trabajo en casa.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **III.1 Tipo de estudio**

El propósito de la investigación consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. “Los estudios descriptivos pretenden medir o recopilar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refieren.” Hernández (2003)

En esta investigación se recolectan y analizan datos relacionados al objeto de estudio seleccionado y se identifican características que nos ayudan a determinar el perfil de puesto y del empleado que sean factibles para la implementación del teletrabajo.

Se utiliza tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo. El primero, se utiliza en varios periodos dentro de la investigación, con el fin de realizar una recolección de datos y opiniones, sin tener una medición numérica. Este se utilizará inicialmente para la formulación de preguntas a los empleadores y posteriormente en algunas preguntas relacionadas con los empleados.

El enfoque cuantitativo de la presente investigación, utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas y probar las hipótesis planteadas



anteriormente, además se utilizarán técnicas estadísticas para llegar al resultado que la población ha determinado.

### **III.2 Definición de la población y cálculo de la muestra**

Considerando el objetivo del estudio, esta investigación está basada en una muestra no probabilística intencional, ya que “la elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características de la investigación y de quien hace la muestra”. Hernández (2003). Se acude a personas que tiene el perfil requerido y que además quieran colaborar a la realización de la presente investigación.

El procedimiento “depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a criterios de investigación”. Hernández (2003)

Las personas seleccionadas para el estudio tienen las siguientes características:

- Se consideran empleados a aquellas personas que laboran o han laborado en empresas existentes en Nuevo León que tienen más de 300 empleados, tal es el caso de empresas como: Gamesa, Deacero, Cadena Comercial Oxxo, Carrier, Benavides, British American Tobacco, Alestra, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Cemex entre otras.

- Para considerarse empleadores se tomó como característica principal, que trabajaran en el área de Recursos Humanos o que tuvieran más de 3 personas a su cargo, laborando en las mismas empresas que los empleados.

Como resultado se obtuvieron tres entrevistas a profundidad con un Director de empresa de manufactura con más de 300 empleados, un Consultor experto en Relaciones Laborales con más de 30 años de experiencia y a un Gerente de Negociación de una de las principales empresas del país, adicionalmente se aplicaron 17 cuestionarios a empleadores que por su posición actual podrían tomar o no la decisión de adoptar esta forma de trabajo.

En el caso de los empleados, se aplicaron 104 encuestas como muestra, de las cuales 52 fueron contestadas por hombres y 52 por mujeres. El rango de edad de los encuestados se encuentra entre 18 y 60 años.

### **III.3. Instrumento y materiales.**

Los instrumentos que se desarrollaron fueron de dos tipos, entrevistas y cuestionarios. Las entrevistas están dirigidas a empleadores con el objetivo de conocer su opinión acerca de la aplicación de este esquema de trabajo en sus empresas. Los cuestionarios se diseñaron para obtener información de los empleados, siendo ellos pieza clave en el presente estudio.

### **III.3.1. Entrevista a empleadores**

Como parte de nuestra investigación, consideramos de vital importancia el realizar entrevistas a profesionales que, debido a su amplia experiencia tanto en el área de recursos humanos como en la alta dirección, dentro de importantes empresas Mexicanas a nivel mundial, nos podrían aportar información relevante referente al tema de estudio.

Los entrevistados fueron el Ing. Félix Vivero, Director de Planta Monterrey en Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma; Ing. Andrés Schleske, Gerente de Abastecimientos en Cementos Mexicanos SA de CV; Sr. Fortunato Quintanilla Lozano, Consultor en Recursos Humanos y Relaciones Laborales, con una amplia experiencia en estos campos desde hace 30 años y quién formó parte de empresas como FEMSA y GRUPO ALFA, y quien hoy en día es la cabeza de una firma de Consultores en Recursos Humanos, Fortunato y Asociados A.C.

### **III.3.2 Encuesta a empleadores.**

El cuestionario que se aplicó a la muestra de empleadores incluye varios rubros que se desean analizar, y fueron seleccionados en base a la teoría definida anteriormente y a las principales características del teletrabajo.

Los empleadores laboran en las mismas empresas donde se aplicaron las encuestas de empleados a fin de poder comparar las opiniones de ambos.

Se recopilaron 17 encuestas de empleadores, tomando como característica principal que tuvieran más de 3 personas a su cargo o que pertenecieran al departamento de Recursos Humanos de la empresa.

La encuesta aplicada se encuentra en el anexo **VII.1.**

### **III.3.3. Encuesta a empleados**

Se aplicaron 104 encuestas a profesionistas de varias empresas, quienes ocupan distintos puestos que van desde Gerente de área, Jefes de departamento, Supervisores, Líderes de proyectos y Empleados en general, con el objetivo de obtener información sobre el nivel de disponibilidad que ellos tendrían para realizar el teletrabajo, ventajas y desventajas que consideran más importantes o críticas al trabajar bajo este esquema, equipo o herramientas que se requieren para la correcta implantación de este esquema, entre otros temas. La encuesta aplicada se encuentra en el anexo **VII.3.**

### **III.4. Procedimiento**

El desarrollo de ésta sección del proyecto de investigación, se llevó a cabo mediante el siguiente proceso:

**Fase 1.** Selección de los tópicos y temas relacionados al teletrabajo.

**Fase 2.** Investigación bibliográfica de los temas. Selección de material bibliográfico con el objetivo de dar fundamento a los resultados.

**Fase 3.** Diseño y elaboración de la encuesta y cuestionarios aplicados, tanto a empleadores como empleados.

**Fase 4.** Identificación de la muestra y posibles candidatos para responder el cuestionario. Programación de citas para realizar las entrevistas a empleadores, realización de entrevista y análisis de resultados. Continúa el desarrollo del marco teórico.

**Fase 5.** Identificación de posibles candidatos para responder el cuestionario. Aplicación de cuestionarios.

**Fase 6.** Análisis de resultados de ambas fases: cualitativa y cuantitativa. Se apoya el análisis con gráficos, con el fin de tener una mejor interpretación de los resultados

**Fase 7.** Conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

## **IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **IV.1. Resultados de entrevistas a empleadores.**

Durante las entrevistas se abordaron temas como: ventajas y desventajas del teletrabajo, factores clave para lograr una implementación exitosa de este esquema de trabajo, entre otros. La información obtenida como resultado de las entrevistas es la siguiente:

#### **IV.1.1. Posibilidad de implementar el teletrabajo en México y sus empresas.**

**Ing. Félix Viveros (FV):** En su opinión la posibilidad de poder implementar el teletrabajo en México y su empresa dependerá de un elemento vital, para él, el factor clave es el establecer una cultura que apoye este estilo de trabajo, la cual genere los sistemas de trabajo que hagan esto posible y sea la base para poder realizar un cambio de esta naturaleza; en donde ésta debe de ser primeramente adoptada por la Dirección para que realmente se puedan ver los resultados y de ahí, sea transmitida a todos los niveles de la organización. Así pues la Cultura es el elemento principal que debe de estar también fundamentada en la Misión y Visión de la empresa a Largo Plazo. El teletrabajo debe de servir de alguna manera para cumplir con los objetivos y la razón del negocio, además se debe de tener en cuenta que el implementar el teletrabajo debe de traer, como todo proyecto dentro de un negocio, un beneficio económico para las dos partes involucradas (empleadores y empleados). Por otro lado hay que considerar a la tecnología como otro factor clave para que el teletrabajo pueda llevarse a cabo, ya que esto no podría ser posible si las herramientas como la laptop, Internet, o una blackberry,

los cuales permiten estar al alcance de los sistemas e información de la empresa de manera oportuna y desde casi cualquier lugar. El teletrabajo puede ser viable en la empresa, siempre y cuando a través de un análisis de beneficios y costos se llegue a la conclusión de que sí sea conveniente, para la empresa y el empleado. Además, se deberá de tener especial cuidado en aspectos de selección de personal, infraestructura tecnológica, sistemas de calidad y de trabajo.

**Ing. Andrés Schleske (AS):** Con experiencia propia en utilizar el esquema de teletrabajo en algunos puestos desempeñados, el Ing. Schleske opina que México aún es un país que está muy atrasado en la cultura del teletrabajo y que se requiere de un control y supervisión más estrictos que permitan llevar al empleado a los resultados esperados. Además, comenta que las condiciones de costo de la vivienda en nuestro país, muchas veces no permite tener la facilidad de contar con un espacio asignado para tener una oficina en casa. Ahora bien, para considerar esta posibilidad en una empresa, es indispensable que la cultura de la compañía permita este modelo y afirma que en su experiencia personal, considera que tanto en Cemex como en General Electric se tiene una cultura “abierta” hacia el teletrabajo y muchos de sus empleados tienen este esquema de manera parcial, aunque en Cemex se requiere de sistemas más adaptables a esta modalidad y aún no integran este esquema de una manera formal, en GE son muchos los que cuentan con la infraestructura y apoyo para realizar sus actividades desde su casa, la mayor parte del tiempo. Por último, el Ing. Schleske nos menciona cuatro características para que el teletrabajo tenga éxito, una es contar con las

herramientas tecnológicas y de trabajo necesarias, que sea un perfil del empleado específico, que exista el consentimiento del área de RH y la vicepresidencia como una cultura de la compañía y que existan objetivos bien definidos.

**Sr. Fortunato Quintanilla (FQ):** Considera que será posible el implementar el teletrabajo en cualquier tipo de empresa siempre y cuando se cuente con herramientas efectivas de medición de resultados y con la tecnología necesaria; además de que el puesto no demande en la mayoría de sus actividades, la presencia física del empleado. Un punto importante será la mentalidad o cultura que tenga el jefe o jefes inmediatos del empleado, pues se requiere de una mente abierta a una nueva forma de trabajo en donde no se esté enfocado en la idea de “horas de trabajo”, sino en el trabajo basado en los resultados.

#### **IV.1.2. Características de la implementación del teletrabajo.**

##### **a. Horario y Días**

**FV:** Sugiere que los horarios y días para esta modalidad de trabajo se manejen en una combinación del 90% teletrabajo y 10% interacción personal, ya que la comunicación no verbal no puede ser identificada a través de los medios de comunicación comunes en el teletrabajo; dicha comunicación será la que muchas veces nos indique respuestas, ánimos o mensajes muy importantes para el supervisor o integrantes de un grupo de trabajo.



**AS:** Opina que debe de existir una flexibilidad de horarios, en donde cada quien sea responsable de sus actividades y su tiempo.

**FQ:** Sugiere que se maneje un horario similar al de la oficina para poder contar con la asistencia y dar apoyo a quienes se mantienen con esos horarios, además considera que no se debe de realizar el teletrabajo el 100% del tiempo, puesto que es muy importante no dejar fuera la comunicación cara a cara, ya que existen muchas situaciones en la que es recomendable arreglar o trabajar de manera presencial, evitando malos entendidos y teniendo mayor sensibilidad de la comunicación no verbal. También existirán situaciones como visitas a empleados y juntas que requerirán de encuentros personales.

#### **b. Tipos de Contratación**

**AS:** En su opinión, no debe de existir alguna causa por la que el tipo de contratación deba de cambiar. El considera que dado que los objetivos son los mismos, la forma de contratación debe ser igual.

**FQ:** Definitivamente deja fuera la opción de realizar contrataciones irregulares como puede ser una contratación por honorarios, pues existe un gran riesgo para la empresa si algo le sucede al empleado. Sugiere que se realice la contratación como empleado directo de la organización en donde se pueda manejar sus prestaciones de la ley o las que vayan acordes a las reglas y políticas de la empresa. Considera que el mejor formato de trabajo sería el que maneje una compensación fija que le

dé a la persona, sentido de pertenencia y lealtad; además de una compensación variable que esté directamente relacionada a sus resultados, los cuales deben de ser perfectamente medibles y sin ningún ingrediente de subjetividad para poder evitar conflictos y mal entendidos entre el empleador y el empleado.

### **c. Prestaciones**

**AS:** No es necesario que exista alguna diferencia en las prestaciones, a excepción de la infraestructura en telecomunicaciones, como herramientas básicas de trabajo.

**FQ:** En su opinión, no existe alguna razón válida para que las prestaciones sean diferentes a las de cualquier otro empleado dentro de la empresa.

### **d. Costos a absorber**

**AS:** La empresa deberá otorgar al empleado las herramientas necesarias para el desempeño del trabajo del empleado: línea telefónica, acceso a Internet, computadora personal, impresora, celular, etc. No existe un límite mientras se trate de herramientas que necesita el empleado para ser eficiente fuera de la oficina.

**FQ:** El empleado debe de sentir que tiene el total apoyo de su empresa por lo que será necesario que se le den los instrumentos para su desempeño como computadora y Nextel.

#### **e. Tipos de Puestos**

**FV:** Será válido para todos aquellos puestos que no requieran de presencia física para su desempeño o que su presencia se requiera de manera irregular.

**FQ:** Cualquier puesto que no requiere de su presencia física, como traducciones, servicios secretariales, programadores y desarrolladores de software, consultores, etc., puede ser realizado a través del teletrabajo.

**AS:** De cierta forma todos los puestos pueden ser factibles para el teletrabajo, a excepción de aquellos que están en áreas operativas o producción.

#### **f. Medición de resultados**

**FV:** Se deberá de contar con sistemas de trabajo bien definidos y un sistema de calidad que permita medir el desempeño del empleado.

**AS:** Nos sugiere que se deben de realizar juntas mensuales de resultados, también que existan objetivos tanto numéricos 50% (Ej. Ahorros, gastos), como cualitativos 50% (Ej. entrenamientos, etc.)

**FQ:** Se debe de contar con una herramienta de medición de resultados específica para el puesto en particular, la cual debe de ser totalmente objetiva y numérica. Sugiere reportes de actividades y seguimiento de proyectos.

### **IV.1.3. Ventajas y desventajas del teletrabajo**

**FV:** Las ventajas que el Ingeniero nos remarcó fueron desde una perspectiva social, en donde el teletrabajo permita una mejor armonía familiar y la posibilidad de formar hijos más productivos que cuenten con el apoyo y convivencia de los padres desde edad temprana. Aspectos como la reducción de contaminación y la oportunidad de disponer de apoyo de un empleado clave para la continua operación de la planta, en el horario de trabajo que sea requerido. (ej. Se puede solicitar la re - configuración de programas de las líneas de producción (24 x 365 días al año) a un Ingeniero fuera de horario de oficina, lo cual permite que no se pare la producción). La principal desventaja es dejar de interactuar personalmente y se pueda perder control del trabajo del empleado, además de no poder recibir comunicación no verbal y no poder identificar cual es su desempeño o cual es la forma en que interactúa realmente.

**AS:** Las ventajas propuestas son la flexibilidad en el horario, mayor responsabilidad pues se tiene que administrar el tiempo y existe una flexibilidad en el balance de vida, ya que puede ser la oportunidad de tener mayor convivencia familiar. Schleske se refiere al tiempo en que estuvo trabajando desde su casa como “Los mejores seis meses de mi vida”.

En cuanto a las desventajas, considera que hay poco contacto con la gente y el equipo de trabajo, incluso considera que a largo plazo no es tan sano estar 100% del tiempo trabajando desde la casa e incluso hay personas que no ven como

opción el trabajar desde su hogar, debido a que se distraerían más en el hogar que en la oficina.

**FQ:** Entre las ventajas nos menciona la opción de responder mejor a las responsabilidades familiares, reducción de costos para la empresa, flexibilidad de horarios y posibilidad de un mejor desempeño por sufrir de menor estrés.

Las desventajas que el detecta son: distracciones en el hogar, posibilidad de realizar otros trabajos y diferentes roles que descuiden el resultado esperado e instalaciones no adecuadas en la casa.

#### **IV.1.4. Características que deben tener los empleados para el teletrabajo.**

**AS:** Personas que realmente desean estar trabajando desde su casa, responsables, pro-activas, con un gran deseo de crecimiento y superación, que gusten de hacer más de lo que se les pide.

**FQ:** Que ya conozcan el perfil del empleado y su forma de trabajo, es decir que tengan al menos tres años de experiencia en la empresa, que sean personal de confianza, muy responsables, que trabaje con base a resultados y no a horarios, que cuente con un lugar apropiado para trabajar.

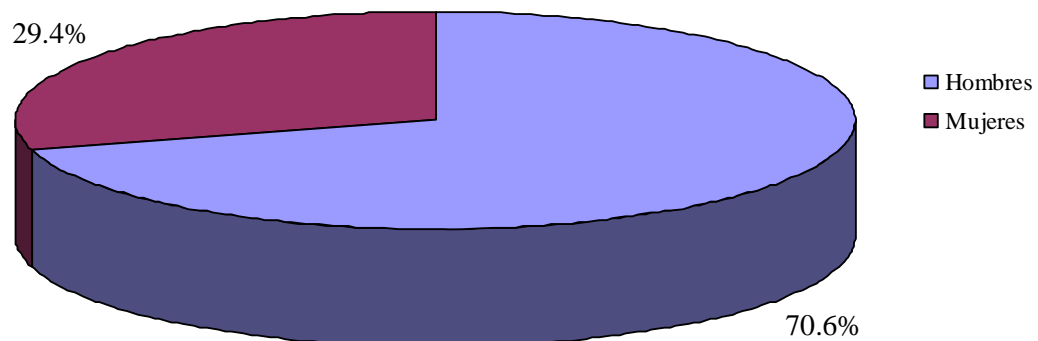
#### **IV.2. Resultados del cuestionario a empleadores**

En la presente sección, se analiza la información que resultó de los cuestionarios aplicados a empleadores.

Se colectaron 17 encuestas de empleadores, tomando como característica principal que tuvieran más de 3 personas a su cargo o que pertenecieran al departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Del total de 17 personas, que el 70.6% son hombres y el 29.4% son mujeres, encontrándose entre los rangos de edad de 26 a 52 años.

**Distribución de encuestadores por sexo**

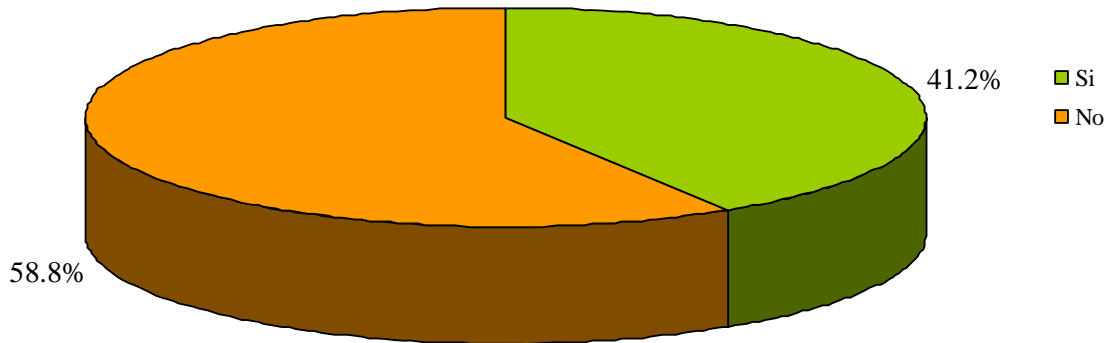


#### **IV.2.1. Implementación del teletrabajo**

Del total de los empleadores, tenemos que el 41.2% de la muestra indica que si han implementado el teletrabajo en su organización y dentro de las razones que han hecho que este se haya aplicado en sus empresas se encuentran las siguientes: incapacidad por lesiones, enfermedad, maternidad o paternidad o simplemente porque las funciones actuales le obligan a hacerlo, tal es el caso de personas en tránsito o viaje.

Por otra parte, quienes mencionan que no lo han llevado a cabo (58.8%), nos comentan que es necesario primero madurar otras competencias ya que se considera que no se tiene la cultura para trabajar sin supervisión.

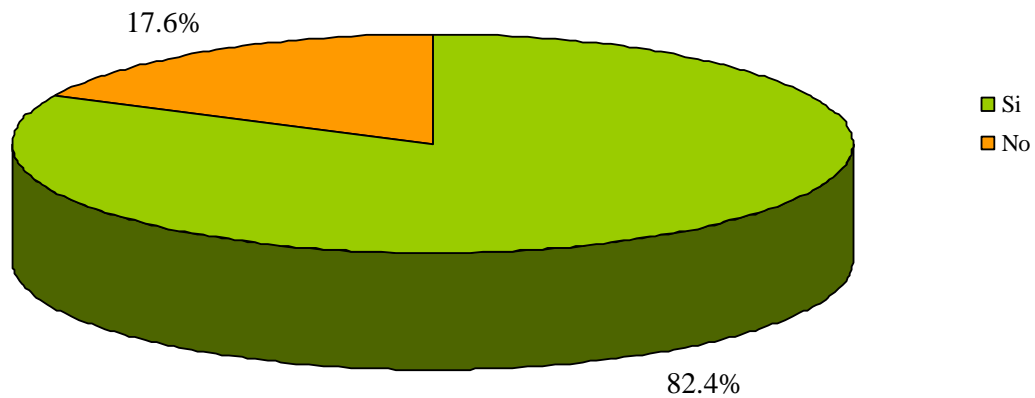
**Porcentaje de quienes han implementado el teletrabajo**



Algo importante a considerar, es el hecho de que a pesar de que solo el 41.2% lo ha aplicado, el 82.4% estaría dispuesto a implementarlo considerando principalmente que algunas tareas no requieren presencia física, que se pueden reducir los costos de operación, la tecnología permite la comunicación, por ejemplo mediante videoconferencias y otro aspecto muy importante a considerar es que la empresa ya tenga la cultura y la flexibilidad de hacerlo, además de que se cuente con la infraestructura adecuada.

