



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Departamento de Postgrados
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA
DELEGACIÓN DE UNIÓN EUROPEA EN GUATEMALA
PARA SU CONTINUIDAD POST PANDEMIA

María Lucrecia López Guzmán

Guatemala de la Asunción, noviembre 2021

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



CODIPs 1634-2021

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional con Categoría en Artes 1ra. cohorte**

Guatemala 11 de octubre de 2021

Licenciada (o)

María Lucrecia López Guzmán
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Transcribo a usted el punto del Acta 56-2021, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 6 de octubre de 2021, que literalmente dice: "VIGÉSIMO TERCERO: El Consejo Directivo, Considerando: Que se conoció oficio D.E.P.Ps 117-2021, de fecha 3 de septiembre de 2021, en el que transcribe el Punto CUARTO del ACTA No CADEP-Ps,13-2020 de fecha once de agosto de dos mil veintiuno, El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó a la Maestra Astrid Irene Ríos, responsable como tutor de investigación, para que presente los trabajos finales de los estudiantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos. "Autorizar la impresión del trabajo final al **Licenciada (o) María Lucrecia López Guzmán**, carne No. **8510675** con el tema "Evaluación de la implementación del teletrabajo en la Delegación de Unión Europea en Guatemala para su continuidad post pandemia" **Acuerda: Autorizar la impresión del trabajo de graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte, con categoría en Artes**". -----

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"


Licenciada Julia Alicia Ramirez Orizabal
SECRETARIA



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 157-2021

Guatemala 11 de octubre de 2021

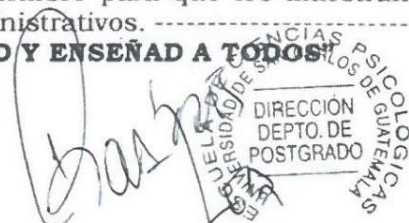
**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. Cohorte**

Licenciado (a)
María Lucrecia López Guzmán
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto CUARTO del ACTA No. CADEP-Ps-16-2021 de fecha seis de octubre del dos mil veintiuno: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó a la Maestra Astrid Irene Ríos, responsable como tutor de investigación, para que presente los trabajos finales de los estudiantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** 1) Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Evaluación de la implementación del teletrabajo en la Delegación de Unión Europea en Guatemala para su continuidad post pandemia"** 2) programar la graduación virtual con fecha 19 de noviembre para que los maestrantes cumplan con los requisitos académicos y administrativos. -----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



**Maestro Ronald Solís
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas**



Guatemala, 24 de septiembre de 2021

Maestro
Ronald Solís
Coordinador
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación de la estudiante **María Lucrecia López Guzmán de Vargas**, previo a optar al grado de Maestra en **Gestión Humana y Organizacional**, el cual acompañé durante su realización. Dicho trabajo de graduación lleva por título **Evaluación de la implementación del teletrabajo en la Delegación de Unión Europea en Guatemala para su continuidad post pandemia.**

Atentamente,

(f.) 
M.A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

Autor Proyecto De Investigación

María Lucrecia López Guzmán

Licenciada en Informática y Administración de Empresas

Colegiado No. 29382

Índice

Introducción

Capítulo 1. Generalidades.

1.1	Línea de investigación	11
1.2	Planteamiento del problema	11
1.3	Justificación	12
1.4	Alcances y límites	13
1.4.1	Alcances	13
1.4.2	Límites	13
1.5	Objetivos de la investigación	14
1.5.1	Objetivo general	14
1.5.2	Objetivos específicos	14
1.6	Definición de variables conceptuales	14

Capítulo 2. Fundamentación teórica.

2.1	Teletrabajo	15
2.1.1	Definición	15
2.1.2	Teletrabajador.....	16
2.1.3	Lugar de teletrabajo	16
2.1.4	Teletrabajo móvil	16
2.1.5	Historia del teletrabajo	16
2.1.6	Teletrabajo en Europa	18
2.1.7	Teletrabajo en Guatemala	20
2.1.8	Ventajas del teletrabajo para el teletrabajador.....	20
2.1.9	Ventajas del teletrabajo para la organización	21
2.1.10	Ventajas del teletrabajo para la sociedad	22
2.1.11	Desventajas del teletrabajo para el teletrabajador	22
2.1.12	Desventajas del teletrabajo para la organización	24
2.1.13	Teletrabajo y continuidad	25
2.1.14	Características del teletrabajador	25
2.1.15	Herramientas colaborativas	26
2.1.16	Futuro del teletrabajo	26

2.2	Gestión del tiempo	27
2.2.1	Definición	27
2.2.2	Planificación	27
2.2.3	Programación	29
2.2.4	Control	30
2.2.5	Cédula de indicador para medir la gestión del tiempo.....	30
2.3	Comunicación organizacional	31
2.3.1	Definición concepto de comunicación	31
2.3.2	Concepto de comunicación organizacional	32
2.3.3	Importancia de comunicación organizacional en teletrabajo.	32
2.3.4	Comunicación organizacional interna	33
2.3.5	Comunicación organizacional externa	33
2.3.6	Comunicación organizacional escrita	33
2.3.7	Comunicación organizacional oral	33
2.3.8	Flujo de la comunicación	33
2.3.9	Comunicación organizacional ascendente	34
2.3.10	Comunicación organizacional descendente	34
2.3.11	Comunicación organizacional horizontal	34
2.3.12	Barreras de la comunicación	34
2.3.13	Comunicación organizacional y teletrabajo	35
2.3.14	Cédula de indicador para medir la comunicación.....	35
2.4	Clima laboral	36
2.4.1	Descripción	36
2.4.2	Clima laboral y teletrabajo	37
2.4.3	Acciones para medir el clima laboral	37
2.4.4	Trabajo en equipo	38
2.4.5	Equidad	38
2.5	Formación	38
2.5.1	Descripción	38
2.5.2	Importancia de la formación	39
2.5.3	Cursos en línea	39