Por otra parte, el 17.6% que indica que no sería factible implantar el teletrabajo, considera que se requiere la presencia física en la empresa y que además es necesario primero desarrollar otras competencias.

### Factibilidad para implementar el teletrabajo

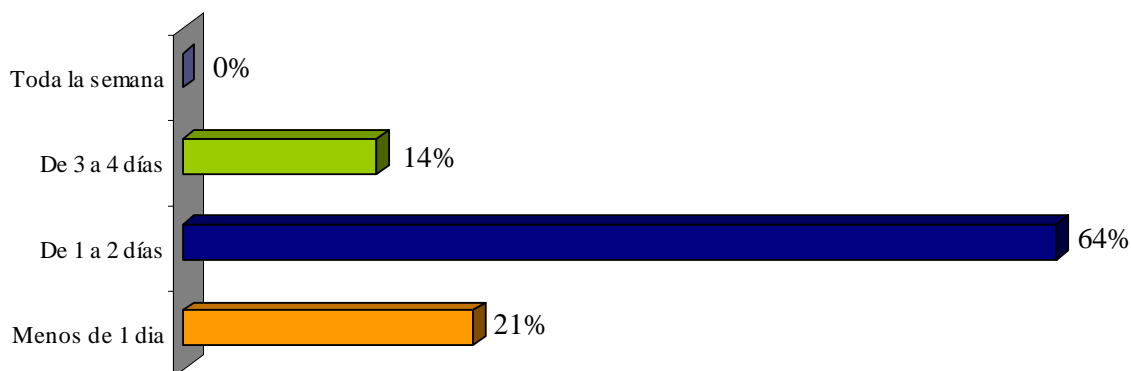


Ahora, considerando solamente al 82.4% de los empleadores, es decir a aquellos que consideran factible el llevar a cabo teletrabajo, tenemos que el 64% de estos piensa que sería posible su implementación en 1 ó 2 días por semana, mientras que el 21% de ellos menciona que sería menos de 1 día.

Con lo anterior podemos ver que, aunque no es algo que esté formalmente implantado en las empresas actualmente, tiene el potencial de iniciar en un tiempo de 1 a 2 días, para un 85% de quienes consideran factible el teletrabajo.



### Frecuencia por semana para la implementación

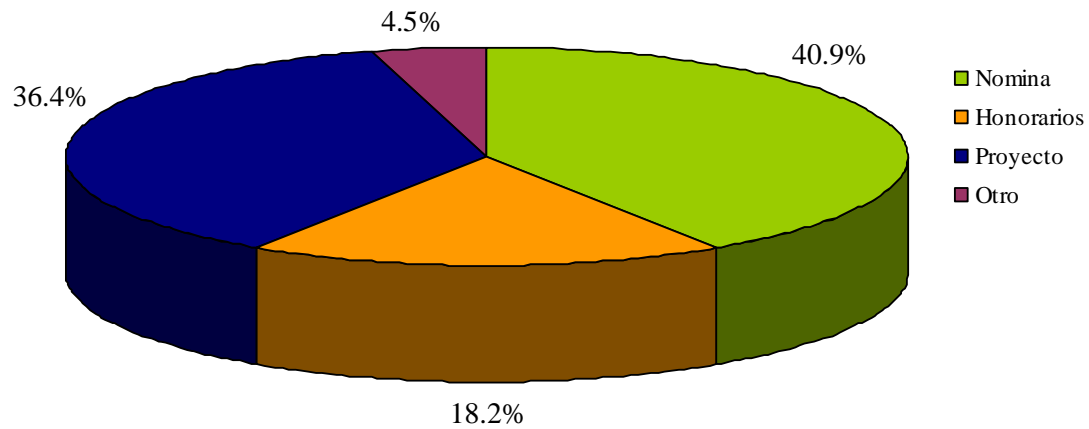


#### IV.2.2. Tipo de contratación y prestaciones

Si nos enfocamos al tema de compensación, tenemos que al preguntarles el tipo de contratación factible para este trabajo, se tiene que el 40.9% indica por nómina, el 36.4% sería por proyecto, y el 18.2% por honorarios.

Cabe hacer notar que independientemente del tipo de contratación, la mayoría de los empleadores piensa que este no debería cambiar por tratarse de la modalidad de teletrabajo.

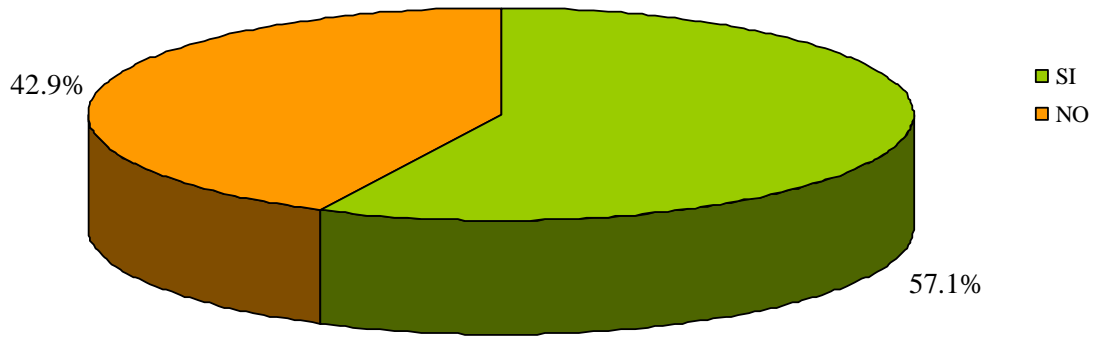
### Tipo de contratación factible



Relacionado al tema anterior, se encuentran las prestaciones, donde del total de empleadores que considera factible implementar el teletrabajo, el 57.1% piensa que las prestaciones si cambiarían, algunos opinan que podrían mejorar debido a que los costos se reducen, otros piensan que algunos costos reducen otros aumentan, mientras que algunos cambiarían a pago por proyecto. Es importante señalar que algunos mencionan que la gente estaría dispuesta a recibir menos porque esta en su casa, lo cual debemos contrastar contra la opinión de los empleados.

Por otro lado, quienes dicen que las prestaciones no cambiarían (42.9%) indican que dado que los entregables son los mismos, las prestaciones también deben ser las mismas. Solamente se les daría la flexibilidad a los empleados, harían lo mismo incluso con mejor calidad de trabajo y se mantendría la relación laboral ya que solo cambiaría el lugar de trabajo.

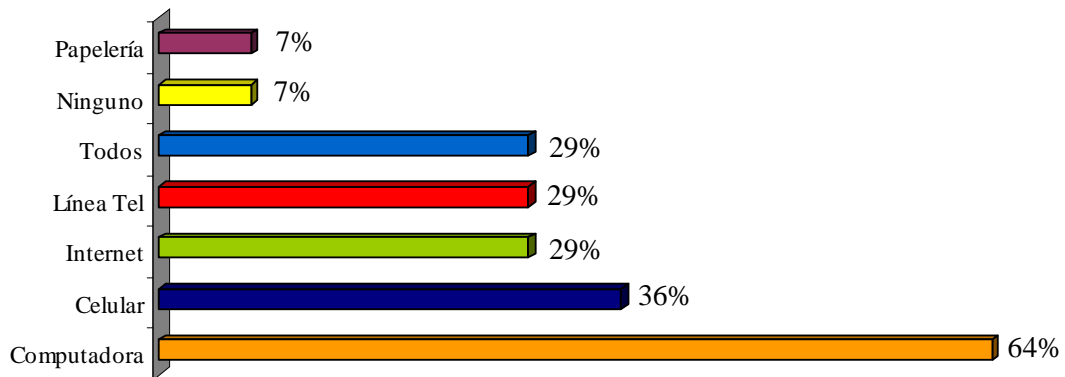
### Cambiarían las prestaciones



#### IV.2.3. Costos a absorber por el empleador

Es importante señalar que el 29% de los empleadores está dispuesto a absorber todos los costos de los empleados, tal es el caso de computadora, celular, línea telefónica, Internet y papelería. Mientras que otros empleadores solo están dispuestos a absorber algunos costos, entre los cuales se encuentran la computadora en un 64%, el celular un 36% y el 29% tanto la línea telefónica como el Internet. Sin embargo, cabe hacer notar que un 7% de los encuestados menciona que la empresa no estaría dispuesta a absorber ningún costo.

### Costos que el empleador está dispuesto a absorber



#### IV.2.4. Ventajas para el empleado y empleador desde la perspectiva de los empleadores

Entre las principales ventajas que el empleador encuentra en el teletrabajo tenemos las siguientes: mayor productividad, ahorro en costos de operación (luz, mobiliario, espacio, etc.), mejor administración del tiempo, mejor ambiente de trabajo y principalmente la capacidad de contratar y retener el mejor talento.

Respecto a las ventajas que el empleador ve para el empleado con este esquema de trabajo tenemos que se tiene un horario flexible, no se pierde el tiempo en traslados, se tiene menos distracciones, menos estrés, mayor organización, mayor tiempo para la familia y otras actividades y por lo tanto también una mejor calidad de vida.

#### **IV.2.5. Desventajas para el empleado y empleador desde la perspectiva de los empleadores**

Tomando en cuenta la opinión de todos los empleadores, tanto los que si quieren adoptar el teletrabajo, como aquellos que no, tenemos que ellos indican como desventajas las siguientes: falta de seguimiento y supervisión, menos rapidez en toma de decisiones, problemas con sistemas, costos de comunicación y de equipo, menos productividad, dificultad de medir resultados y poco trabajo en equipo.

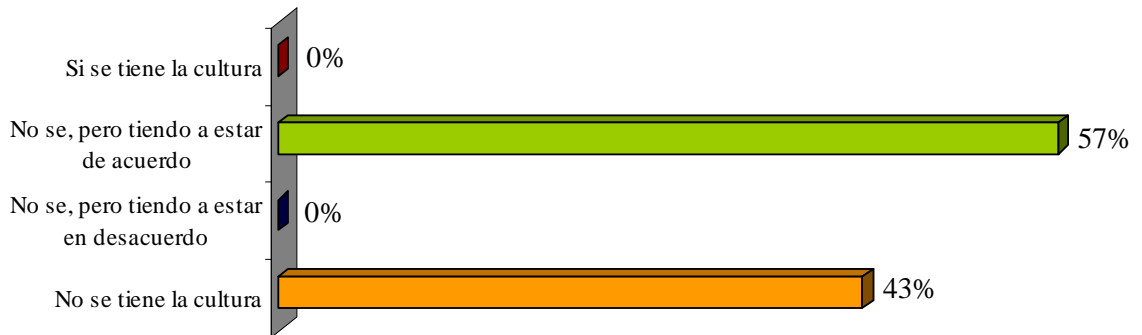
Por otra parte, los empleadores indican como desventajas para los empleados las siguientes: falta de oportunidades de crecimiento, desgaste de la familia a través de la mezcla entre vida familiar y laboral, falta comunicación entre empleados y el resto de la organización, más distracciones, falta de información necesaria para trabajar y el no respetar horarios

#### **IV.2.6. Cultura para el teletrabajo**

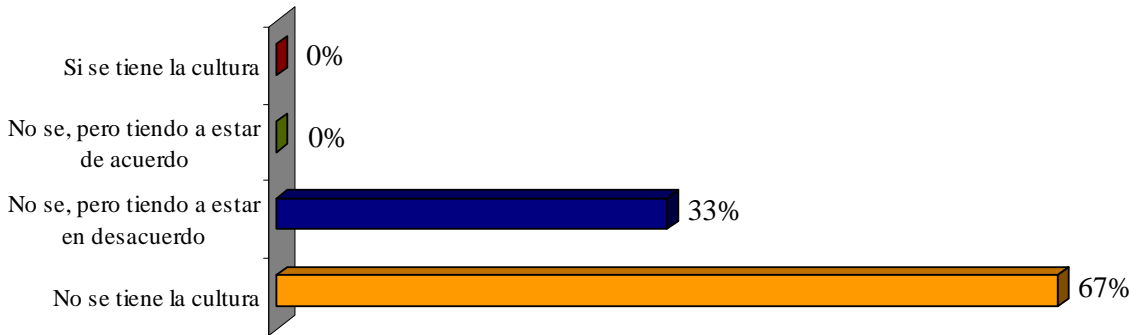
Considerando que la cultura es un factor importante para la implementación del teletrabajo, se les pregunto a los empleadores si consideraban que en México existía la cultura para ello.

Lo importante es que de quienes si están dispuestos a implementar el teletrabajo, el 57% tienden a estar de acuerdo en que en el país existe la cultura para el teletrabajo, mientras que ninguno (0%) de los que no quieren implementar el teletrabajo considera que en el país se tenga la cultura.

**Cultura en México para el teletrabajo**  
**Quienes si estan dispuestos a implementar**

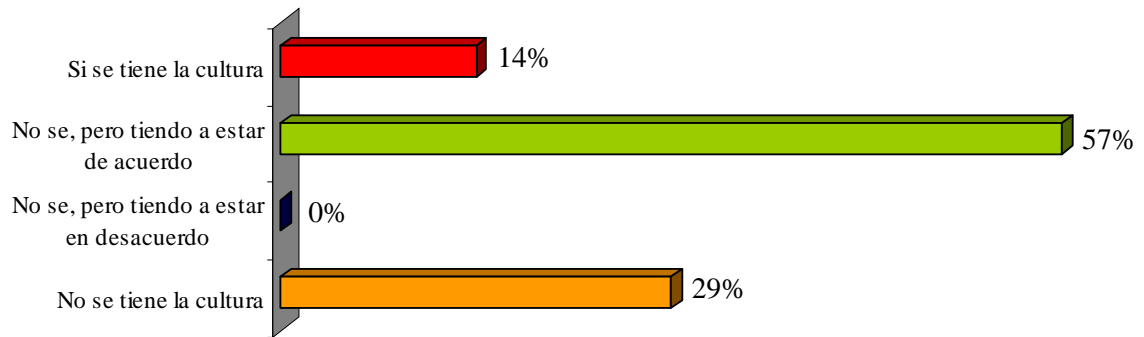


**Cultura en México para el teletrabajo**  
**Quienes no estan dispuestos a implementar**

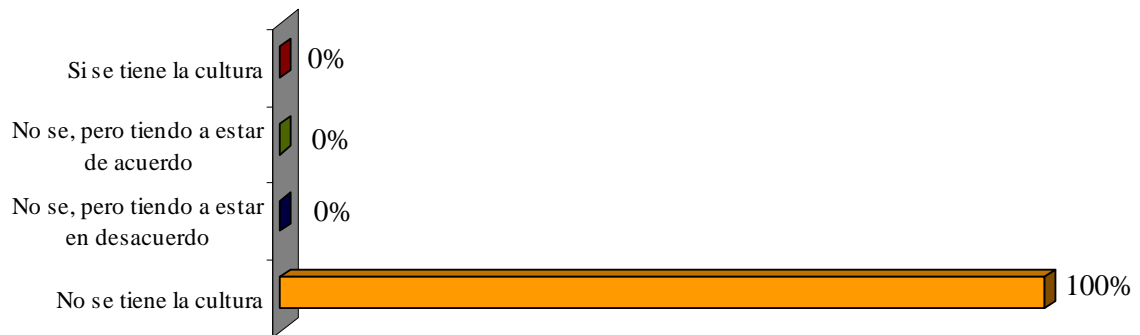


Al referirnos a si en la empresa se tiene la cultura para el teletrabajo, el 100% de los empleadores que no están dispuestos a implementar el teletrabajo nos indican que en sus empresas no se tiene la cultura, mientras que el 71% de quienes mencionan que en la empresa si se tiene la cultura tienden a estar de acuerdo o piensan que en su empresa si se tiene la cultura del teletrabajo.

**Cultura en la empresa para el teletrabajo**  
**Quienes si estan dispuestos a implementar**



**Cultura en la empresa para el teletrabajo**  
**Quienes no estan dispuestos a implementar**



**IV.2.7. Puestos factibles para el teletrabajo**

De acuerdo con los cuestionarios aplicados a los empleadores, tenemos que los puestos factibles para el teletrabajo son muchos y varían dependiendo de cada empresa, por tal motivo es necesario enfocarse en las características de los puestos, más que en un nombre de puesto en particular.

#### **IV.2.8. Impacto del teletrabajo en la organización**

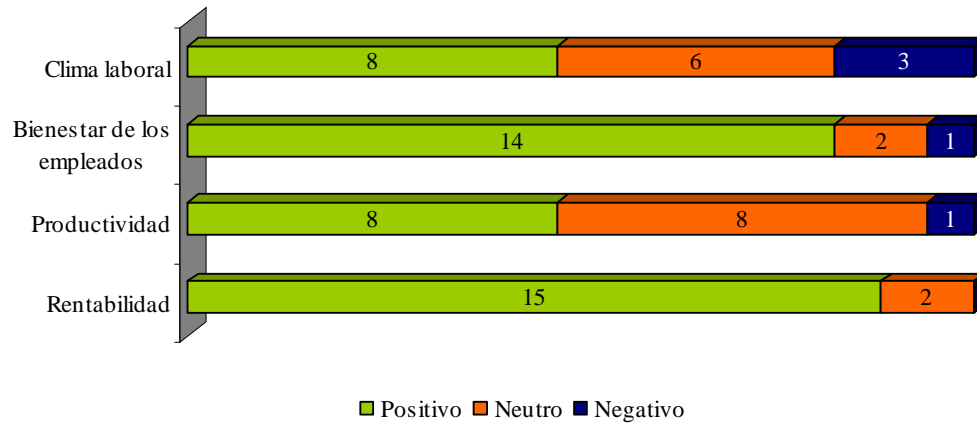
Al hablar del impacto que el teletrabajo tiene hacia la organización, podemos ver que las dos variables que los empleadores ven más favorecidas positivamente son la rentabilidad de la empresa y el bienestar de los empleados, donde el 88% y el 82% respectivamente piensan esto. La empresa tiene un impacto en la rentabilidad debido a que se disminuyen los costos de operación, y el empleado se ve favorecido debido a que tiene un mayor tiempo con la familia.

Respecto al clima laboral, tenemos que un 47% opina que afecta positivamente a la organización, un 35% opina que no afecta ni positiva ni negativamente, mientras que un 18% considera que el clima laboral se afecta negativamente. Este aspecto negativo, se ve más relacionado debido a que se pierde el contacto físico entre los empleados y se trabaja menos en equipo.

Y en cuanto a la productividad, tenemos que el 47% opina que tiene un impacto positivo, un 47% opina que neutro y un 6% opina que el impacto es negativo. Los empleadores consideran que la productividad debe ser la misma o mayor que la que se tenía en la empresa antes de la implementación del teletrabajo, para que sea conveniente implementarlo.



### Impacto en la organización



#### IV.2.9. Medición de resultados

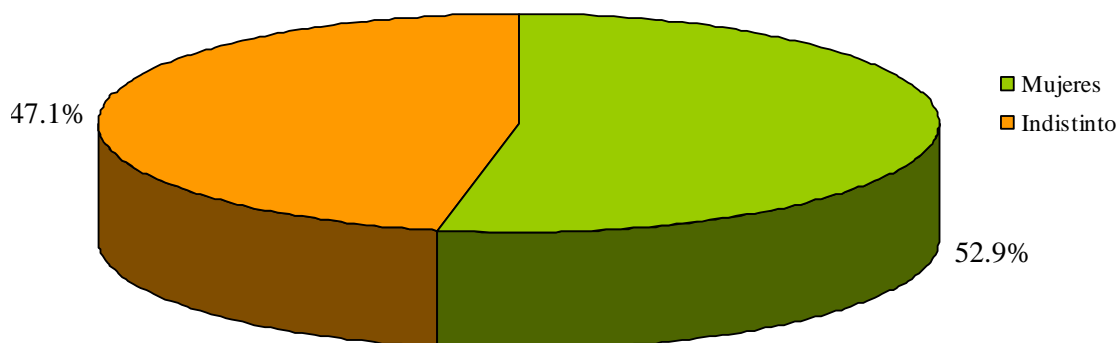
Los empleadores consideran que para la medición de resultados se partiría principalmente de los objetivos actuales, lo importante para muchos de ellos es que estos sean claros, específicos y fácilmente medibles. Algunos empleadores no solo consideran lo anterior, sino que piensan que sería importante establecer objetivos por proyecto.

#### IV.2.10. Implementación de acuerdo al sexo del empleado

Al preguntar para quien consideran más factible la implementación del teletrabajo, si para hombres o para mujeres, tenemos que el 47% indica para mujeres y el 53% considera que es indistinto para hombres o para mujeres. Sin embargo, es importante mencionar que el 89% de los empleadores que consideran que el teletrabajo es para mujeres son empleadores del sexo masculino.

Quienes indican que es más para mujeres nos comentan que son ellas quienes más aprecian el contacto familiar, quienes se hacen cargo de los hijos y son quienes más se retiran de la vida laboral por este motivo.

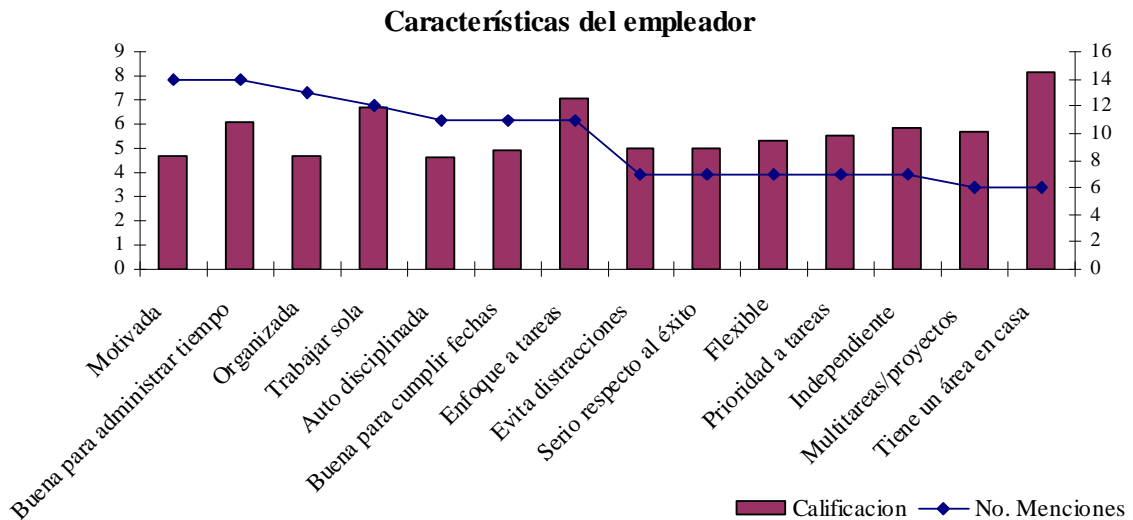
**Sexo de las personas más factibles para contratar en teletrabajo**



#### **IV.2.11. Características de los empleados para la efectividad del teletrabajo**

Al preguntar cuáles son las características que debe tener un empleado para trabajar en este esquema de trabajo, encontramos que debe ser una persona motivada por sí misma, debe ser buena para administrar su tiempo, ser organizada, capaz de trabajar sola sin sentirse aislada, debe ser disciplinada por sí misma y buena para cumplir fechas.

En el gráfico adjunto podemos apreciar el número de personas que mencionaron cada característica y la calificación que le dieron a cada variable, donde una calificación menor significa que es más importante.

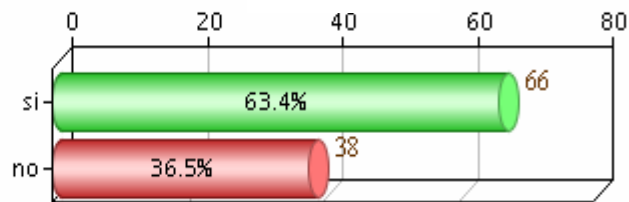


### IV.3. Resultados de las encuestas a empleados

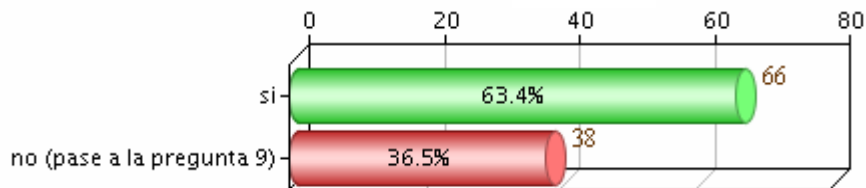
Para el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, se utilizó un sistema de análisis estadístico, el cual se encuentra en la Web ([www.formsite.com](http://www.formsite.com)). Para ello fue necesario diseñar la encuestas de tal forma que las preguntas fueran “cerradas” (selección de respuestas), se capturó la información obtenida de las encuestas y se procedió con la corrida de reportes por pregunta, así como tablas cruzadas con el objetivo de filtrar información relevante. De los resultados obtenidos, el 59.6% de los encuestados son personas solteras y el 38.4 % son casados, el 50 % son hombres y el otro 50 % mujeres. Del total de encuestados, el 41.3% tiene una antigüedad en su puesto de 1 a 3 años y el 25 % menos de un año.

De los encuestados el 63.5 % opinó que si es necesaria su presencia en la empresa, mientras que el 36.5 % restante opinó que no. La misma proporción respectivamente opinó que Si estaría dispuesta o le gustaría trabajar desde su casa.

**¿Considera necesaria su presencia física para realizar las responsabilidades de su puesto actual?**

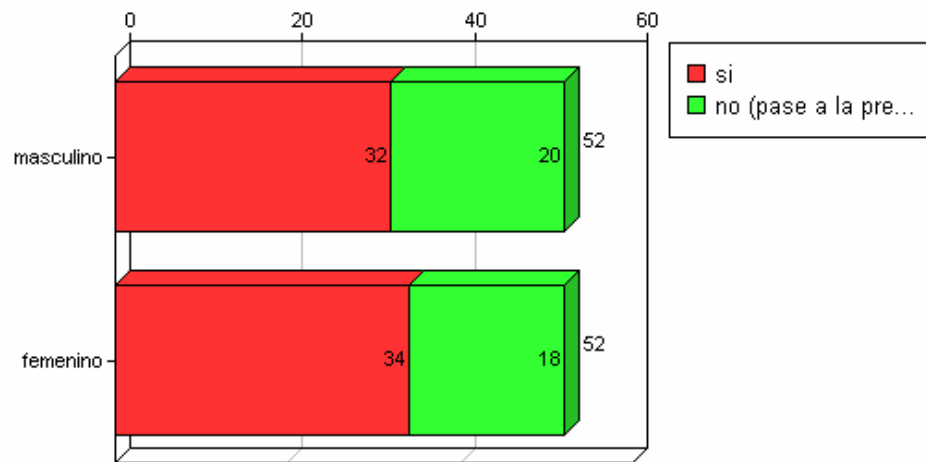


**¿Estaría dispuesto o le gustaría trabajar desde su casa?**

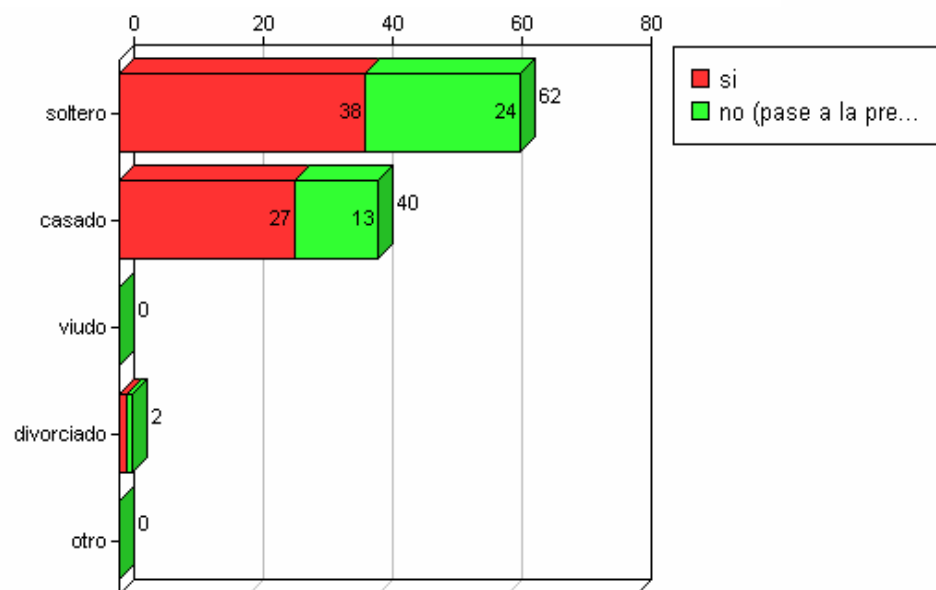


De las personas que si están de acuerdo en trabajar desde la casa el 61.5 % son hombres y el 65.3% son mujeres. Esta estadística es sorprendente porque se pensaría que las mujeres son más apegadas a la familia o les es más difícil

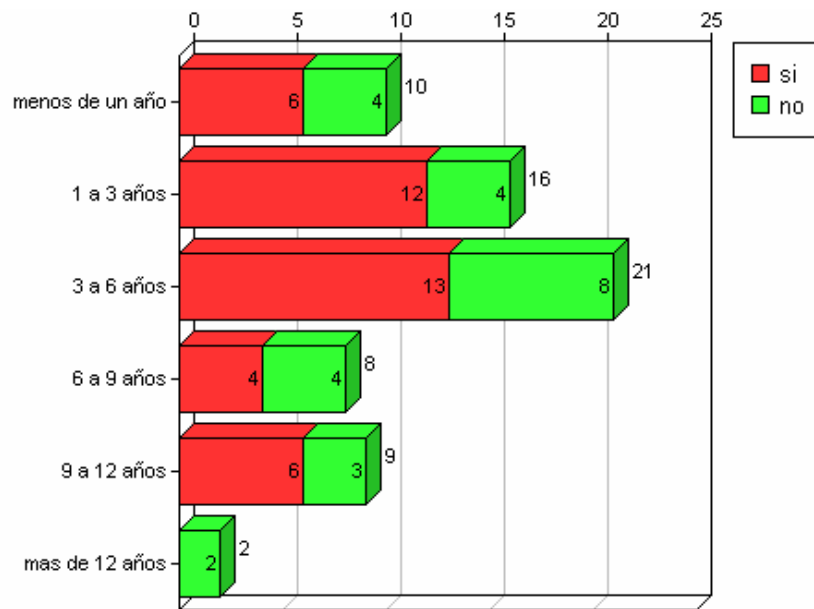
permanecer lejos del hogar, sin embargo los hombres también desean estar en casa.



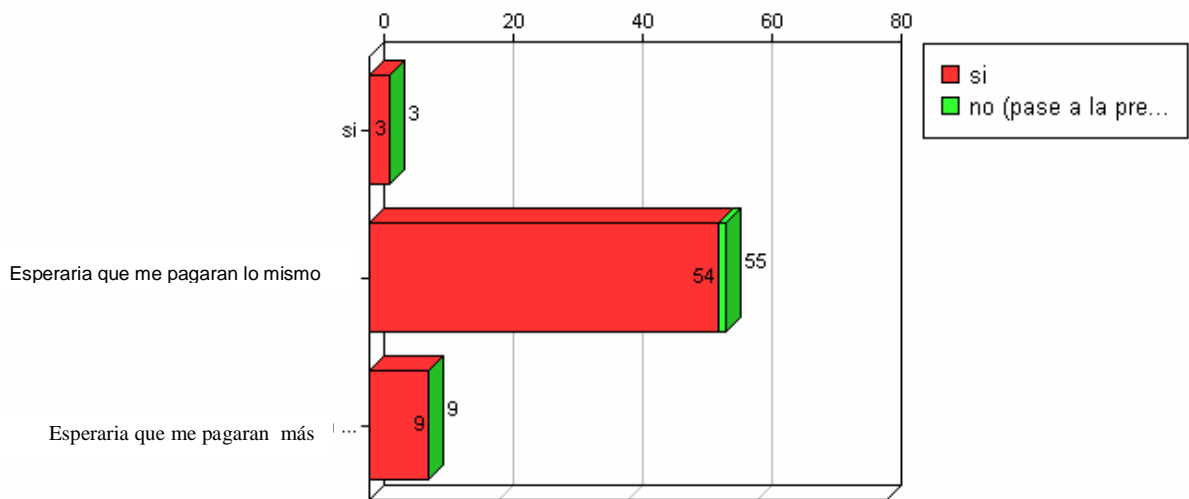
De las personas que contestaron que si estarían dispuestas a trabajar desde su casa el 61% son solteros mientras que el 67.5 % son casados. Como se observa no existe gran diferencia entre el estado civil, cuando se podría pensar o asumir que las personas casadas desearían más estar en sus casas trabajando con el objetivo de no alejarse demasiado de la familia.



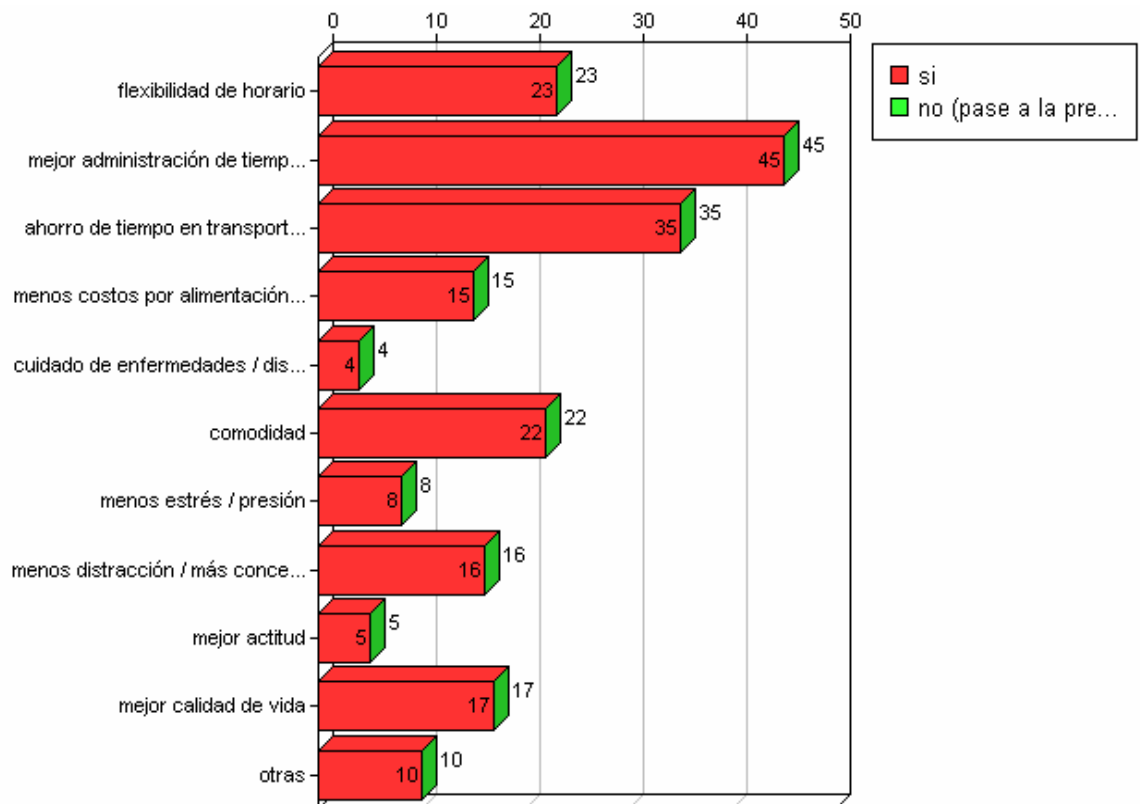
De las personas que opinaron que si se cambiarían de empresa si ésta les ofreciera el esquema de teletrabajo el 60% tiene una antigüedad de menos de un año, el 75% de 1 a 3 años, el 62% de 3 a 6 años, el 50 % de 9 a 12 años y el 66% de 9 a 12 años. Los porcentajes son altos y todo indica que las personas que si desean trabajar desde la casa están situados en los extremos, aquellos que tienen poca antigüedad (1 a 3 años) y los que tienen mayor antigüedad (9 a 12 años)



De los 66 encuestados que opinaron que si estarían dispuestos a trabajar desde su casa el 82% opinó que esperarían percibir el mismo sueldo que recibe actualmente, esto debido a que argumentan que el sueldo debe ser en base a resultados y mientras éstos se logren, el lugar desde donde se coordinen o se apliquen los esfuerzos para alcanzarlos no importa.



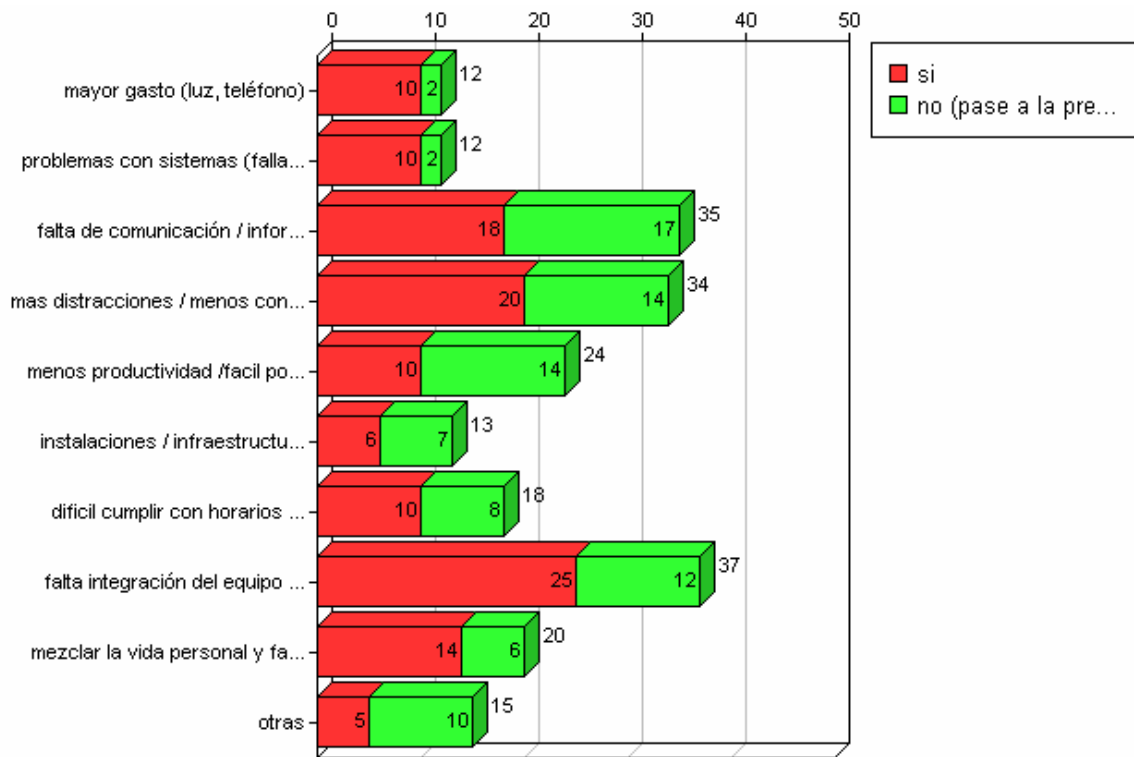
Entre las ventajas que representa el trabajar desde la casa, el 68 % de las personas opinó que se tendría una mejor administración del tiempo, lo que le permitiría involucrarse en actividades de la familia y de recreación personal. El 53% opinó que habría una ventaja en la reducción de tiempos de traslado a los centros de trabajo, menos tráfico, evita congestionamientos y por lo mismo menos consumo



Respecto a las desventajas que implicaría el realizar trabajo desde la casa el 34 % de los encuestados opinó que una desventaja sería la falta de comunicación o distorsión de la misma, de los cuales el 51% de ellos si estarían dispuestos a realizar teletrabajo, versus el 48% que opinaron que no estarían dispuestos a trabajar desde la casa. El 35 % del total de encuestados, opinó que otra de las desventajas sería la falta de integración con el equipo de trabajo de los cuales el 67% si trabajaría desde su casa versus el 32% que opinó no trabajar desde la casa. El 33% de los encuestados opinó que otra desventaja sería la posibilidad de tener más distracciones/menos concentración, de los cuales el 59% estaría dispuesto a trabajar desde la casa mientras que el 41% no estaría dispuesto. En conclusión, tanto los que están dispuesto a trabajar en casa como los que no lo están, están de acuerdo en que las tres principales desventaja son:

1. Falta de integración con del equipo de trabajo / no se aprende de otros compañeros.
2. Falta de comunicación / información / distorsión de comunicación
3. Mas distracciones / menos concentración.