2.5.4	<i>Coaching</i>	39
2.5.5	Tutoría (<i>Mentoring</i>)	39
2.5.6	Formación al aire libre	40
2.5.7	Cédulas de indicadores para medir la formación	40
2.6	Evaluación por desempeño	40
2.6.1	Descripción	40
2.6.2	Objetivos	41
2.6.3	Estrategia de la organización para evaluación por desempeño.	41
2.6.4	Modelo de medición	42
2.6.5	Escala de medición	43
2.6.6	Medición y su importancia	43
2.6.7	Formato de medición y seguimiento	44
Capítulo 3. Marco Metodológico.		
3.1	Diseño de la investigación	44
3.2	Sujetos	44
3.3	Instrumentos.....	45
3.3.1	Cuestionario	45
3.3.2	Modelo de cuestionario	45
3.3.3	Cuestionario en aplicación informática	47
3.3.4	Grupo focal	47
3.3.5	Procedimiento del grupo focal	47
3.3.6	Entrevista	48
3.3.7	Procedimiento de entrevista	48
3.4	Procedimiento de investigación	48
3.4.1	Cronograma de actividades	49
3.5	Análisis de interpretación de resultados	50
3.5.1	Análisis de datos	50
3.5.2	Interpretación de datos	51
3.6	Presupuesto	51
3.6.1	Modelo de Presupuesto	51
Referencias		53

Introducción

El concepto de teletrabajo según la OIT (2020, p. 1) es la realización del trabajo que utiliza las tecnologías de la información en el marco de un contrato, fuera de las instalaciones del empleador de forma regular. Nicholas y Guzman (2009, p. 197) han señalado que la opción del teletrabajo es una forma de ahorrar costos y aumentar la productividad de las organizaciones. Asimismo, permite flexibilidad, alivio del estrés para los trabajadores y es beneficioso con el medio ambiente (Garad e Ismael, 2018, p. 891).

El teletrabajo a nivel internacional, ha sido una herramienta de mucha utilidad durante la pandemia del COVID-19 para afrontar la crisis económica. En Europa y Estados Unidos, esta modalidad de trabajo ya era muy utilizada por algunos sectores y se ha acelerado la firma de leyes y normativas para apoyar a las empresas y proteger a los teletrabajadores (OIT, 2020, p. 8). Por otro lado, en Guatemala ya se están dando algunos pasos para crear la normativa que regularice esta forma de trabajo (Congreso de la República de Guatemala, 2020, p. 2).

En Guatemala existe conectividad en muchas partes del país, lo que ha ayudado a poner en marcha el trabajo a distancia para enfrentar la crisis económica. Algunas empresas han aprovechado el avance tecnológico para su implementación en las tareas diarias (Grant Thornton, 2020, p. 9). De ahí que el principal propósito de esta investigación es analizar el tema del teletrabajo en la Delegación de la Unión Europea en Guatemala y su posible establecimiento después de la pandemia.

Como antecedente, en 1997 se emitió el decreto sobre el acuerdo entre el Gobierno de la República de Guatemala y las Comunidades Europeas relativo al establecimiento de la Delegación de la Comisión Europea en la República de Guatemala. El objetivo principal fue el deseo de reforzar y cimentar las relaciones de amistad y de cooperación entre la República de Guatemala y las Comunidades Europeas (Congreso de Guatemala, 1997, p. 1). Actualmente, el nombre utilizado para la organización es la Delegación de la Unión Europea en Guatemala.

De acuerdo a la Delegación de la Unión Europea en Guatemala (2016, párr. 1), entre las principales funciones de la misión diplomática están: (a) Representar a la Unión Europea, (b) Impulsar las relaciones políticas, económicas y comerciales, (c) Dar seguimiento y apoyo a las acciones de cooperación de la Comisión Europea en Guatemala en coordinación con los Estados Miembros, (d) Garantizar la aplicación de las políticas de la Unión Europea en todos los sectores, (e) Promover y defender los valores y los intereses de la Unión Europea, (f) Cooperar y contribuir

a la elaboración de los enfoques comunes, (g) Evaluación de las acciones de la Unión Europea en Guatemala y (h) Participar activamente en los procesos de negociación con la región centroamericana.

En la delegación se inició a trabajar a distancia en marzo de 2020 por el confinamiento derivado del COVID-19 y se han observado las ventajas y desventajas de esta modalidad. Es más, se han tenido que enfrentar muchos desafíos tecnológicos, de coordinación y de comunicación. El teletrabajo ha representado, como en muchos países de la Unión Europea, una gran herramienta para la continuidad de las tareas (Tesei, 2020, p. 33).

En esta investigación se planifica estudiar temas relacionados al buen desarrollo del teletrabajo. Entre los más destacados se encuentran: gestión del tiempo, comunicación organizacional, clima laboral, formación y evaluación del desempeño. Del mismo modo, el estudio de las ventajas y desventajas es muy importante para encontrar los aspectos a implementar y a mejorar (Garad e Ismail, 218, p. 891).

Luego de terminar la investigación teórica se planea elaborar varios ejercicios para mejorar las prácticas del trabajo a distancia. El primer instrumento a utilizar será un cuestionario donde se averiguará que dificultades está teniendo el personal cuando está trabajando de forma remota (Hamui y Varela, 2012, p. 56). Luego, se usará la metodología de grupo focal para determinar cómo puede el trabajador maximizar su tiempo y sus recursos. Asimismo, se realizarán varias entrevistas con el personal para verificar el flujo de la comunicación interna y hacer un diagnóstico de las necesidades de formación (Díaz, 2013, p. 162).

Capítulo 1. Generalidades

1.1 Línea de investigación

Esta investigación pertenece al tema: Psicología Organizacional.

1.2 Planteamiento del problema

Las instituciones de la Unión Europea en Bruselas y algunas delegaciones en el mundo ya habían trabajado de forma remota antes de la pandemia. El concepto no es nuevo y con la aparición del COVID-19 su utilización se popularizó (Gómez Macfarland, 2020, p. 3). Cada país europeo posee sus propias normativas y algunos han dado más importancia a la actualización de una normativa legal (OIT, 2020, p. 3).

El teletrabajo es un acuerdo laboral flexible donde los empleados realizan todo o una parte sustancial de sus tareas lejos de la ubicación de su empleador, utilizando aplicaciones informáticas

para operación y comunicación. El interés por el tema inició en los setenta cuando el término teletrabajo se usó para denotar laborar fuera de la oficina. Cada día son más los empleados que optan por trabajar desde sus hogares (Lechat, 2011, p. 5).