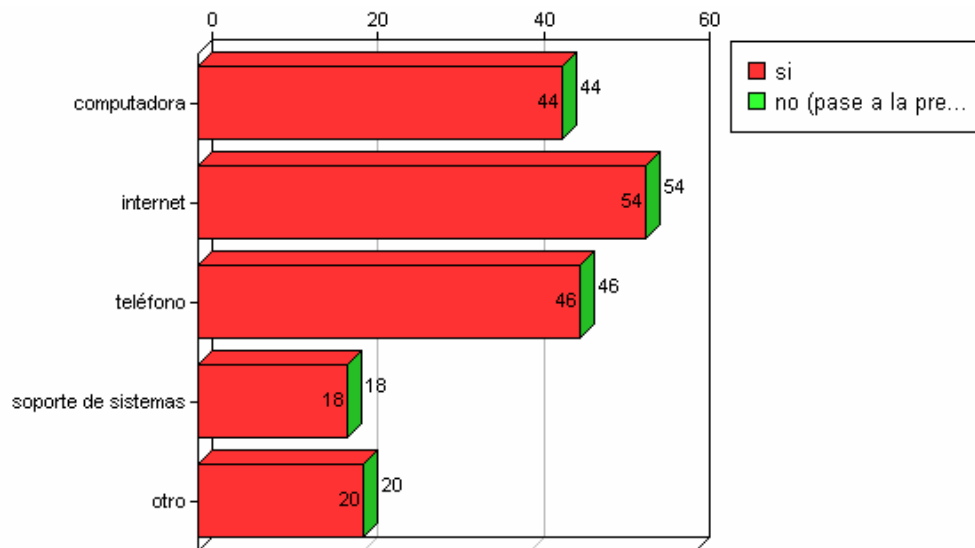
Respecto a la cultura en México, de los encuestados, el 59% opinó que no se tiene la cultura, de los cuales el 49% si estaría dispuesto a trabajar desde la casa, mientras que el 51% restante no estaría dispuesto. El 26% opinó no estar seguro/tiende a estar en desacuerdo. De ellos el 55% estaría dispuesto a trabajar desde la casa mientras que el restante 45% no lo estaría.

El 42 % de los encuestados opinó que en la empresa donde trabajan no se tiene la cultura para implementar este esquema de trabajo, de los cuales el 54.5 % estaría dispuesto a trabajar bajo este esquema mientras que el restante 45.5% no estaría dispuesto. Tan solo el 17% de los encuestados opinó que si se tiene la cultura en la

empresa, de los que opinaron ésto, el 89% estarían dispuestos a trabajar desde la casa.

Respecto a los requerimientos que los empleados solicitarían a una empresa para realizar trabajo desde la casa lo encuestados opinaron lo siguiente:

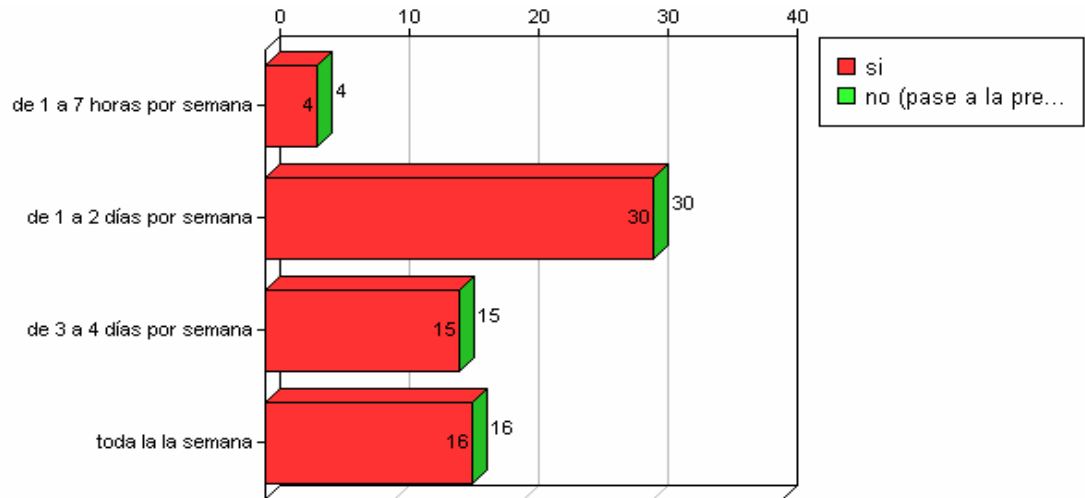
1. El 81% estuvo de acuerdo en que la empresa debía proporcionar acceso a Internet.
2. El 70% opinó que la empresa debía cubrir los gastos de teléfono.
3. El 67% opinó que la empresa debía proporcionar equipo de cómputo.



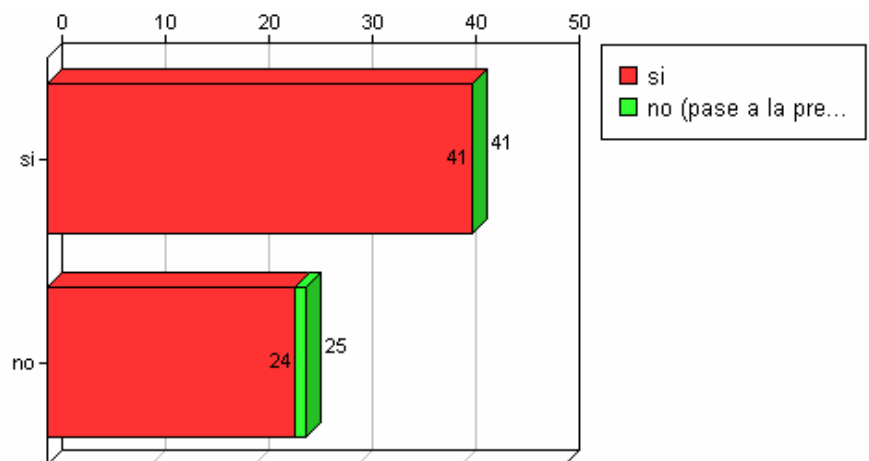
Respecto a la frecuencia con que los empleados podrían trabajar desde la casa, los encuestados opinaron lo siguiente:

1. El 45% opinó que de 1 a 2 días por semana.
2. El 24% opinó que toda la semana.

3. El 23% opinó de 3 a 4 días por semana.

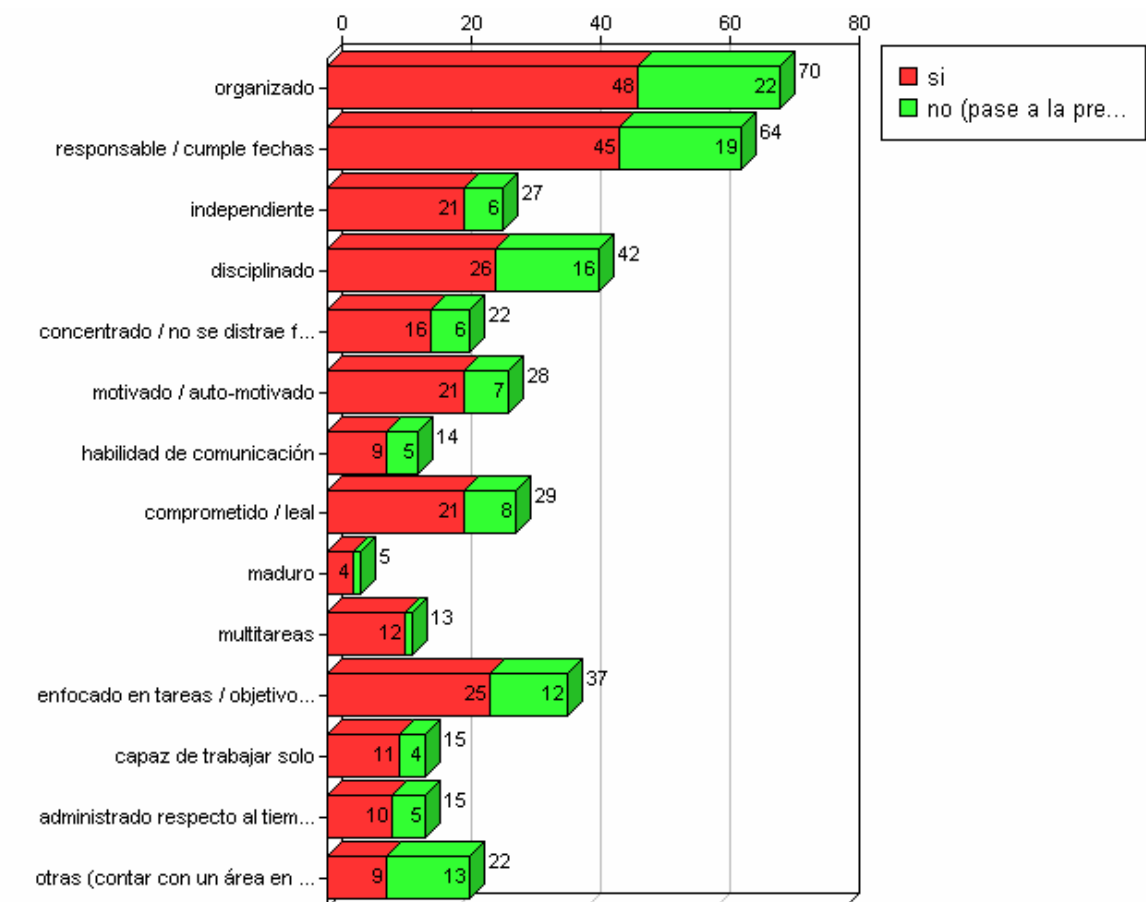


El 62% de los que opinaron que si estarían dispuestos a trabajar desde la casa, estuvieron de acuerdo cambiar de empresa si ésta les ofreciera el esquema de teletrabajo. Mientras que el 36% estaría dispuesto a trabajar desde la casa pero no se cambiarían de empresa si ésta les ofreciera la posibilidad de hacerlo.

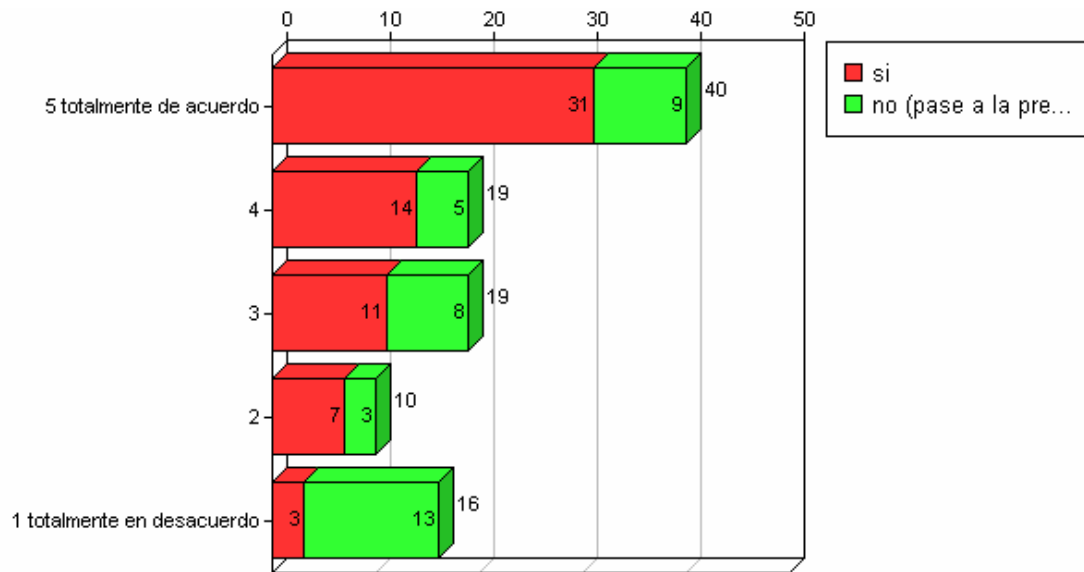


Respecto a las características principales que deberían tener las personas que realicen trabajo desde la casa, los encuestados opinaron lo siguiente:

1. **Organizado**, el 67%, de los cuales el 69% trabajaría desde la casa el 31% restante no.
2. **Responsable/cumple fechas**, el 64%, de los cuales el 70% trabajaría desde la casa el 30% restante no
3. **Disciplinado**, el 40%, de los cuales el 62% trabajaría desde la casa el 38% restante no
4. **Enfocado a tareas /objetivos**, el 36%, de los cuales el 67.5% trabajaría desde la casa el 32.5% restante no



De los que opinaron NO estar dispuestos a realizar teletrabajo, el 81% respondió que no tienen un área en casa designada para trabajar de manera independiente. Mientras que los que SI están de acuerdo con este esquema el 77.5% si cuenta con



## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar la presente investigación, podemos concluir que para que la implementación del teletrabajo en México sea una buena alternativa para mejorar la eficiencia en la empresa, se requiere cumplir con las siguientes características

- **Contar con una Cultura Organizacional:** Esta debe ser la base para el desarrollo del teletrabajo, ya que desde los directivos, hasta los empleados de menor nivel, deben estar de acuerdo con el teletrabajo, es decir, se debe partir de que todos en la empresa estén alineados y persigan el mismo fin. El teletrabajo debe de servir de alguna manera, para cumplir con los objetivos, visión y misión de la organización.
- **Contar con un horario establecido:** Considerando que para los empleadores el tiempo óptimo es de uno a dos días, mientras que los empleados están dispuestos incluso a estar toda la semana en la modalidad del teletrabajo, podemos concluir que no se tiene todavía la confianza necesaria para dejar sin supervisión al empleado, por lo tanto la recomendación es seguir la propuesta de los empleadores considerando que el tiempo máximo en teletrabajo por semana sea de dos días. Este aspecto también ayudará a que los empleados no pierdan el contacto con los compañeros de trabajo, es decir, se pueda seguir realizando trabajo en equipo y además puedan estar expuestos a sus jefes y por tal motivo puedan ser evaluados objetivamente y sean candidatos a promoción. En caso de que en la empresa ya se cuente con este esquema de trabajo y el horario sea de una semana completa, es importante seguir con las

recomendaciones del siguiente punto para garantizar una evaluación objetiva para los empleados.

- **Tener objetivos claros:** La forma de medición de resultados deberá ser clara. Será necesario partir de los objetivos que el personal tiene actualmente en el puesto, sin embargo, conviene seguir las sugerencias del Ing. Andrés Sheleske, es decir, se requieren metas laborales tanto cuantitativas como cualitativas, ya que esto puede facilitar la supervisión y cumplimiento de los mismos por parte de los empleados.
- **Manejar el mismo esquema de compensación:** Al referirnos al esquema de contratación se recomienda no realizar un cambio en el mismo, ya que esto puede ser mal percibido por los empleados; es decir, si se paga por nómina continuar por nómina, si se paga por honorarios continuar por honorarios, etc. El cambiar el tipo de contratación, sería factible solamente si se están contratando a personas nuevas para el puesto con modalidad de teletrabajo, donde desde antes de empezar con sus actividades está de acuerdo con la forma de pago. Referente al tema de prestaciones, se puede decir que el mismo esquema es una prestación para el empleado, por tal motivo el mismo empleado, siempre y cuando esté a favor del teletrabajo, lo considerará como un beneficio. Sin embargo, al igual que cuando nos referimos al tipo de contratación, no es recomendable disminuir las prestaciones de los empleados por el hecho de estar en este esquema de trabajo.

- **Sexo y estado civil indistintos:** Las variables sexo y estado civil no son un diferenciador para llevar a cabo el teletrabajo. Después de realizar la investigación queda muy claro que esta forma de trabajo se puede realizar tanto para hombres, mujeres, solteros y casados. Por lo tanto, lo importante para seleccionar a las personas que implementan el teletrabajo es que el empleado esté dispuesto y confié en esta forma de trabajo, independientemente de su sexo o estado civil.
- **Brindar equipo de oficina:** Los empleadores están de acuerdo en brindar el equipo de oficina necesario a los empleados en teletrabajo. Se recomienda evaluar en cada empresa, los puestos sujetos al teletrabajo y en base a esto definir el equipo que cada empleado requiere, sin embargo, el equipo básico sería una computadora personal.

Tomando en cuenta las características mencionadas anteriormente podemos asegurar un buen inicio en la implementación del teletrabajo en México, logrando con esto una ventaja competitiva a las empresas, con la cuál podrán contratar y retener el mejor talento.

Por otra parte, podemos confirmar la hipótesis de que la implementación del teletrabajo en México es una buena alternativa para mejorar la calidad de vida de los empleados debido a que la flexibilidad en horario, la disminución en la pérdida de tiempo por traslados, el tener menos distracción y menos estrés, le brinda a los empleados la oportunidad de convivir más tiempo con su familia o de realizar



actividades que en un horario regular de trabajo en oficina no tendría oportunidad de hacer.

Y, si nos referimos a las características que el empleado debe tener para que el trabajo sea una opción viable en México; consideramos que las que a continuación se exponen son las más importantes:

- Ser una persona motivada por sí misma
- Ser buena para administrar su tiempo
- Ser organizada
- Capaz de trabajar sola sin sentirse aislada
- Ser disciplinada por sí misma
- Buena para cumplir fechas

Para poder identificar a las personas que cumplen con estos rasgos, será necesario que éstas se encuentren trabajando actualmente en la organización. Esto ayudará a los jefes del personal bajo este esquema a tener una mayor confianza en que el personal a su cargo sea capaz de realizar sus labores y buscar alcanzar sus objetivos.

Ahora, hablando del tipo de puesto más factible para la implementación, tenemos que no hay un puesto en particular, en realidad todos los puestos tienen actividades que pueden realizarse a través de teletrabajo y queda en el criterio de cada empleador definirlos. Después de realizar esta investigación no nos es posible dar un listado de puestos, debido a que en cada organización cambian. La

recomendación es que se inicie principalmente con puestos administrativos, más que operativos.

Si bien el teletrabajo no es un tema común del que se habla hoy en día en las organizaciones en México, consideramos que tiene un gran potencial hacia el futuro y las empresas que logren su correcta implementación, lograrán tener una ventaja competitiva.

También es necesario considerar que será necesario realizar un estudio más profundo sobre los puestos de trabajo que resultarían más factibles para adoptar este esquema ya que en alguno de ellos se requiere de mayor contacto personal, para este tipo de puestos no sería muy recomendable adoptar el teletrabajo. Otro tema a considerar es el nivel socioeconómico y sociocultural de nuestro país ya que como se vió anteriormente la cultura y el espacio disponible en casa, son quizá, las mayores restricciones para la implantación del teletrabajo. Además deberá estudiarse la legislación vigente respecto a las responsabilidades patronales en referencia a los seguros de gastos médicos y de accidentes ya que el tener un percance en casa se volvería más difícil determinar si el patrón deberá cubrir los gastos derivados en caso de que ocurra algún accidente.

## **VI. APRENDIZAJES**

Para nosotras fue un tema muy interesante ya que ofrece la oportunidad de darnos cuenta de que hay otras formas de trabajo que pueden traernos muchos beneficios a nuestra vida, que nos pueden dar la oportunidad de compartir más con nuestras familias, de poder estar más cerca de la educación de los hijos, de cuidar a un familiar enfermo, de poder ser dueños de nuestro tiempo, menor estrés ante el tráfico, menor contaminación, todo esto dando el resultado de una mejor calidad de vida. Esto se podrá dar siempre y cuando existan las condiciones aptas para desempeñar el trabajo en el hogar; esto es, tener el perfil adecuado, contar con un espacio destinado únicamente para esto y por último, contar con las herramientas necesarias en cuanto a tecnología.

Otro aprendizaje de gran importancia fue el darnos cuenta que la cultura (a nivel país y organización), será la principal autora para poder llevar a cabo un cambio y no solo en el formato de trabajo, sino cualquier cambio que se requiera realizar en las organizaciones de forma permanente. Referente a este tema queda muy claro que son los líderes de las organizaciones los que primeros que deben de adoptar esa cultura para que sea posible en toda la organización.

También aprendimos cuánto provecho se puede sacar a las herramientas de obtención de resultados como la entrevista y la encuesta, cómo a través de la buena realización de las mismas, podemos obtener información tan amplia y darnos cuenta de las perspectivas tan variadas que se tienen del teletrabajo. A través de las entrevistas, no solo conocimos un punto de vista de una tema en

particular, sino que también tuvimos oportunidad de conocer más a cerca de estos tres profesionales exitosos, que han tenido una muy amplia experiencia en empresas tan importantes y que nos pudieron transmitir vivencias y conocimientos muy valiosos para cualquier profesionista.

Esta investigación fue muy interesante pues nos enseñó los diferentes puntos de vista que hay sobre la situación actual de los empleados, además pudimos notar qué tan abiertas están opiniones en cuanto a salir del esquema tradicional de trabajo, a cambio de ventajas y desventajas de una forma de trabajo diferente; pudimos explorar cómo se está manejando este tema en otros países, desde cuando se ha implementado esta forma de trabajo y cuales han sido los resultados en otras culturas. Este trabajo nos dio una nueva visión de que el teletrabajo nos puede permitir una amplia cantidad de opciones, no solo para un estilo de trabajo, sino también para escoger todo un estilo de vida, muy diferente al que nos ofrece el estilo de trabajo convencional, con jornadas y lugares de trabajo establecidos.

## VII. ANEXOS

### VII.1. Encuestas aplicada a empleadores.

Buenos días/tardes. Estamos realizando una investigación de mercado para determinar la factibilidad de implementar el trabajo desde casa para algunos puestos y organizaciones. Nos sería de gran ayuda conocer su opinión ¿Nos permite unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas?

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Sexo  Masculino  Femenino  
Puesto actual \_\_\_\_\_ Número de personas a su cargo \_\_\_\_\_  
Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses  
Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses  
Tipo de contratación en la empresa  Nómina  Honorarios  Por proyecto  Otro

1.- Considerando que el teletrabajo consiste en substituir el viaje al trabajo por tecnología de telecomunicación o trabajar desde su casa siendo empleado de alguien más ¿Nos puede decir si han adoptado este tipo de esquema en su empresa por alguna circunstancia? Explique

Si  No \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Considera que se puede implementar el esquema de trabajo en casa en esta empresa?

Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

*(Si respondió no pase a pregunta 8)*

3.- ¿Con que frecuencia por semana podrían los empleados en esta empresa trabajar desde su casa?

De 1 a 7 horas por semana

De 1 a 2 días por semana

De 3 a 4 días por semana

Toda la semana

4.- En caso de implementar el trabajo en casa ¿Qué tipo de contratación considera que sería factible bajo este esquema?

Nómina  Honorarios  Por proyecto  Otro

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.- ¿Considera que este esquema cambiaría en algo las prestaciones y beneficios actuales?

Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.- Por favor marque cuáles de los siguientes costos considera que la empresa estaría de acuerdo en absorber si el empleado trabaja desde su casa

Computadora  Línea telefónica  Celular / Radio  Internet  Papelería

7.- Mencione las ventajas que considera tendría el adoptar este esquema de trabajo, tanto para la empresa, como para el empleado

Empresa \_\_\_\_\_

Empleado \_\_\_\_\_

8.- Mencione las desventajas que considera tendría el adoptar este esquema de trabajo, tanto para la empresa, como para el empleado

Empresa \_\_\_\_\_

Empleado \_\_\_\_\_

9.- ¿Considera que en México se tiene la cultura para este tipo de esquema de trabajo? ¿Y en la empresa donde usted labora?

En México

- Si se tiene la cultura
- No estoy seguro. Tiendo a estar de acuerdo
- No estoy seguro. Tiendo a estar en desacuerdo
- No se tiene la cultura

En su Empresa

- Si se tiene la cultura
- No estoy seguro. Tiendo a estar de acuerdo
- No estoy seguro. Tiendo a estar en desacuerdo
- No se tiene la cultura

10.- ¿En qué puestos considera que sería factible implementar este esquema de trabajo?

\_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

11.- En caso de adoptar este esquema. ¿Cuál cree usted que sería el impacto en los siguientes aspectos?

	Positivo	Neutro	Negativo	¿Por qué?
Rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Bienestar de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Clima laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

12.- ¿Cómo considera usted que sería la medición de resultados bajo este esquema de trabajo?

\_\_\_\_\_

13.- ¿A quienes considera más factibles para contratar bajo este esquema?

- Hombres
- Mujeres
- Indistinto

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

14.- Si usted fuera a contratar a una persona bajo este esquema de trabajo, ¿cuáles serían las características más importantes que este empleado debería tener? Enumere del 1 al 10, siendo 1 la mas importante y 10 la menos importante

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Es motivada por si misma   | <input type="checkbox"/> Es buen comunicador   |
| <input type="checkbox"/> Puede evitar distracciones                                       | <input type="checkbox"/> Es buena para cumplir con las fechas                        |
| <input type="checkbox"/> Es organizada  | <input type="checkbox"/> Es capaz de dar prioridad a tareas                          |
| <input type="checkbox"/> Es disciplinada por si misma                                     | <input type="checkbox"/> Es buena para manejar su tiempo                             |
| <input type="checkbox"/> Tiene mentalidad detallada                                       | <input type="checkbox"/> Es flexible   |
| <input type="checkbox"/> Es seria respecto al éxito profesional                           | <input type="checkbox"/> Puede trabajar sola sin sentirse aislada                    |
| <input type="checkbox"/> Tiene un alto enfoque a tareas                                   | <input type="checkbox"/> Hábil para navegar en la red (Web)                          |
| <input type="checkbox"/> Maneja varios proyectos a la vez                                 | <input type="checkbox"/> Familiar con equipo de oficina (fax)                        |
| <input type="checkbox"/> Es buena para venderse a si misma                                | <input type="checkbox"/> Tiene un área en casa para trabajar de manera independiente |
| <input type="checkbox"/> Puede cambiarse el sombrero para realizar diferentes actividades | <input type="checkbox"/> Otra _____  |
| <input type="checkbox"/> Es independiente   | <input type="checkbox"/> Otra _____  |

*¡Muchas gracias por su tiempo!*

## **VII.2. Guía de tópicos para entrevista a profundidad para empleadores.**

- I. Presentación
- II. Introducción al teletrabajo
- III. Posibilidad de implementar el teletrabajo en México y en su empresa
- IV. Características de la implementación del teletrabajo
  - a. Horario y días
  - b. Tipo de contratación
  - c. Prestaciones
  - d. Costos a absorber
  - e. Tipos de puestos
  - f. Medición de resultados
- V. Ventajas y desventajas del teletrabajo
- VI. Características que deben tener los empleados para el teletrabajo

### VII.3. Encuesta aplicada a empleados.

Buenos dias/tardes. Estamos realizando una investigación de mercado para determinar la factibilidad de implementar el trabajo desde casa para algunos puestos y organizaciones.

¿Nos permite unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas?

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Estado Civil  Soltero  Casado  Viudo  Divorciado  Otro  
Sexo  Masculino  Femenino  
Ocupación \_\_\_\_\_ Puesto actual \_\_\_\_\_  
Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses  
Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

1.- Describa las 3 principales responsabilidades de su puesto

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Considera necesaria su presencia física para realizar las responsabilidades de su puesto actual

Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.- ¿Estaría dispuesto o le gustaría trabajar desde su casa?

Si  
 No (Pase a pregunta 9)

4.- Mencione cuales serían las condiciones que usted pediría para trabajar desde su casa

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Con que frecuencia por semana podría trabajar desde su casa?

De 1 a 7 horas por semana  
 De 1 a 2 días por semana  
 De 3 a 4 días por semana  
 Toda la semana

6.- ¿Estaría dispuesto a sacrificar un porcentaje de su sueldo o prestaciones a cambio de trabajar desde su casa? ¿Por qué?

Si \_\_\_\_\_% de sueldo o la siguiente prestación \_\_\_\_\_  
 No. Esperaría que me pagaran lo mismo  
 No e incluso esperararía que me pagaran más. Indique porcentaje \_\_\_\_\_%  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

7.- Si otra empresa le ofreciera la posibilidad de trabajar desde su casa, por el mismo sueldo que tiene actualmente ¿Se cambiaría? ¿Por qué?

Si ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8.- Mencione algunas ventajas que tendría al trabajar desde su casa

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



9.- Mencione algunas desventajas que tendría al trabajar desde su casa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.- ¿Considera que en México se tiene la cultura para este tipo de esquema de trabajo? ¿Y en la empresa donde usted labora?

En México

- Si se tiene la cultura
- No estoy seguro. Tiendo a estar de acuerdo
- No estoy seguro. Tiendo a estar en desacuerdo
- No se tiene la cultura

En su Empresa

- Si se tiene la cultura
- No estoy seguro. Tiendo a estar de acuerdo
- No estoy seguro. Tiendo a estar en desacuerdo
- No se tiene la cultura

11.- ¿En qué puestos considera que sería factible iniciar con este esquema de trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- En los siguiente pares de afirmaciones, por favor indique en cada escala la posición en la que mas se sienta cómodo y/o se identifique.

**Usted se considera como una persona que:**

Requiere motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es motivada por si misma
Se distrae fácilmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Puede evitar distracciones
Es desorganizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es organizada
Requiere que alguien le discipline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es disciplinada por si misma
No tiene mentalidad detallada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tiene mentalidad detallada
No es seria en la vida profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es seria respecto al éxito profesional
No se enfoca en tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tiene un enfoque a tareas
Maneja un solo proyecto a la vez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maneja varios proyectos a la vez
No es buena para auto-venderse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es buena para venderse a si misma
No puede cambiarse el sombrero para realizar diferentes actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Puede cambiarse el sombrero para realizar diferentes actividades
Es dependiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es independiente
No hábil para comunicarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es buen comunicador
Mala para cumplir con fechas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es buena para cumplir con las fechas
No da prioridad a las tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es capaz de dar prioridad a tareas
Le falta administrar mejor el tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es buena para manejar su tiempo
Es inflexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es flexible
Si trabaja sola se siente aislada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Puede trabajar sola sin sentirse aislada
No hábil para navegar en la red	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hábil para navegar en la red (Web)
No familiar con equipo de oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Familiar con equipo de oficina (fax)
No tiene un área en casa para trabajar de manera independiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tiene un área en casa para trabajar de manera independiente

13.- Finalmente, ¿cuáles considera que sean las características más importantes que debe tener una persona para trabajar desde su casa?

\_\_\_\_\_

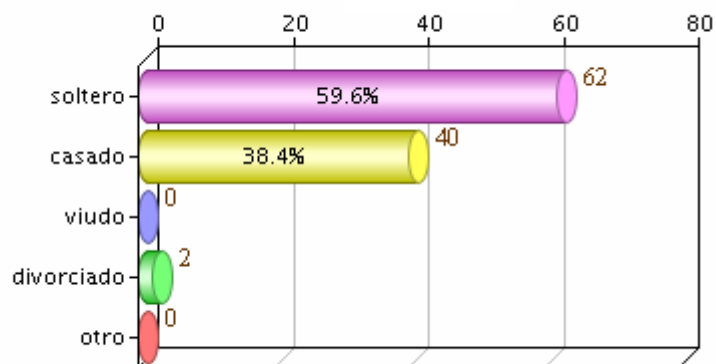
\_\_\_\_\_

*¡Muchas gracias por su tiempo!*

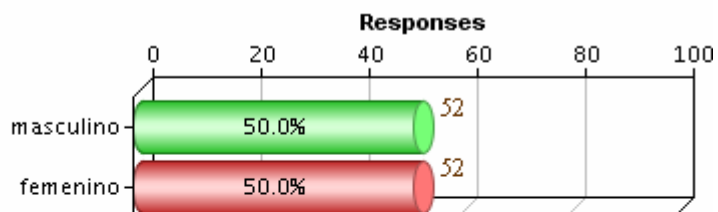
## VII.4.Resultados de encuestas a empleados

Se aplicaron 104 encuestas a profesionistas de diferentes empresas, los porcentajes que aparecen en las gráficas están calculados en base al 100% de la muestra, es decir, los 104 encuestados y no en base a los que contestaron que si estarían dispuestos a trabajar bajo el esquema de teletrabajo, las cuales fueron 66 personas. Las repuestas a cada una de las preguntas se encuentran graficadas a continuación:

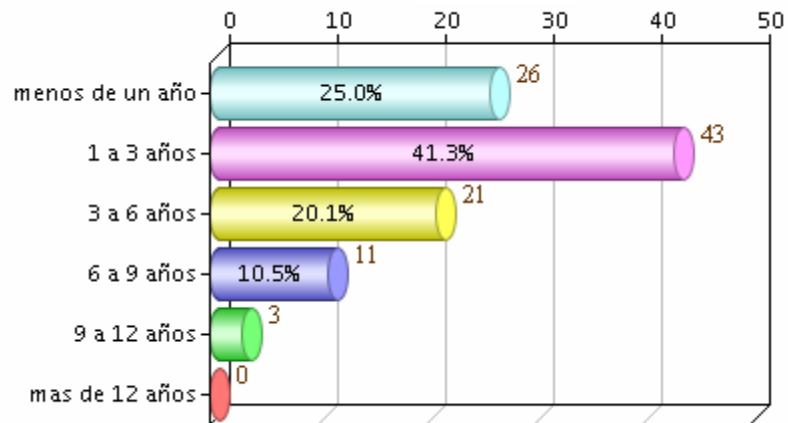
### Estado civil



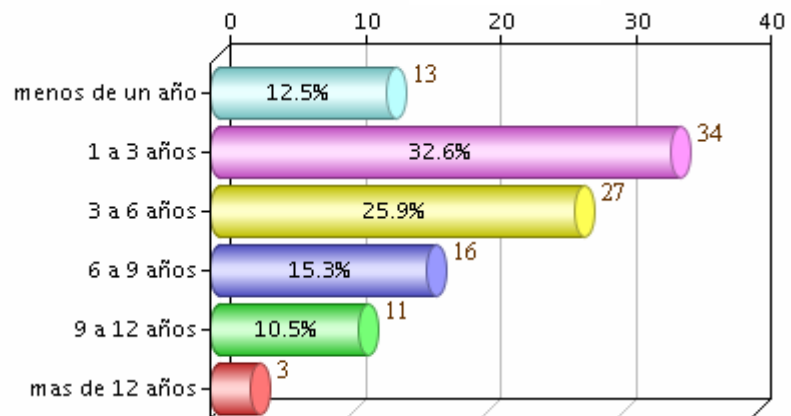
### Sexo



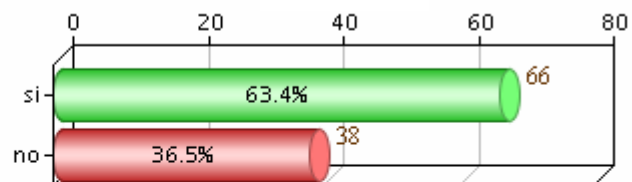
### Antigüedad en el puesto



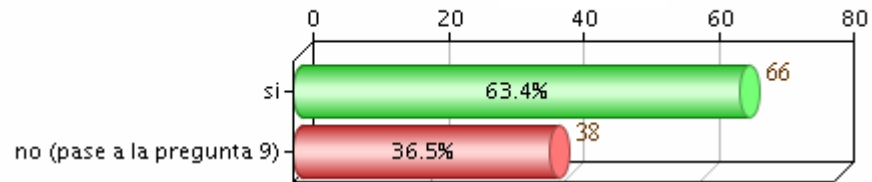
### Antigüedad en la empresa



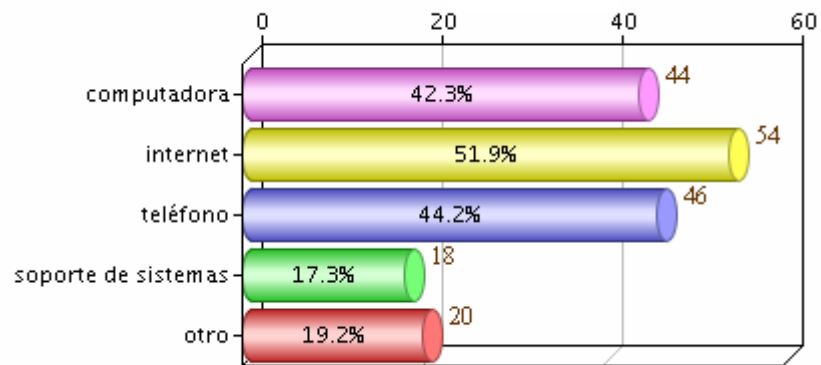
**2.- Considera necesaria su presencia física para realizar las responsabilidades de su puesto actual?**



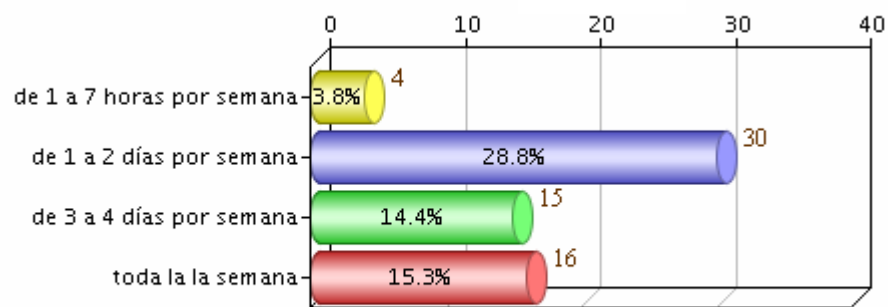
**3.- ¿Estaría dispuesto o le gustaría trabajar desde su casa?**



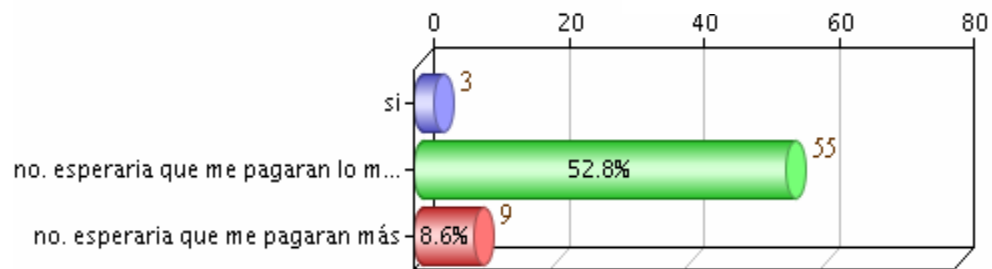
**4.- Mencione cuales serian la condiciones que usted pediria para trabajar desde su casa.**



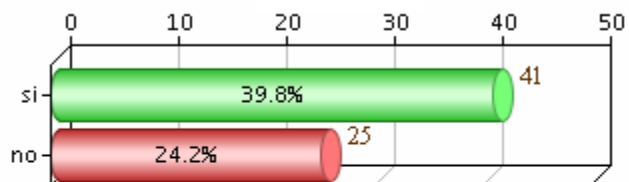
**5.- ¿Con qué frecuencia por semana podría trabajar desde su casa?**



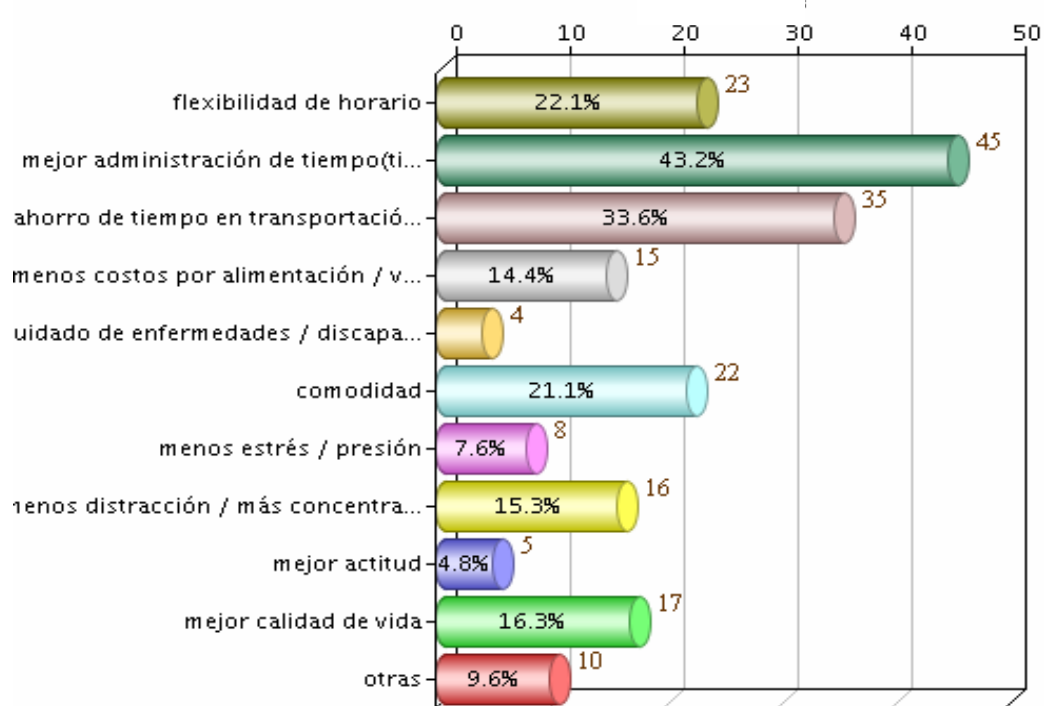
**6.- ¿Estaría dispuesto a sacrificar un porcentaje de su sueldo o prestaciones a cambio de trabajar desde su casa?**