En resumen, se programa hacer una investigación entre el personal de la Delegación de la Unión Europea en Guatemala para conocer la factibilidad de la implementación del teletrabajo post pandemia. Asimismo, conocer las experiencias y las dinámicas del personal implicado para poder brindarles apoyo en sus actividades remotas (Tesei, 2020, p. 44). Con esta investigación se responderá la pregunta ¿Qué aspectos se deben mejorar para poder seguir con el teletrabajo de forma exitosa en la Delegación de la Unión Europea en Guatemala, al finalizar el confinamiento por la pandemia del COVID-19?

1.3 Justificación

Hace treinta años no hubiera sido tan fácil la implementación del teletrabajo, no obstante, con el avance de la tecnología, el personal puede realizar sus labores desde casa para maximizar el uso del tiempo al evitar movilizarse al lugar de trabajo que representa algunas veces hasta dos horas diarias de tráfico. Asimismo, compartir más tiempo con la familia es un aspecto muy importante para la vida de los trabajadores. Para la organización, el trabajo a distancia tiene muchas ventajas, entre ellas, la reducción de los costos de alquiler, insumos, electricidad y agua (Martín, 2018, p. 17).

Se proyecta hacer una indagación de cómo el personal gestiona su tiempo y observar si logran hacer una división entre la vida familiar y la vida laboral. Es muy importante brindar al personal que trabaja desde casa, las herramientas para tener un balance en su vida. Asimismo, que el teletrabajador conozca la importancia de la planificación, la programación y el control en sus actividades diarias (Garad e Ismail, 2018, p. 891).

Se planea investigar cómo se desarrolla la comunicación. Un interés importante radica en conocer cómo están las comunicaciones internas, ascendentes y descendentes, elementos muy importantes para el buen desarrollo del trabajo remoto. En consecuencia, se indagará la posibilidad de realizar una formación sobre comunicación asertiva (Petroni, 2021, p. 191).

El clima laboral es otro tema de mucha importancia en el desarrollo de las actividades laborales a distancia. Es increíble, pero, aunque no se trabaje presencialmente siempre hay situaciones difíciles que pueden provocar un ambiente negativo. Es necesario hacer un diagnóstico para saber cómo están las relaciones personales en la organización (Pérez, 2016, p. 46).

Los planes de formación derivados de las nuevas tecnologías informáticas serán muy útiles para implementar con éxito el trabajo a distancia. Con la situación de confinamiento, las organizaciones requieren de evaluar los procedimientos para mejorar la gestión laboral. Por otro lado, la formación ya no se ve como un gasto, sino más bien como una inversión estratégica (OIT, 2020, p. 17).

La importancia de la implementación del teletrabajo después de la pandemia radica en que los empleados son más eficaces asegurando un trabajo ininterrumpido. Además, aumenta la calidad de vida y reduce los costos personales. Para la organización las principales ventajas están en la reducción de los costos inmobiliarios, de funcionamiento y de contratación (Martín, 2018, p.17).

En cuanto al aspecto científico, la tecnología informática es una herramienta muy importante para el buen desarrollo del teletrabajo. Los empleados deben recibir formación sobre los nuevos equipos y programas informáticos para poder hacer frente a los desafíos laborales diarios. Asimismo, se deberá buscar el fortalecimiento de algunas competencias importantes para realizar el trabajo desde casa (OIT, 2020, p. 17).

Por otro lado, con relación al aspecto institucional, este trabajo de investigación se utilizará para determinar los puntos ventajosos de la modalidad del trabajo a distancia. Además, incorporar dinámicas para que el personal de la Delegación de la Unión Europea en Guatemala tenga éxito en su ejecución. Se demostrará la importancia que tiene el trabajo a distancia tanto para el personal como para los jefes (Parra y Barreto, 2020, p. 37).

En el aspecto social, su importancia radica en la evaluación de los problemas detectados y sus posibles soluciones. Se buscarán las herramientas para promover un buen funcionamiento del teletrabajo en la Delegación de la Unión Europea en Guatemala. Lo anterior, con el deseo de beneficiar a los trabajadores de las ventajas del trabajo a distancia (Garad e Ismail, 2018, p. 891).

1.4 Alcances y límites

1.4.1 Alcances

Esta investigación se desarrollará con personal en teletrabajo de la Delegación de la Unión Europea en Guatemala. Además, se trabajará con personal europeo y guatemalteco. La fecha propuesta es del 01 al 30 de septiembre de 2021.

1.4.2 Límites

Este estudio delimita su accionar en los siguientes temas:

- Teletrabajo
- Gestión del tiempo
- Comunicación organizacional
- Clima laboral
- Formación
- Evaluación del desempeño

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

- Hacer una investigación con personal de la Delegación de la Unión Europea para evaluar cómo se está llevando a cabo la modalidad de teletrabajo para incorporar mejoras para su continuidad después de la pandemia del COVID-19 (OIT, 2020, p. 1).

1.5.2 Objetivos específicos

- Mejorar la comunicación interna, ascendente y descendente del personal de la delegación que trabaja a distancia (Petroni, 2021, p. 190).
- Mejorar la gestión del tiempo para encontrar un balance de la vida laboral y familiar para los teletrabajadores de la delegación (Tracy, 2016, p. 2).
- Hacer un diagnóstico del clima laboral en la delegación en la modalidad de teletrabajo (Pérez, 2016, p. 64).
- Implementación de planes de formación para enfrentar los desafíos del trabajo remoto (OIT, 2020, p. 17).

1.6 Definición de variables conceptuales

Las variables conceptuales que se estudiarán son:

- Teletrabajo
- Gestión del tiempo
- Comunicación organizacional
- Clima laboral
- Formación
- Evaluación del desempeño

Capítulo 2. Fundamentación teórica

2.1. Teletrabajo

2.1.1 Definición

Como afirma la OIT (2020, p. 1), “el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador”. Igualmente, el trabajo a distancia permite realizar todas o alguna parte de las tareas diarias con la facilidad de la tecnología informática. Con el teletrabajo se puede aumentar la productividad, retener personal altamente calificado, reducir la rotación y motivar al personal (Garad e Ismail, 2018, p. 891).

Además, Martín (2018, p. 15) manifiesta que el Acuerdo Marco Europeo (AMET) confirma que el teletrabajo es la realización de las actividades laborales fuera de las instalaciones de la empresa, bajo un contrato o relación laboral. El término puede ser teletrabajo, trabajo remoto o trabajar desde casa. Se reconoce que el teletrabajo contribuye a la economía, a la sociedad y al medio ambiente.

Como expresa Martín (2018 p. 14), teletrabajo proviene del vocablo *tele* que significa lejos y la palabra *trabajo*; es decir, es un trabajo a distancia que no se ejecuta en un lugar habitual. De acuerdo a Gómez Macfarland (2020, p. 3), el teletrabajo aparece en los años sesenta en los Estados Unidos por el trabajo del profesor Norbert Wiener sobre cibernética, con el vocablo *telecommuting*. Luego, el profesor Jack Nilles aparece con la idea de la actividad que realiza una persona en su domicilio con las herramientas de informática.

El trabajo a distancia ayuda a mejorar la imagen de las organizaciones que dan trabajo a personas con discapacidad al brindar al trabajador la oportunidad de tener un empleo digno. Además, da la oportunidad a muchas mujeres y hombres a trabajar desde casa para poder cuidar a su familia (Garad e Ismail, 2018, p. 891). Del mismo modo, las contrataciones de personas que viven en lugares remotos se hace posible con esta modalidad.

Según Karia y Asaari (2016, p. 182), hay muchas profesiones que pueden trabajar de forma remota, tales como abogados, secretarías, traductores, arquitectos, ingenieros, mercadólogos y diseñadores gráficos. El teletrabajo juega un papel importante para todos estos sectores que tienen la facilidad de trabajar desde casa mediante el uso de dispositivos de comunicación. Por otro lado, es necesario que estos profesionales hagan una separación entre la vida laboral y la vida personal (Martín, 2018, p. 15).

Como señala Kazekami (2018, p. 1), los trabajadores con educación superior y los empleados regulares suelen trabajar más a distancia. Del mismo modo, las empresas que dependen de la tecnología de la información o las grandes empresas también tienden a introducir esta modalidad. Muchas empresas utilizan la gestión por resultados para tener una dirección más flexible para supervisar las actividades de los teletrabajadores.

2.1.2 Teletrabajador

Es la persona que labora en régimen de teletrabajo. El teletrabajador utiliza la telemática para la realización de su tareas diarias. Además, trabaja fuera de las instancias establecidas por el empleador (Martín, 2018, p. 15).

2.1.3 Lugar del teletrabajo

Espacio físico acondicionado en el domicilio del trabajador o el lugar que en común acuerdo establezca el trabajador y patrono (Congreso de la República de Guatemala 2020, p. 6). Además, en el lugar de trabajo establecido se deben tener las herramientas necesarias para el desempeño laboral. El trabajo puede ser desempeñado en una casa, en un hotel, en un restaurante, en un automóvil o en cualquier otro lugar.

2.1.4 Teletrabajo móvil

De acuerdo al Congreso de la República de Guatemala (2020, p. 6), esta modalidad se da cuando no se cuenta con un lugar de trabajo específico. Al mismo tiempo, los trabajadores utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Es más, su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina.

2.1.5 Historia del teletrabajo

Históricamente, el trabajo desde casa ha sido algo muy normal. La revolución agrícola del neolítico hace unos 10,000 años propició a los cazadores y a los recolectores a trabajar desde sus casas en sus cultivos y en la crianza de animales para alimentar a sus familias (Joric, 2020, párr. 2). Los grupos sociales se diferenciaron según su oficio, la mayor parte de los trabajadores realizaban sus tareas desde el hogar y los trabajos que necesitaban desplazamiento lejos de la casa no estaban bien vistos (Joric, 2020, párr. 3).

Hubo también cambios importantes con la revolución industrial ya que el sistema productivo se transformó. Los artesanos cambiaron su modalidad de trabajo al tener que llevar sus manufacturas a la casa del comerciante y a trabajar en la fábrica. Las mujeres trabajaban en el

hilado y los niños comenzaron a trabajar en las fábricas haciendo tareas donde se requería manos pequeñas (Joric, 2020, párr. 5).

Durante la primera mitad del siglo XX aparecieron variedad de profesiones debido al consumismo que han fortalecido el crecimiento de la clase media. La mayoría de estos nuevos empleos se realizaban fuera de la casa. La fuerza laboral se volvió más urbana y los trabajos agrícolas disminuyeron (Joric, 2020, párr. 7).

Muchas mujeres en la segunda mitad del siglo XX, decidieron combinar las tareas domésticas con actividades remuneradas. Entre las labores que realizaban estaban coser, planchar y trabajos en mecanografía los cuales eran esporádicos y pertenecían a la economía informal (Joric, 2020, párr. 9). Las manualidades, como bisutería, caligrafía y ensamble de cajas eran trabajos muy populares y se podían hacer desde la casa (Joric, 2020, párr. 11).

En la década de los setenta se introdujo el concepto de teletrabajo que utilizaba la tecnología de telecomunicaciones. La era de la información se apoderó rápidamente del mundo y cambió la mayoría de las dimensiones de la vida humana. La tecnología de la información contribuyó a realizar algunas tareas fuera del lugar de trabajo tradicional (Garad e Ismail, 2018, p. 891).

A fines de los setenta, las mujeres desempeñaron un papel fundamental para cubrir puestos vacantes. Además, comenzaron a asumir posiciones de responsabilidad en el mundo empresarial. Las empresas se apoyaron del teletrabajo para brindar trabajo flexible a las mujeres (Garad e Ismail, 2018, p. 891).

En los Estados Unidos, en la década de los ochenta, el problema de la calidad del aire comenzó a emerger y las instituciones de gobierno trataron de encontrar un instrumento para reducir la contaminación. Se consideró que el teletrabajo era una herramienta efectiva para proteger el medio ambiente, ya que trabajar en casa reducía el desplazamiento en vehículo al trabajo y por consiguiente la disminución de la emisión de carbono (Garad e Ismail, 2018, p. 895). Es en esta década, el trabajo a distancia toma fuerza, ya que los empleados podían realizar su trabajo fuera de la oficina y transferirlo electrónicamente mediante el uso de internet (Garad e Ismail, 2018, p. 891).