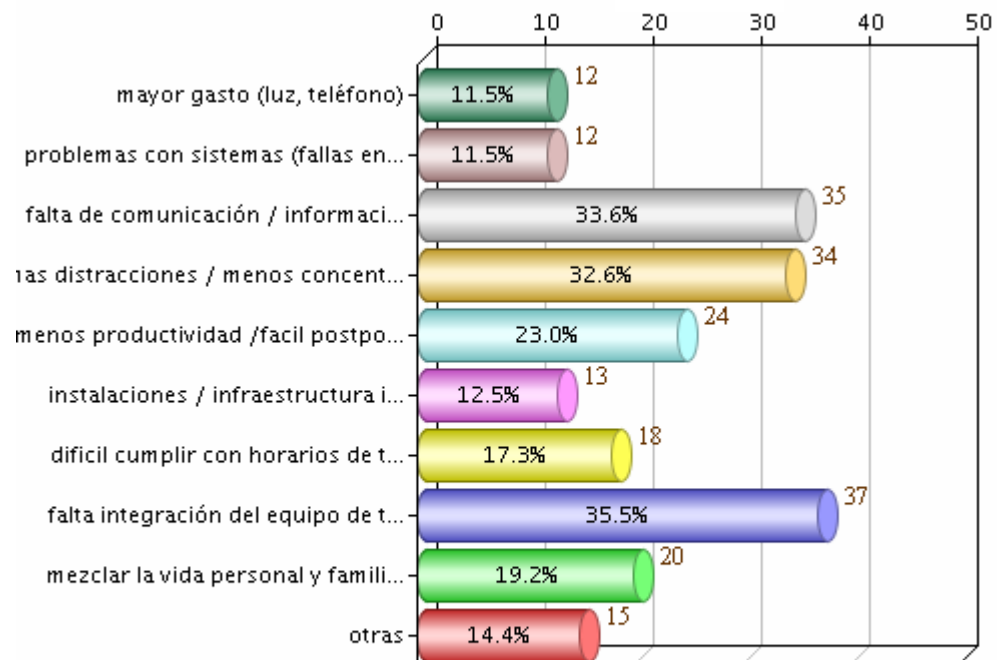
**7.- Si otra empresa le ofreciera la posibilidad de trabajar desde su casa, por el mismo sueldo que tiene actualmente ¿se cambiaría?**



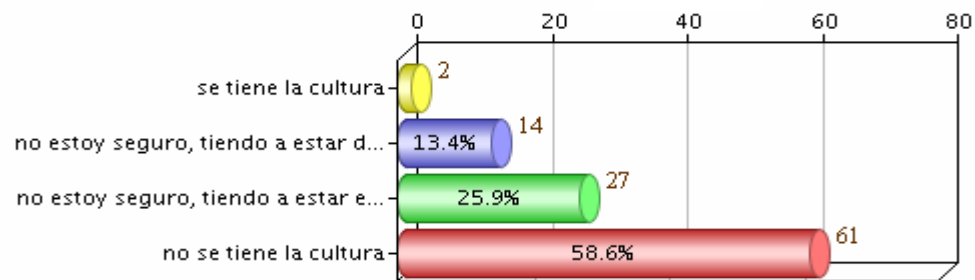
**8.- Mencione algunas ventajas que tendría al trabajar desde su casa**



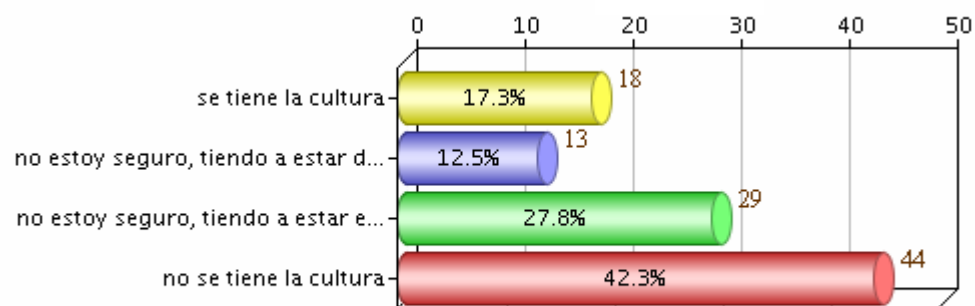
**9.- Mencione algunas desventajas que tendría al trabajar desde su casa**



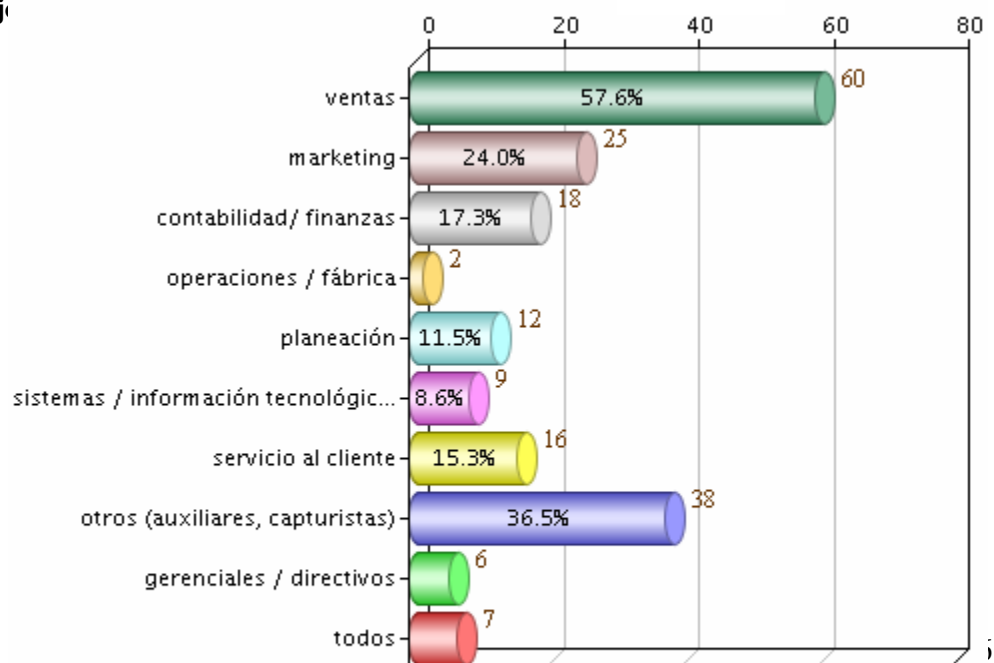
**10.- Como considera la cultura para este tipo de trabajo en México?**



**11.- ¿Como considera la cultura para este tipo de trabajo en la empresa donde trabaja?**



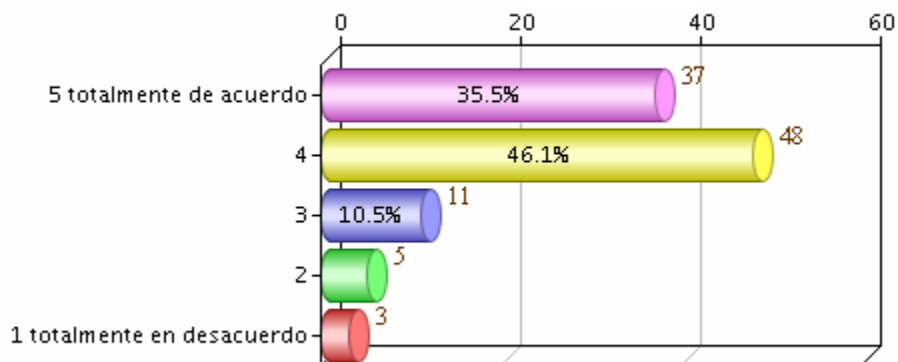
**12.- ¿En que puestos considera que sería factible iniciar con este esquema de trabajo?**



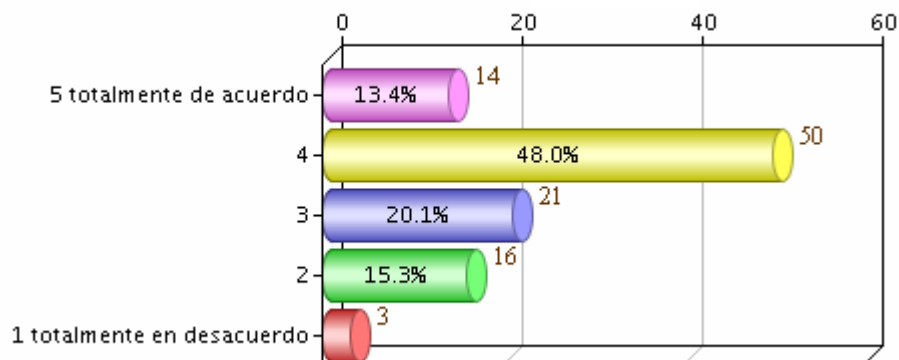
Las respuestas obtenidas en la pregunta No. 13 de la encuesta a empleados no se incluyeron dentro del análisis de resultados por no considerarse relevantes para la investigación debido a la subjetividad de las respuestas ya que están basadas en la percepción de cada uno de los encuestados, pero se anexan las gráficas con la información obtenida.

**13.- En la siguiente descripción, por favor indique en cada escala la posición que lo describe mejor.**

**Es motivada por si misma**

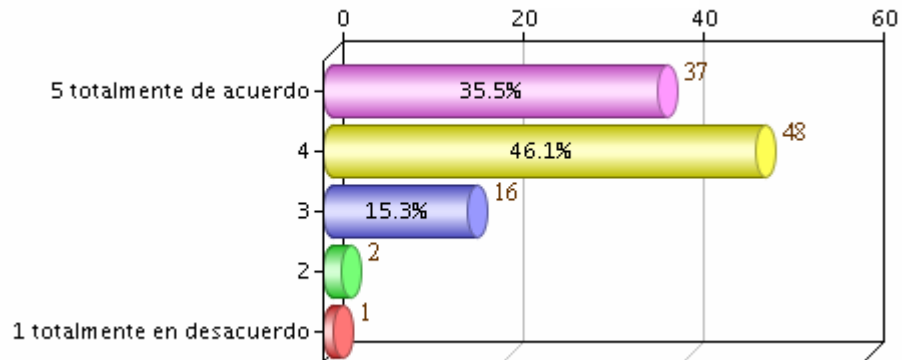


**Puede evitar distracciones**

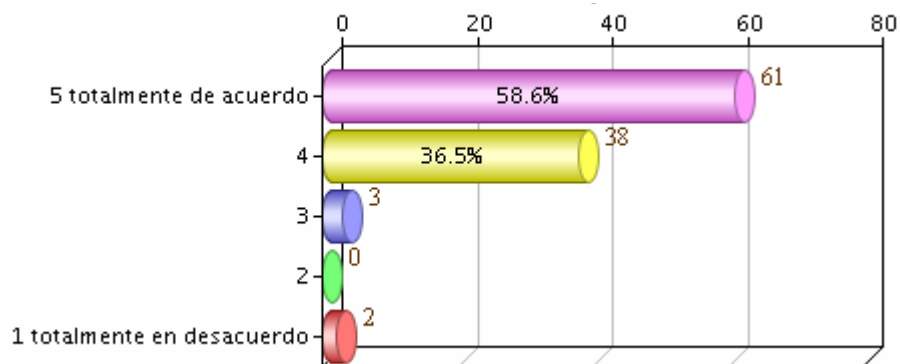




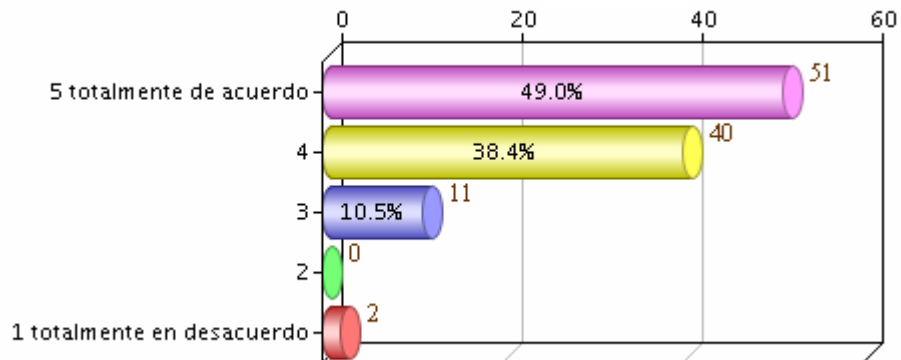
### Es organizada



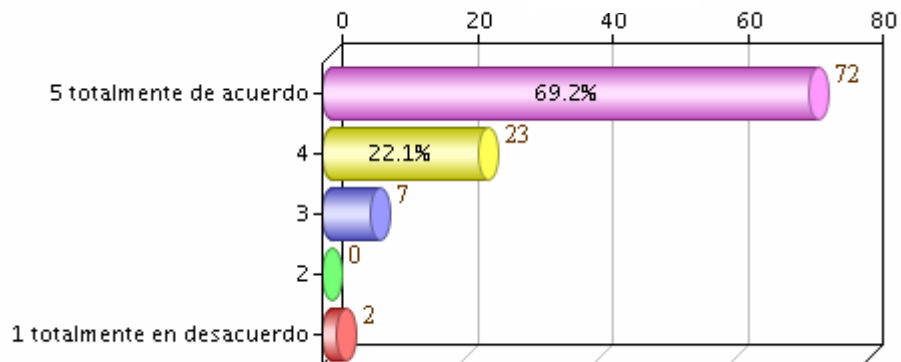
### Es disciplinada



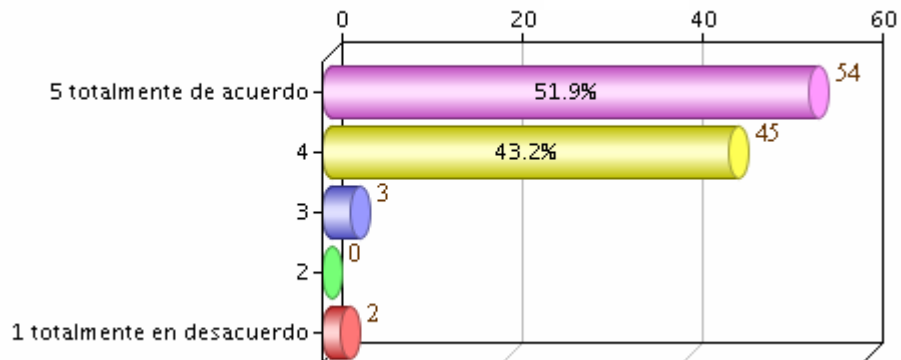
### Tiene mentalidad detallada



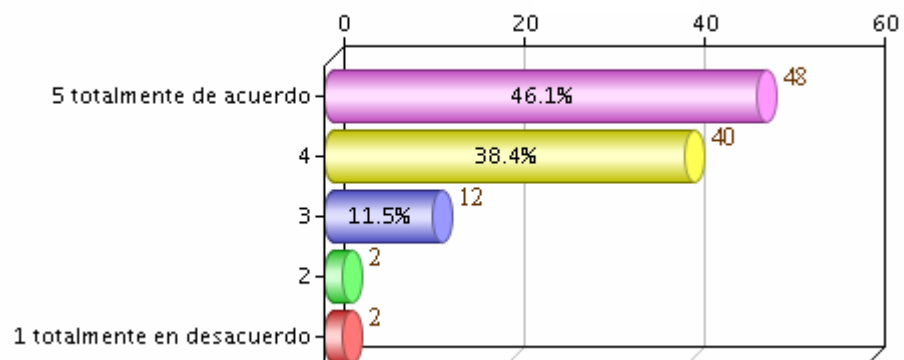
### Es seria respecto al éxito profesional



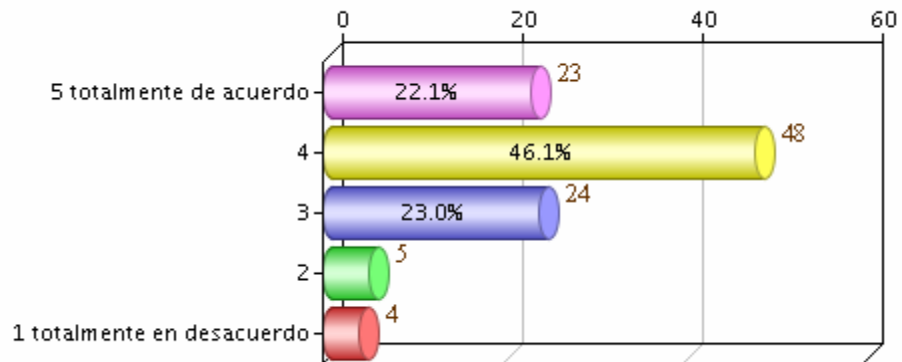
### Enfoque a tareas



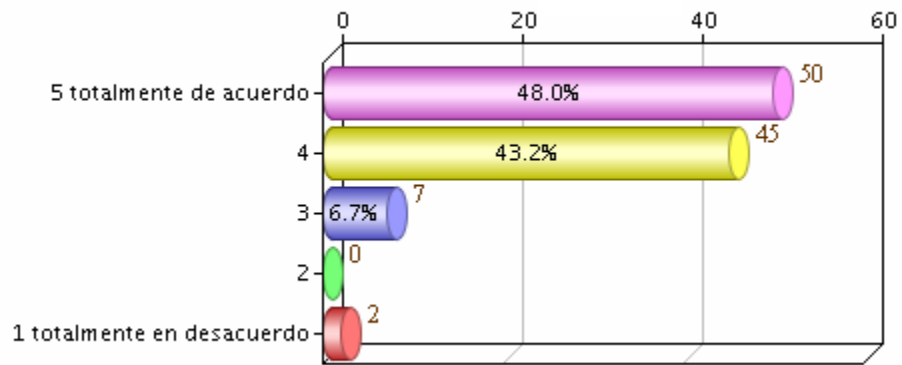
### Maneja varios proyectos a la vez



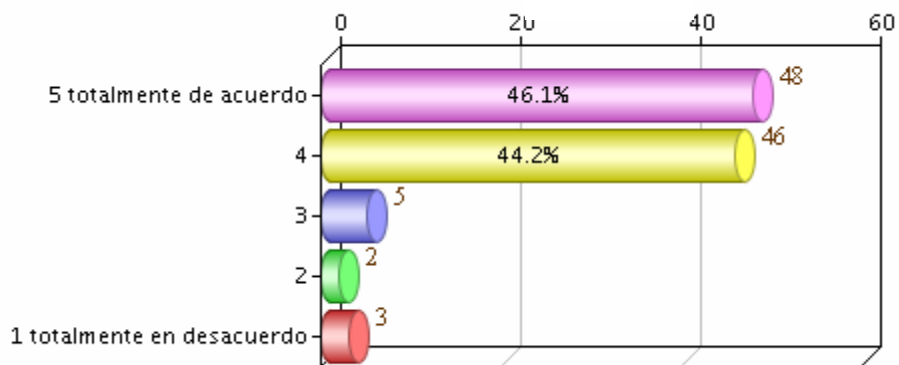
**Es buena para venderse a si misma**



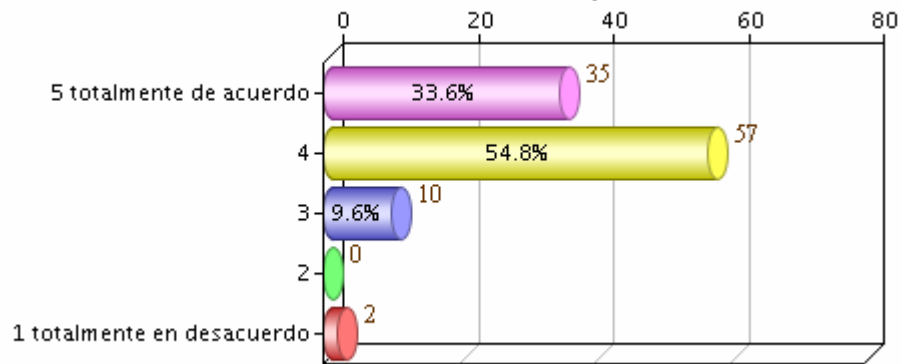
**Puede cambiarse el sombrero para realizar diferentes actividades**