En la década de los noventa, Japón estimuló el teletrabajo, pues comprobaron que este daba equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Por otro lado, en Estados Unidos también se utilizó el trabajo remoto para evitar la contaminación. En 2001, cuando las torres gemelas en Nueva York

sufrieron los ataques terroristas, muchas empresas decidieron adoptar el teletrabajo para proteger al personal (Garad e Ismail, 2018, p. 895).

Al inicio del siglo XXI, los gobiernos asiáticos animaron a las empresas a utilizar la modalidad de teletrabajo a consecuencia de la aparición de la gripe aviar. La distancia entre los trabajadores ayudaba a tener menos contagios (Garad e Ismail, 2018, p. 895). También, con la aparición del COVID-19 su práctica se extendió en casi todo el mundo. De acuerdo a OIT (2020, p. 3), “antes de la pandemia hasta un 20 por ciento de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo”.

2.1.6 Teletrabajo en Europa

De acuerdo a OIT (2020, p. 3), en Europa hay países que se encuentran más avanzados en la implementación del teletrabajo y el tema lo han abordado de forma diferente de acuerdo a las leyes locales. Por ejemplo, en los países escandinavos el trabajo remoto es muy común, el trabajar desde casa se considera un derecho básico y es muy aceptado socialmente. Esta manera de trabajar se observa mucho en el Reino Unido y los Países Bajos donde los costos para mantener una oficina son muy elevados (Cima, 2005, párr. 3)

La Canciller Ángela Merkel instó a las empresas a promover políticas para impulsar la calidad de vida laboral y familiar mediante el trabajo a distancia (Cal, 2013, p. 6). En el 2020, el gobierno alemán trabajó en la elaboración de una normativa específica del teletrabajo. En esta nueva normativa se obliga a las empresas a justificar el trabajo presencial (OIT, 2020, p. 8).

Cima (2005, párr. 3) afirma que, “en el sur de Europa, el teletrabajo sigue estando en desventaja, aunque países como España e Italia aumentan cada día el número de trabajadores que no necesitan desplazarse a la oficina obligatoriamente”. El trabajo remoto en España se encuentra regulado por el Real Decreto-ley 28/2020, del 22 de septiembre de 2020, de trabajo a distancia. En España no había una regulación para el teletrabajo y su implementación se aceleró debido a la pandemia del COVID-19.

Este Real Decreto-ley regula temas como: (a) limitaciones en el trabajo a distancia, (b) igualdad de trato y de oportunidades y no discriminación, (c) el acuerdo de trabajo a distancia, (d) voluntariedad del trabajo a distancia, (e) obligaciones formales del acuerdo de trabajo a distancia, (f) derecho a la carrera profesional, (g) derecho a la formación y (h) derecho a la promoción profesional (Jefatura del Estado de España, 2020, p. 1). España es uno de los países de la Unión Europea que cuenta con una regulación muy bien definida. Según el Parlamento Europeo (2021,

párr. 16), España fue uno de los primeros países en Europa que reconoció el derecho a la desconexión.

El teletrabajo en Francia se encuentra regulado por el Código de Trabajo, artículos L1222-9 y siguientes. El Ministerio de Trabajo francés ha puesto a disposición de los ciudadanos un número gratuito dedicado al acompañamiento de los trabajadores a distancia que se sienten aislados o deprimidos por el trabajo desde casa, el número atiende llamadas de forma anónima (0 800 130 000). Francia también es uno de los países que ha reconocido el derecho a la desconexión (Parlamento Europeo, 2021, párr. 16).

El teletrabajo en Suecia se ha promovido para superar las grandes distancias entre sus ciudades. Además, este ha sido considerado como una oportunidad para activar el desarrollo económico en las áreas marginales que están lejos de los centros urbanos. Suecia posee tecnologías informáticas muy avanzadas las cuales ayuda a que el trabajo remoto tenga una amplia difusión (Cal, 2013, p. 7).

Suecia tenía una tasa de teletrabajo por encima del 40 % en el 2020 y ha sido un referente en este tema ya que cada sector económico posee su propia normativa (Romero, 2020, párr. 8). Por otro lado, Suecia ha tenido una estrategia menos estricta ante la lucha contra el COVID-19, no obstante, ha instado a finales de junio de 2020 a trabajar desde casa. Esta medida se implementó para minimizar las aglomeraciones en el transporte público (Deutsche Welle, 2020, párr. 6).

En Bélgica, existe la Asociación Belga del Teletrabajo donde los trabajadores interesados pueden recibir formación sobre este tema. Esta asociación ha promovido la jornada nacional del teletrabajo en la que participan numerosas empresas. Además, el gobierno belga ha sido uno de los países europeos en fijar una compensación para pagar los gastos que se generan al trabajar desde casa (Cal, 2013, pág. 11). La compensación corresponde a pagar un bono de 126 euros a todos los trabajadores a distancia en concepto de alquiler, internet y electricidad (Romero, 2020, párr. 6).

Portugal tiene una regulación muy completa para el trabajo a distancia con especial énfasis en la prevención de riesgos laborales. Las empresas están obligadas a enviar a un técnico para verificar que las condiciones en que el trabajador a distancia labora sean las idóneas. Ahora bien, en otros países de la Unión Europea estos controles no pueden realizarse por la invasión a la privacidad (Romero, 2020, párr. 9).

Según menciona Romero (2020, párr. 3), Holanda siempre ha promovido el trabajo a distancia, a finales de 2019 era el país con más teletrabajadores en la Unión Europea. Por otro lado, el sistema de trabajo por objetivos sin horarios en Holanda está bien definido y es una opción basada en la confianza mutua. Por el contrario, otros países europeos, en la mayoría del sur, tienen muy enraizada la cultura del trabajo presencial (Romero, 2020, párr. 3). Entre las normativas que regulan el teletrabajo en la Unión Europea están: (a) Directiva 91/533/CEE, (b) Directiva 90/270/CEE y (c) Directiva 89/391/CEE.

2.1.7 Teletrabajo en Guatemala

En Guatemala, el teletrabajo no está regulado en la ley local; sin embargo, como no está prohibido el empleador puede hacer uso de esta modalidad. Cuando se utiliza el trabajo remoto como alternativa, se debe tomar en cuenta las prestaciones mínimas que establece la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo y las demás leyes laborales, como lo son: salario mínimo, límite de la jornada laboral, prestaciones irrenunciables, gozar de vacaciones, descansos semanales y días de asueto. Asimismo, la indemnización por despidos injustificados y estar incluidos en el Seguro Social (Grant Thornton, 2020, p. 9).

Actualmente, en Guatemala se está discutiendo proyectos de ley para regular el teletrabajo. El 3 de septiembre de 2020 fue presentada la iniciativa que dispone aprobar la Ley del Teletrabajo al Congreso de la República de Guatemala. Sin embargo, debido a la pandemia, el proceso de aprobación se ha retrasado (Congreso de la República de Guatemala, 2020, p. 1).

La firma Grant Thornton Guatemala realizó un estudio para conocer el impacto del teletrabajo en Guatemala durante la pandemia, este se realizó con 165 gerentes de empresas y trabajadores. El 34 % de los encuestados desea seguir trabajando a distancia después del COVID-19 y el 50 % lo considera posible (Grant Thornton, 2020, p. 9). En el estudio se detectó que 8 de cada 10 personas nunca habían practicado el teletrabajo, pero en el 2020 lo conocieron y actualmente lo practican (Grant Thornton, 2020, p. 2).

2.1.8 Ventajas del teletrabajo para el trabajador

De acuerdo a Garad e Ismail (2018, p. 891) algunos de los beneficios del teletrabajo son:

- Contribuye a aumentar la productividad, reducir el ausentismo, la rotación y retener a los empleados calificados.
- Ayuda a lograr el equilibrio en la vida familiar y laboral.
- Flexibilidad del trabajo, tanto en horarios como la forma de realizar las tareas.

- Reduce costos. Por ejemplo, el empleado no paga transporte para desplazarse a las instalaciones del empleador.
- Brinda al trabajador una buena oportunidad de quedarse en casa y reducir el estrés laboral. El empleado ya no pasa tantas horas en el tráfico.

Tabla 1

Ejemplo de dos horas diarias en el tráfico

Día de la semana	Hora salida de casa	Hora de llegada oficina	Horas en el tráfico	Hora de salida de la oficina	Hora de llegada a la casa	Horas en el tráfico de regreso
Lunes	07:00	08:00	1	17:00	18:00	1
Martes	07:00	08:00	1	17:00	18:00	1
Miércoles	07:00	08:00	1	17:00	18:00	1
Jueves	07:00	08:00	1	17:00	18:00	1
Viernes	07:00	08:00	1	17:00	18:00	1
			5			5
			Horas a la semana en el tráfico			10
			Horas aproximadas al año			480

Fuente: Creación propia (2021)

Según Martín (2018, p. 16) estas son ventajas importantes del teletrabajo:

- El trabajador no se encuentra limitado por el lugar donde vive ni por los horarios.
- Con las herramientas adecuadas y un horario flexible, los empleados pueden trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar, sin las distracciones de la oficina. Esto permite que los empleados estén más concentrados y sean más productivos.
- Reduce los costos personales. Los trabajadores gastan menos en su guardarropa profesional, en salir a comer y en transporte (incluido el uso de vehículos, gasolina y seguros).

2.1.9 Ventajas del teletrabajo para la organización

Como afirma Martín (2018, p. 17), los aspectos más relevantes del teletrabajo en beneficio de la organización son:

- Aumenta la posibilidad de contratación ya que el trabajador puede vivir en otra región e incluso otro país.
- Incrementa los resultados de la gestión ya que los teletrabajadores a menudo tienen estándares de trabajo más altos.

- Asegura un trabajo ininterrumpido. Sin la necesidad de desplazarse, los trabajadores a distancia se liberan de una gran cantidad de retrasos asociados con el tráfico y el clima extremo.
- Reduce los costos inmobiliarios. Asimismo, disminuye los costos de contratación y capacitación de los trabajadores.
- Permite la continuidad de la organización. El teletrabajo puede ser un componente clave de un plan de continuidad en caso de mal tiempo, una pandemia o cualquier otra crisis que cierre la ubicación de la oficina central por cualquier período.
- El teletrabajo ayuda a que no existan contagios masivos de enfermedades infecciosas.
- Según Parra y Barreto (2020, pag. 37), el trabajo a distancia bien enfocado aumenta la confianza de los jefes a los subalternos. Los objetivos organizacionales se cumplen cuando se labora con compromiso y no solo por el cumplimiento de horarios estrictos. El teletrabajo eleva la moral y reduce la rotación de los empleados.

2.1.10 Ventajas del teletrabajo para la sociedad

Como señala Martín (2018, p. 17), el teletrabajo ayuda a la sociedad en los siguientes aspectos:

- Reducción del tráfico en las ciudades y por consiguiente reducción en la contaminación ambiental.
- Favorece al desarrollo en las zonas más aisladas ya que los trabajadores en áreas rurales pueden trabajar en sus comunidades con la tecnología adecuada.
- El teletrabajo ayuda a la disminución de la tasa de desempleo ya que brinda la oportunidad de integrar a la vida laboral a sectores de la población con desventajas, por ejemplo, trabajadores discapacitados y que no se pueden desplazar fácilmente.

2.1.11 Desventajas del teletrabajo para los trabajadores

Como plantea el Parlamento Europeo (2021, párr. 2), aunque el teletrabajo ha sido una herramienta excelente para salvar puestos de trabajo durante la pandemia del COVID-19, también ha afectado a los teletrabajadores ya que muchas veces al tener todas las herramientas informáticas en casa se trabaja fuera del horario normal. Los conflictos entre el trabajo y la vida privada pueden acrecentarse y surgen desafíos con la gestión del tiempo de trabajo y las obligaciones personales. Como lo indica OIT (2020, p. 13), el mobiliario del hogar puede no ser adecuados para largas

horas de trabajo. Tanto el trabajador como el empleador deben estar atentos a este aspecto ya que la responsabilidad de una correcta ergonomía debe ser compartida.