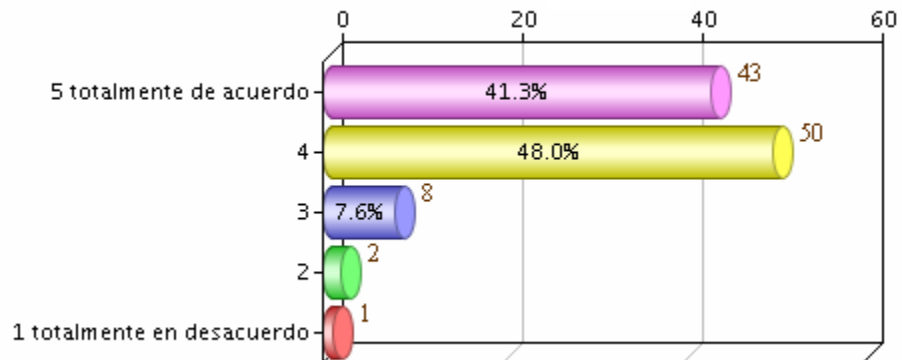
**Es independiente**



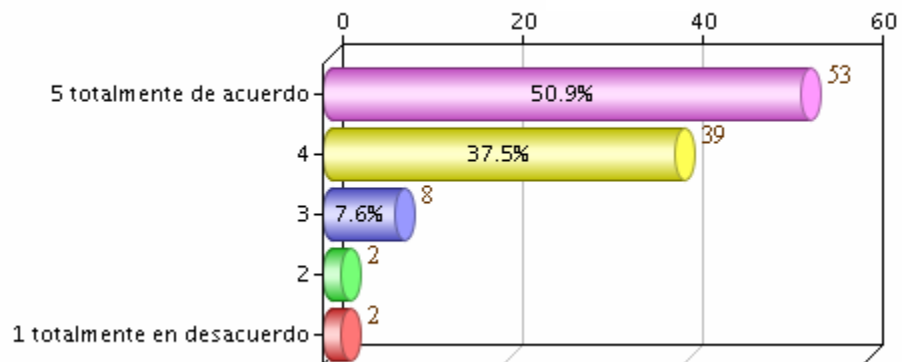
### Es buen comunicador



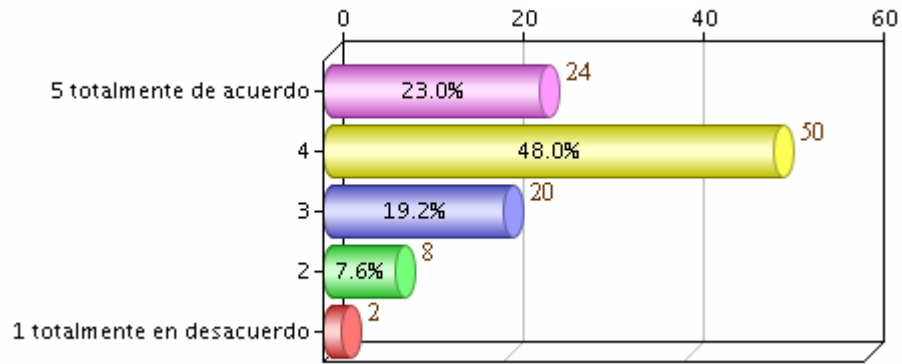
### Es bueno para cumplir con las fechas



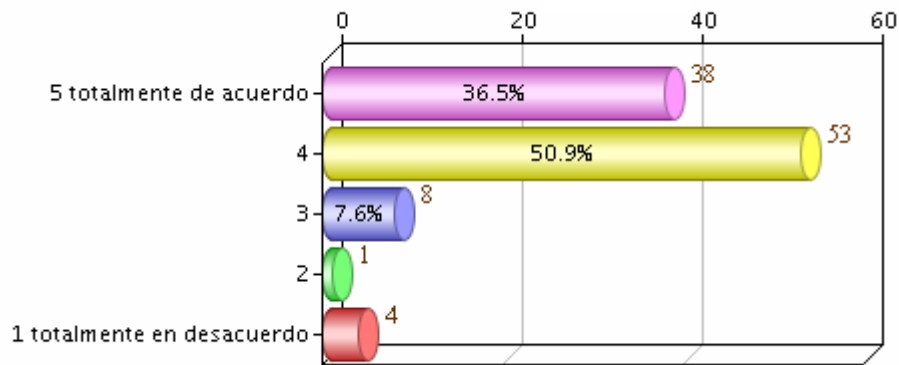
### Es capaz de asignar prioridad a tareas



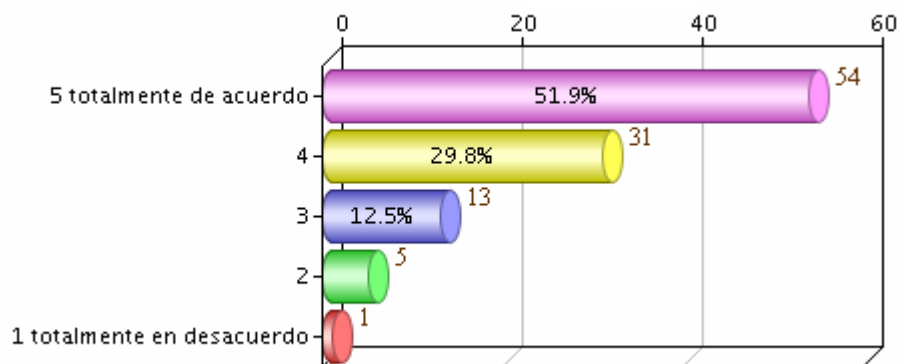
### Buen administrador del tiempo



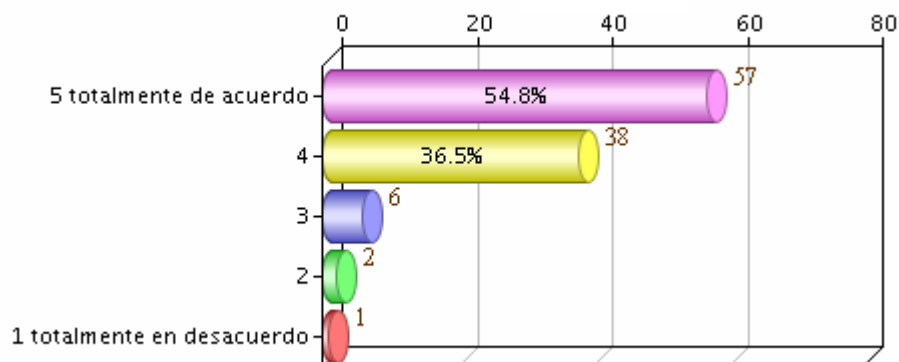
### Es flexible



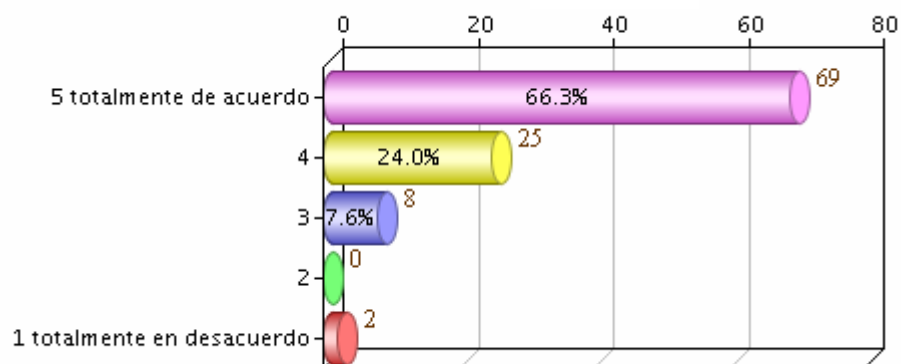
### Puede trabajar sola (o) son sentirse aislada (o)



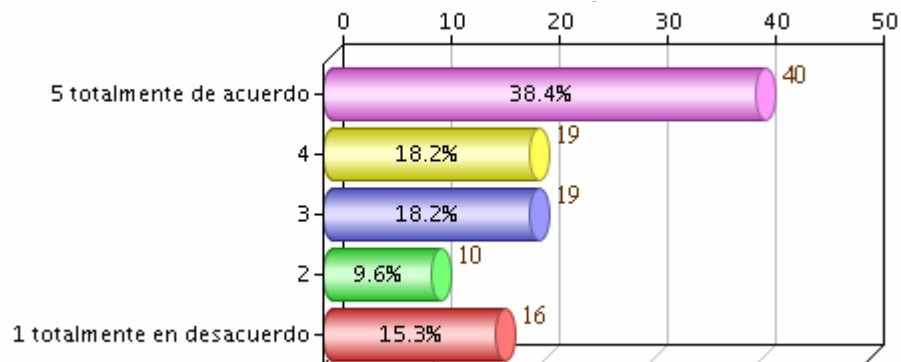
### Hábil para navegar en la red (Web)



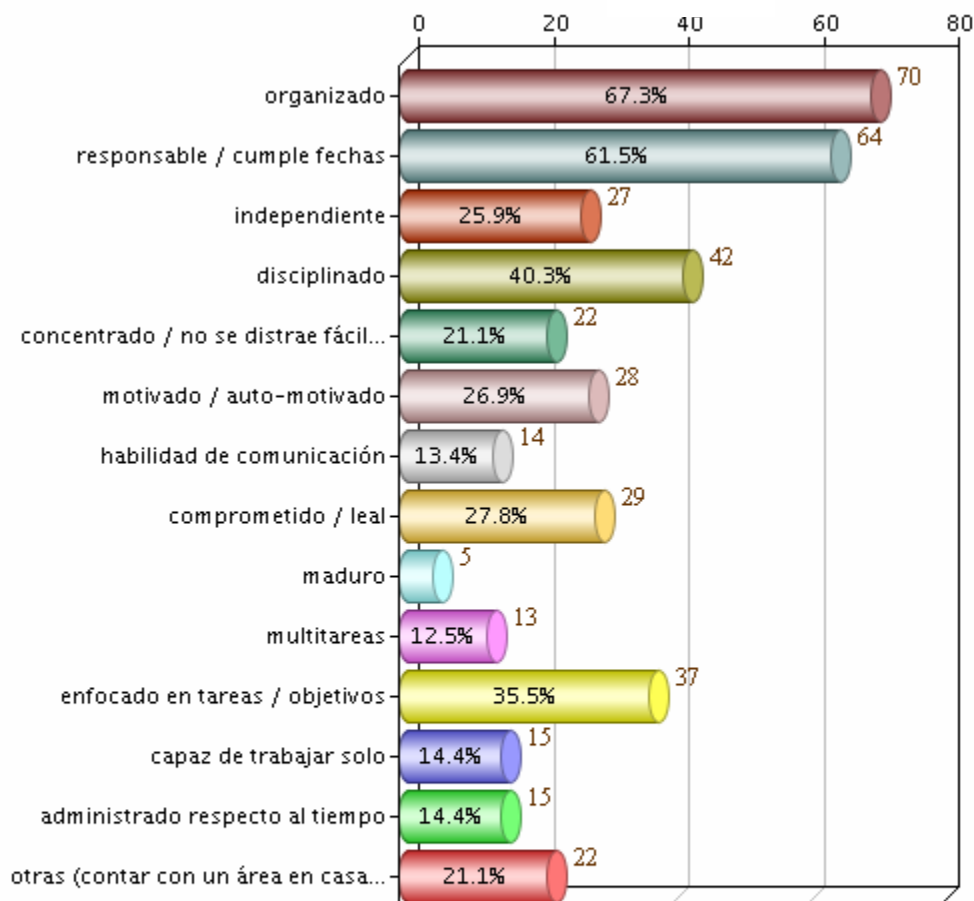
### Familiar con equipo de oficina (fax)



### Tiene un área en casa para trabajar de manera independiente

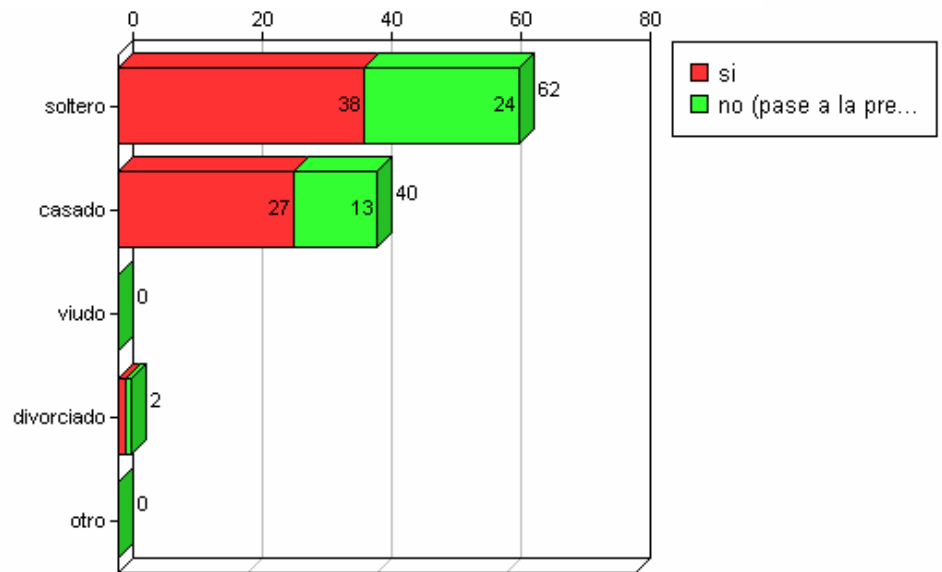


**14.- ¿Cuales considera que sean las características más importantes que debe tener una persona para trabajar desde su casa?**

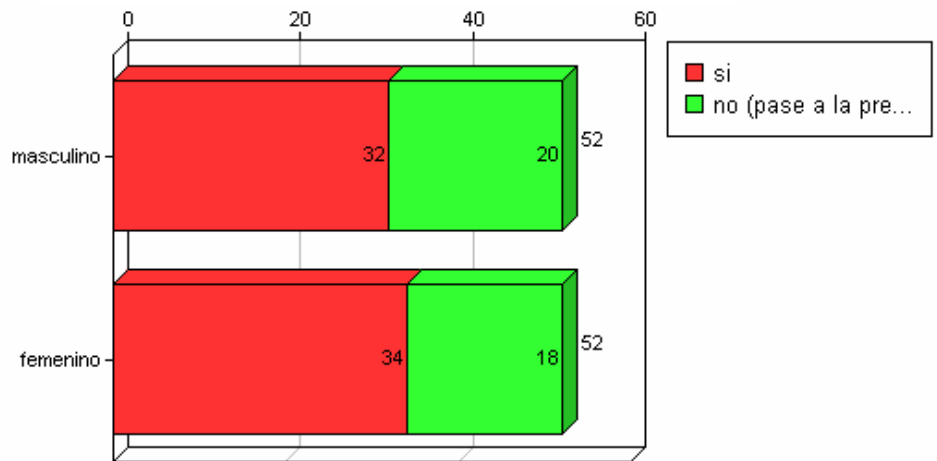


Con el objetivo de obtener resultados más relevantes y por motivos de la investigación de campo se realizaron varios “cruces” entre las preguntas de la encuesta para filtrar la información y enfocarnos en aquellos profesionistas encuestados que si estaría dispuesto a realizar el esquema de teletrabajo. Las siguientes gráficas son los resultados de las preguntas cruzadas.

### Estado Civil / Le gustaría trabajar desde su casa

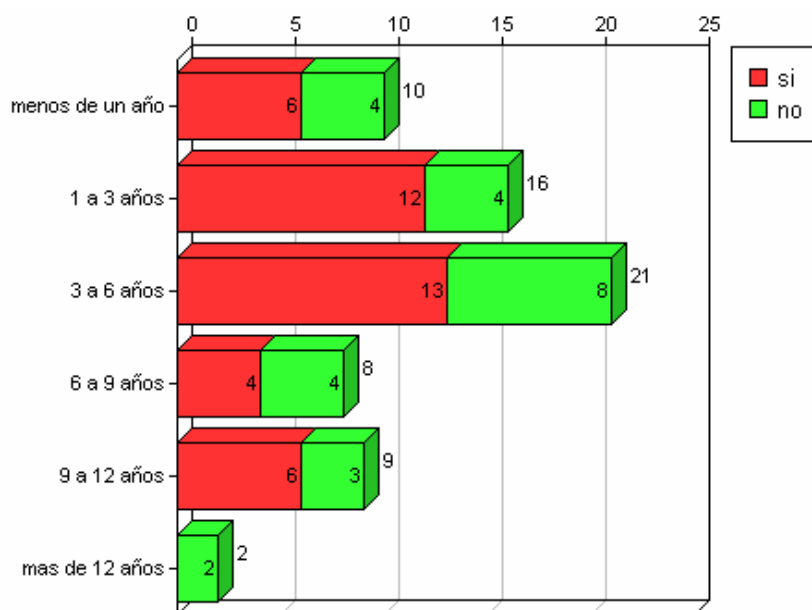


### Sexo / Le gustaría trabajar desde su casa

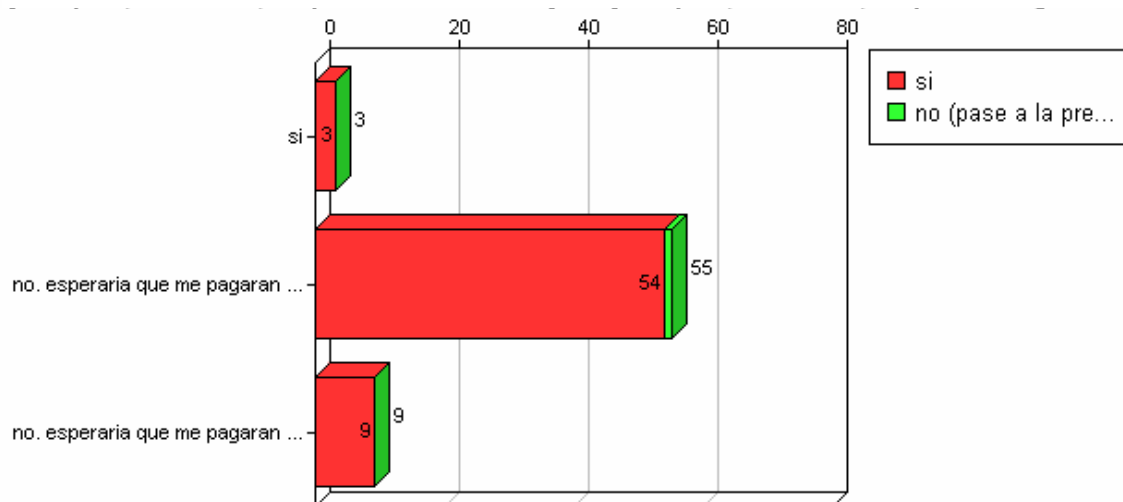




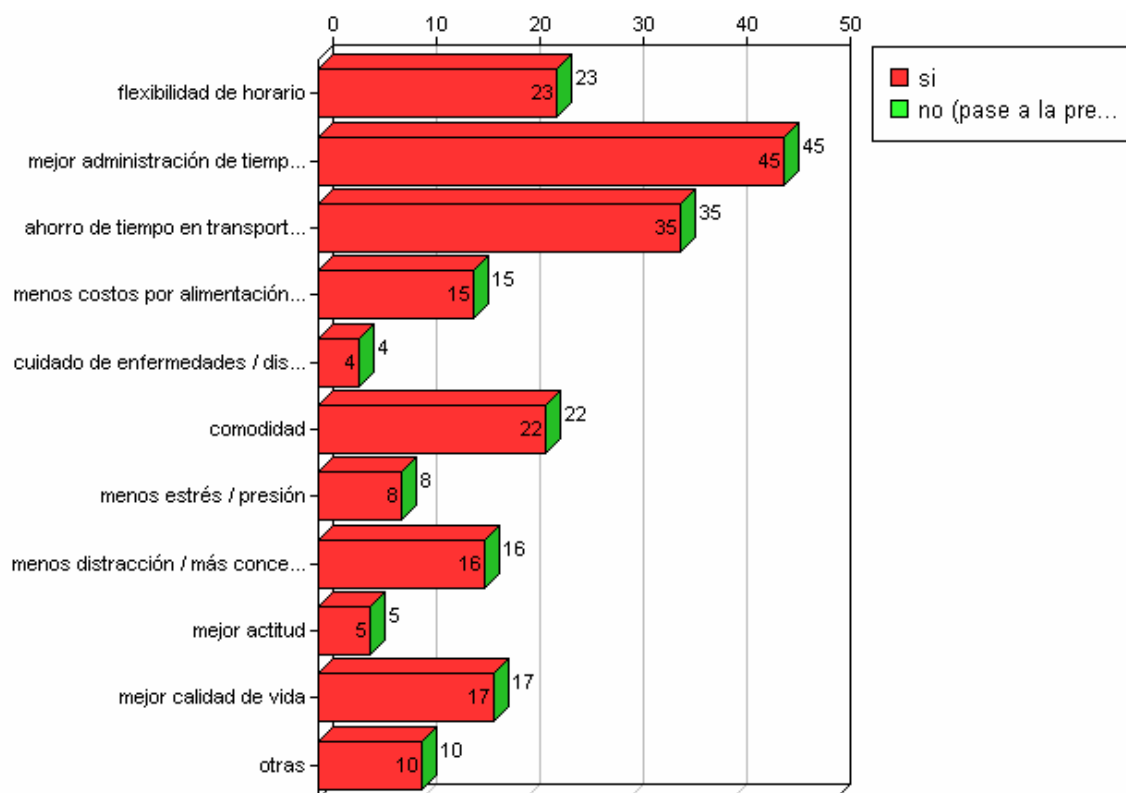
**Antigüedad en la empresa / Si otra empresa le ofreciera trabajar desde su casa por el mismo sueldo que tiene actualmente ¿se cambiaría?**