Como indican Castellanos, Sánchez y Santana (2014, p. 70), “las investigaciones sugieren que la carga mental de este tipo de trabajo puede llegar a ser elevada, dado que las personas deben cumplir sus responsabilidades utilizando como herramienta principal las tecnologías de la información que están cambiando constantemente”. El exceso de conexión a las actividades laborales puede afectar la salud. Trabajar sin descanso produce dolor de cabeza, cansancio, fatiga muscular, problemas circulatorios y ansiedad o agotamiento (Parlamento Europeo, 2021, párr. 6). También, según lo indica OIT (2020, p. 13), “el comportamiento sedentario prolongado, trabajar en una misma posición durante largos períodos sin moverse, aumenta el riesgo de problemas cardiovasculares”.

De acuerdo a Schwarzbauer y Wolf (2020, p. 7), el teletrabajo mal organizado aumenta el estrés debido a un deterioro del equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. En concreto, se afirma que el trabajo desde casa se ve afectado por las actividades del hogar. Hasta cierto punto, este estrés reduce la satisfacción con la vida.

Además, el trabajador a distancia puede llegar a estar conectado más de ocho horas seguidas por lo que es importante que existe la política de desconexión y períodos de descanso. Por otro lado, el trabajador se puede sentir aislado. El aislamiento, la falta de confianza y la pérdida de interés pueden invadir fácilmente la vida diaria de los trabajadores a distancia (Schwarzbauer y Wolf, 2020, p. 7).

Pueden existir además situaciones de control o excesiva supervisión por parte del empleador. Desde el punto de vista de Parra y Barreto (2020, p. 36), el sedentarismo puede afectar al teletrabajador ya que es probable que no tenga mucha actividad física y que también coma más por la ansiedad de estar todo el día en casa. Asimismo, pueden existir algunos roces con familiares que también se encuentran trabajando de forma remota o perder fácilmente la paciencia con los hijos.

Por otro lado, para Martín (2018, p. 19) las principales desventajas para el trabajador cuando labora desde casa son:

- Puede sufrir de un entorno de trabajo inadecuado sin contacto con sus clientes o compañeros. Al permanecer fuera de las instalaciones de la organización, sus nuevas condiciones laborales pueden dañar su moral y hundirlo en una situación de angustia.

- Al trabajar todo el día en casa, el teletrabajador puede tener la sensación que su carrera se estanca y que no será tomado en cuenta para promociones o ascensos.
- La disciplina es fundamental. El empleado debe tener un horario estricto; tiempo de inicio, finalización y descanso.

2.1.12 Desventajas del teletrabajo para las organizaciones

Como afirma Martín (2018, p. 19), los siguientes aspectos son desventajas del teletrabajo para las organizaciones:

- Supervisión difícil por parte de los jefes, ya que toda la comunicación se realiza de forma virtual. Algunas veces, el empleador no puede hacer un seguimiento adecuado de sus empleados y la ejecución de las tareas. No se puede verificar si el colaborador realmente está trabajando o si tiene problemas para completar sus funciones. El espíritu de equipo y la comunicación son escasos y es casi imposible vigilar todo a la vez.
- Otra desventaja del trabajo a distancia es la alta inversión en mobiliario y equipo. Como lo indica la OIT (2020, p. 14), “las herramientas tecnológicas y de internet lentas o irregulares también pueden causar frustración e irritabilidad. El empleador debe garantizar las herramientas adecuadas que funcionen bien para los teletrabajadores” y esto obviamente requiere de una inversión elevada.
- El tema de seguridad en las comunicaciones y la confidencialidad también puede ser un riesgo para las organizaciones. De igual manera, el trabajo remoto puede propiciar que el empleado no cumpla con sus labores. Es necesario establecer tareas claras y que puedan medirse (Parra y Barreto, 2020, p. 36).
- Cuando el personal pasa mucho tiempo trabajando alejado puede aumentar el grado de separación y aislamiento profesional generando un mal clima laboral (OIT, 2020, p. 10) y el trabajo en equipo se puede ver afectado (González, 2017, p. 17). Además, otra desventaja del trabajo a distancia es que no se puede adaptar a todos los puestos. Hay algunas plazas operativas que deben obligatoriamente hacer su trabajo de forma presencial en las instalaciones de la organización. Esto afecta el clima laboral ya que estos trabajadores pueden tener sentimientos negativos por no poder participar en el trabajo remoto (González, 2017, p. 18).

2.1.13 Teletrabajo y continuidad

La continuidad de las operaciones de la organización es la capacidad para seguir con la entrega de productos o servicios a niveles aceptables. Como indica OIT (2020, p. 2), el teletrabajo es una excelente herramienta para utilizarla en un plan de continuidad operativo. Cuando se produce un evento imprevisto, como una pandemia, los empleados pueden trabajar de forma remota para no interrumpir el funcionamiento de la institución.

2.1.14 Características del teletrabajador

Como lo indica Tavares (2017, p. 29), es necesario desarrollar varias competencias para fortalecer al empleado cuando trabaja de forma remota. Una competencia es tener los conocimientos y las habilidades para dar respuesta a la demanda de una tarea para cumplir los objetivos estratégicos. Las principales competencias para esta modalidad de trabajo son las que se enumeran a continuación (Blanco, 2007, pp. 205-222):

- Adaptabilidad: Capacidad de modificar la conducta para conseguir los objetivos cuando surgen dificultades o cambio en el entorno.
- Autodisciplina: Capacidad de organizarse sin control exterior.
- Aprendizaje: Rapidez para asimilar y aplicar nuevos métodos de trabajo de una forma autónoma.
- Autoconfianza: Seguridad en la percepción de uno mismo, las ideas, las capacidades y decisiones.
- Compromiso con la organización: Cumplir compromisos, respetar normas y asumir valores corporativos que permitan el logro de los objetivos organizacionales.
- Disciplina: Fijar pautas de trabajo personales y respetarlas aun cuando surja desmotivación o desgana.
- Dominio de las tecnologías de la información: Conocimiento de las tecnologías de la información que faciliten el teletrabajo. Además, comprender y aplicar las nuevas tecnologías de la información con la finalidad de alcanzar los objetivos de la institución.
- Equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Saber mantener el equilibrio entre las prioridades del trabajo y las de la vida privada sin que unas ni otras queden desatendidas.
- Estabilidad emocional: Implica mantener un desempeño laboral efectivo en situaciones de presión, así como permanecer en calma, tener autocontrol y resistencia al estrés.