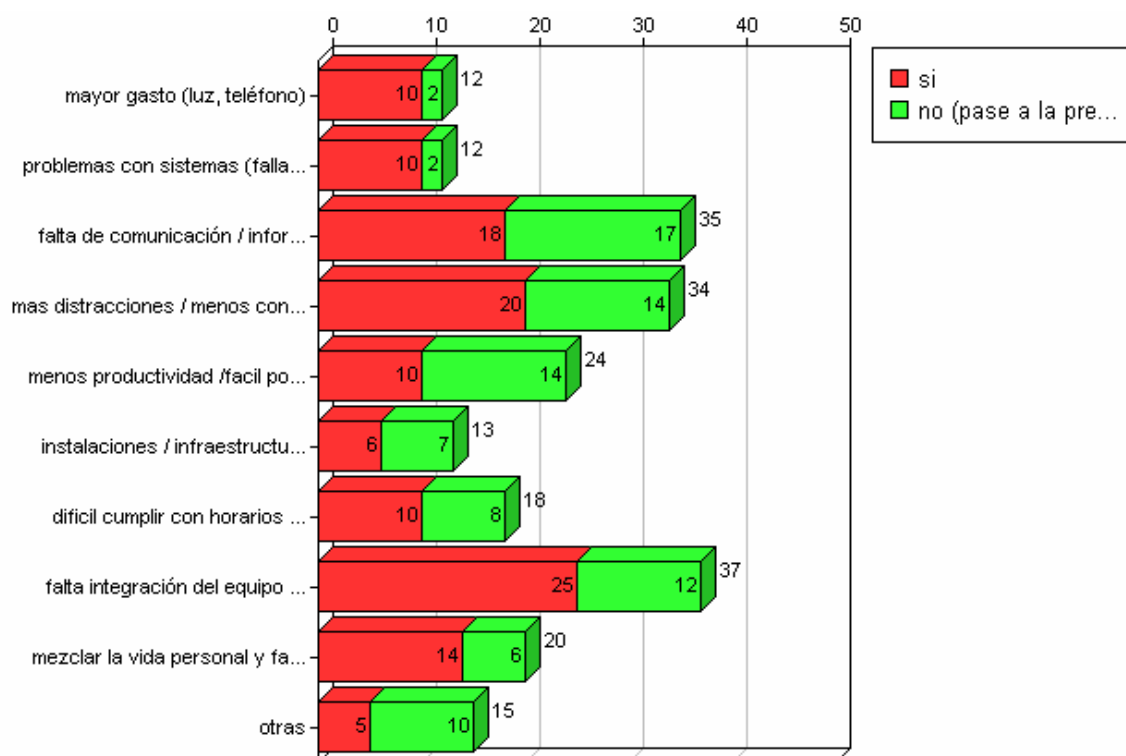
**Estaría dispuesto a sacrificar un porcentaje de su sueldo / Estaría dispuesto a trabajar desde su casa**



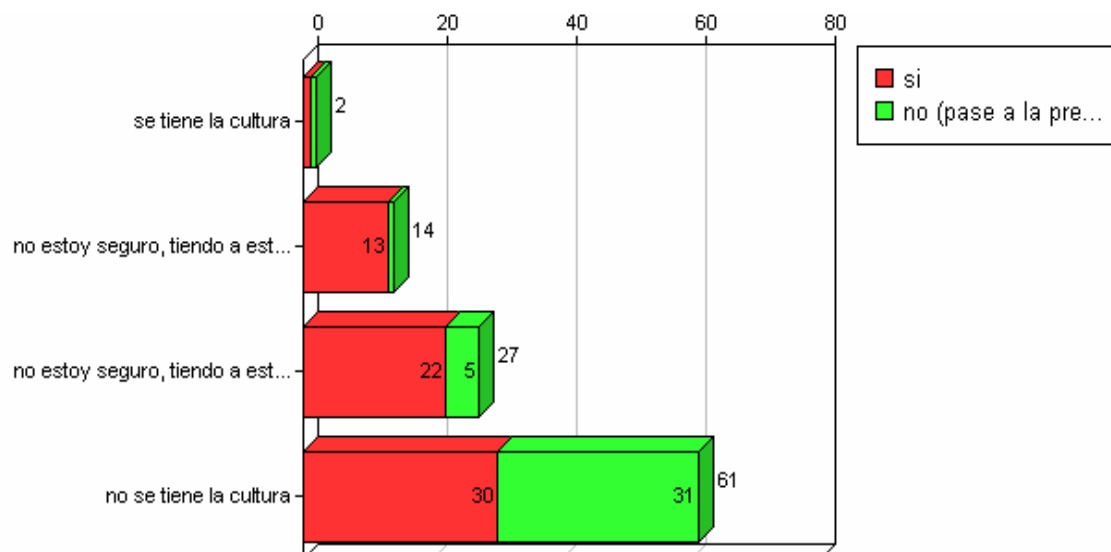
### Ventajas de trabajar en casa / Estaría dispuesto a trabajar desde su casa.



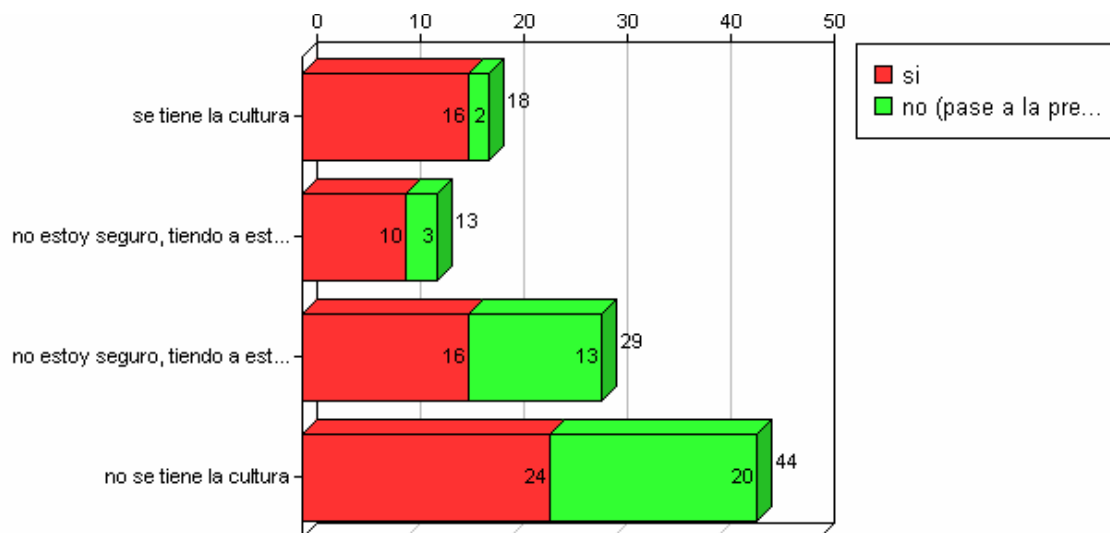
### Desventajas de trabajar desde su casa / Le gustaría trabajar desde su casa.



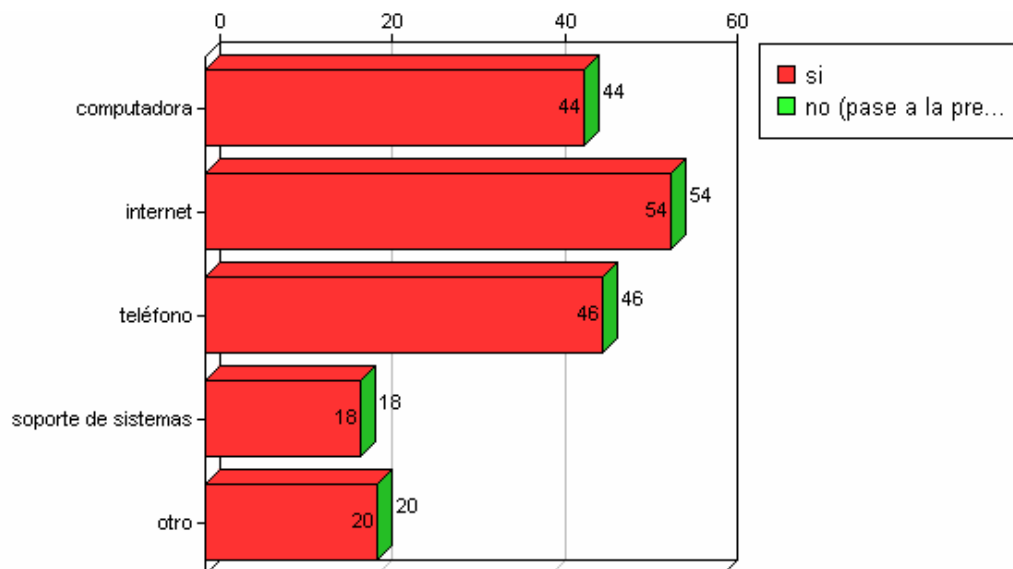
**Como considera la cultura en México con respecto al teletrabajo / Estaría dispuesto a trabajar desde su casa.**



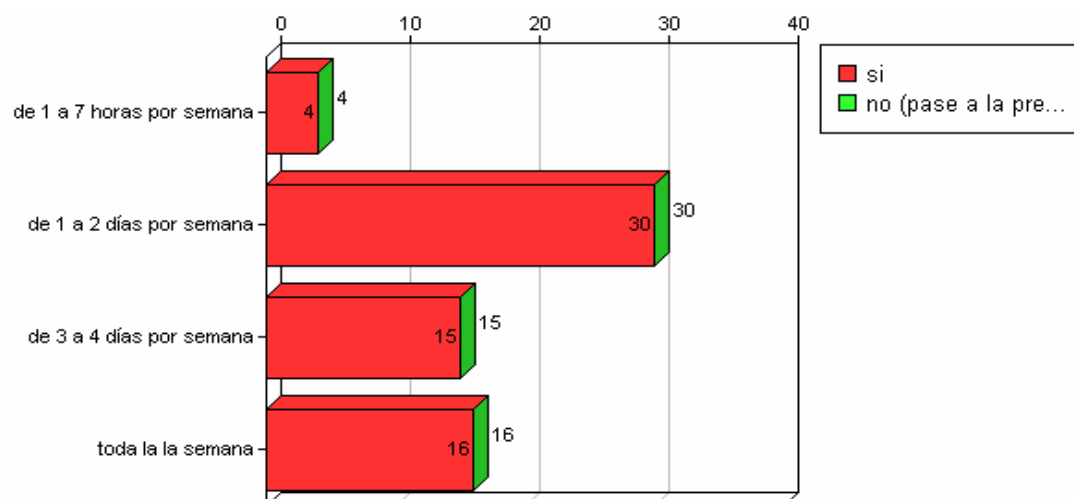
**Como considera la cultura en su Empresa con respecto al teletrabajo / Estaría dispuesto a trabajar desde su casa.**



**Condiciones que pediría para trabajar desde su casa / Estaría dispuesto a trabajar desde su casa**

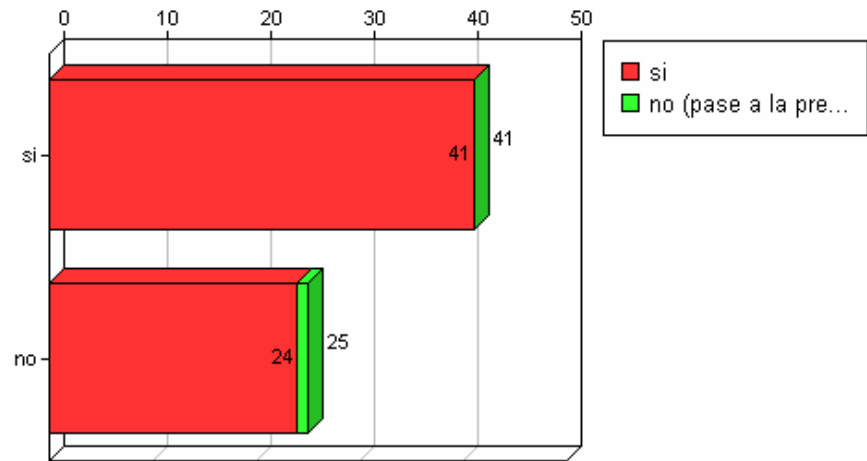


**Con que frecuencia por semana podría trabajar desde su casa / Estaría dispuesto a trabajar desde su casa**



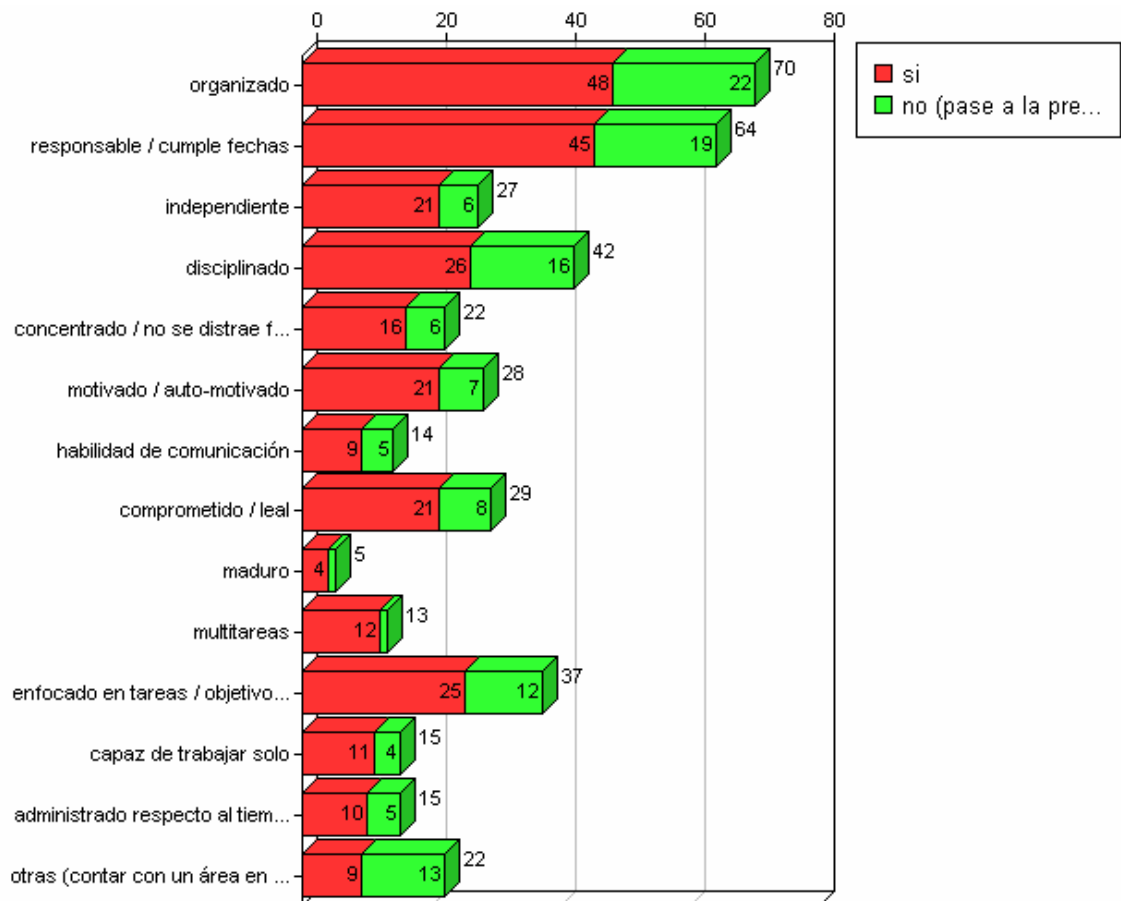
**Si otra empresa le ofreciera trabajar desde su casa por el mismo sueldo se cambiaría**

**/ Estaría dispuesto a trabajar desde su casa**

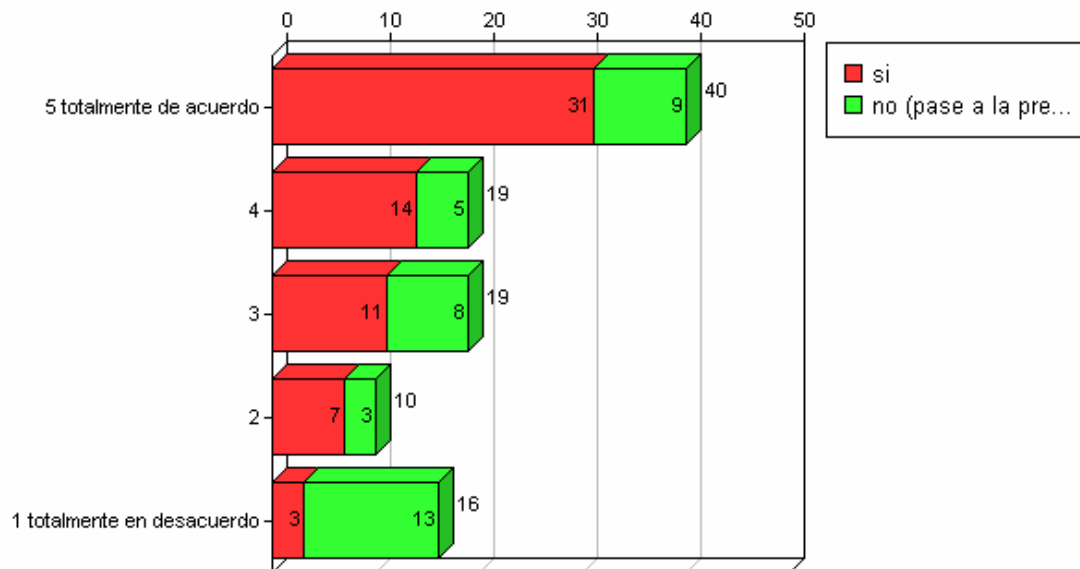


**Cuales considera que sean las características más importantes que debe tener una**

**persona para trabajar desde la casa / Estaría dispuesto a trabajar desde su casa**



**Tiene un área en casa para trabajar de manera independiente/estaría dispuesto o le gustaría trabajar desde su casa.**



## VIII. REFERENCIAS

- Apgar, M., (1998). “The alternative workplace: Changing where and how people work”. Harvard Business Review. May-June 1998. 121-136
- Branden, N., (1999). “Self-Esteem at Work”. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Goldberg, J., (2001). “Careers for homebodies & other independent souls”. Chicago: VGM Career Books.
- “Formsite”. Web forms & surveys. <<http://www.formsite.com>>
- Friedman, S. y Greenhaus, J., (2000). “Work and Family – Allies or Enemies?” Nueva York: Oxford University Press, Inc.
- Hernández, R., (1991). “Metodología de la Investigación”. México: Mc Graw Hill
- Illegems, V. y Verbeke, A., (2003). “Moving Towards the Virtual Workplace”. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Ménguez, L., (1994). “Familia y Empresa, enseñanzas mutuas”. 1era Edición, Madrid: Libros MC.
- Reich, R., (2001). “The future of success”. 1era Edición, Nueva York: Alfred A. Knopf.
- Robinson, J., (2003). “Work to live”. 1era Edición, Nueva York: The Berkley Publishing Group
- Schwarz, B. y Armstrong, A., (1991). “The Work and Family Revolution”. Nueva York: Oxford University Press, Inc.