- Flexibilidad: Capacidad para modificar criterios, ideas o rutinas cuando la situación lo requiera.
- Identificación con la organización: Motivación y capacidad para orientar los intereses personales y los comportamientos hacia las necesidades y objetivos de la organización.
- Iniciativa: Predisposición a actuar de forma proactiva, identificando tanto oportunidades como problemas actuales o futuros. Implica la capacidad para actuar con decisión en situaciones de crisis, proponiendo planes de acción que faciliten su resolución.
- Motivación con el trabajo: Compromiso con el trabajo para alcanzar las metas y objetivos asignados, mostrando entusiasmo con la carrera profesional.
- Planificación y organización: Trabajar de forma metódica y estructurada determinado tiempos realistas para desarrollar los proyectos o alcanzar los objetivos.
- Responsabilidad: Compromiso con la realización de las funciones asignadas en los plazos previstos.
- Tolerancia al estrés: Capacidad para mantener el nivel de actividad y eficacia a pesar de existir presiones de tiempo o condiciones adversas o ambientes nuevos.
- Trabajo en equipo: Capacidad para trabajar con otras personas estableciendo un clima de colaboración.

2.1.15 Herramientas colaborativas

Estas son las herramientas o sistemas que permiten acceder a ciertos servicios que facilitan a los trabajadores a comunicarse y trabajar conjuntamente, aunque no estén en un mismo lugar físico. Entre las herramientas colaborativas más utilizadas están: *Skype, Google Meet, Webex Meeting, Team Microsoft, Zoom, Dropbox, Microsoft Office 365, WikiSpaces y Google Drive* (Parra y Barreto, 2020, p. 65). La gran ventaja de estos programas es que se pueden instalar en celulares o computadoras de escritorio.

2.1.16 Futuro del teletrabajo

Como lo indica OIT (2020, p. 26), “aún queda por determinar el impacto total del COVID-19 en los mercados laborales. Sin embargo, es probable que las tasas de teletrabajo sigan siendo significativamente más altas de lo que eran antes de la aparición de la pandemia”. A pesar de las desventajas, el teletrabajo ha tenido mucho éxito. Según Domínguez (2020, p. 11) existen varios puntos que se deben tomar en cuenta sobre el futuro del teletrabajo:

- Las relaciones laborales deben estar basadas en la confianza, liderazgo, planificación y objetivos.
- Los trabajadores a distancia deben tener habilidades como eficiencia, autonomía, orientación por resultados y tener metas bien definidas.
- Tener capacitación en tecnologías de la información, trabajo en equipo y adaptación al cambio.
- Las organizaciones deben velar porque los trabajadores tengan el mobiliario y equipo necesario para efectuar su trabajo en casa.

Según OIT (2020, p. 27) muchos sectores están dispuestos a aceptar que los servicios que se requieren se reciban por teletrabajadores que laboran en lugares alejados. Las empresas privadas y el sector público pueden considerar que una parte de sus trabajadores hagan teletrabajo después de la pandemia (OIT, 2020, p. 27). Las organizaciones deben poner mucha atención a los desafíos que se enfrentan sus empleados cuando laboran de forma remota.

2.2 Gestión del tiempo

2.2.1 Definición

Como plantea Tracy (2016, p. 2), la capacidad de gestionar el tiempo es la que determina el éxito o fracaso de un trabajador y es esencial para la salud y la eficiencia personal. Asimismo, previene la procrastinación y el fracaso laboral. El buen manejo del tiempo es una habilidad aprendida y susceptible de mejora. Los empleados que administran bien su tiempo se sienten positivos, confiados y con control de sus vidas (Tracy, 2016, p. 6). Por otro lado, en cuanto al teletrabajo, la gestión del tiempo ayuda a programar bien las actividades laborales para tener un balance con las actividades de la casa. En la modalidad de teletrabajo es muy importante saber dividir las horas de trabajo y las horas de vida familiar para evitar estrés y conflictos. De acuerdo a Martín (2018, p. 37), las etapas de la gestión del tiempo son: planificación, programación y control.

2.2.2 Planificación

La planificación ayuda a alcanzar los objetivos a través de la dirección correcta en un tiempo preestablecido. Con esta herramienta, el futuro es menos incierto y cuando se presenta un problema, el empleado se anticipa resolviéndolo de una manera adecuada. Además, la planificación abarca el análisis y formulación de estrategias para desarrollar planes de acción

(Tracy, 2016, p. 28). La planificación del tiempo es organizar las tareas en orden de prioridades y saber cuánto tiempo se tiene para cumplirlas (Martín, 2018, p. 37).

Las tareas pueden clasificarse en tareas urgentes e importantes, tareas no urgentes e importantes, tareas urgentes y no importantes y tareas no urgentes y no importantes. Los teletrabajadores deben conocer muy bien cuáles son sus tareas y el tiempo que tienen para llevarlas a cabo. Los siguientes puntos son muy importantes para una buena planificación:

- Determinar las metas a corto, mediano y largo plazo.
- Fijar metas claras, concretas, medibles en el tiempo para cada trabajador involucrado en una tarea.
- Determinar objetivos e identificar prioridades.
- Asignar a una persona responsable para el cumplimiento de una tarea.
- Fijar un cronograma de actividades y tener todos los medios para realizar las tareas.
- Puesta en marcha y evaluación de resultados.

Una herramienta para la planificación en la gestión del tiempo es la tabla de tareas con indicadores de avance y la persona encargada de la tarea. La tabla de planificación es una herramienta que permite organizar acciones concisas. La misma también ayuda a formentar la organización grupal.

Tabla 2

Gestión del Tiempo - Planificación de Tareas.

No.	Objetivo	Tarea	Recursos disponibles	Indicadores de avance	Persona encargada
1	Pago de planilla a más tardar el 25 de cada mes	Elaboración de planilla en el programa E-Del-HR-2020	Sistema informático. Software especializado	Pago hecho en fecha indicada	Encargado de Recursos Humanos
2	Pago de gastos médicos a más tardar 28 de cada mes	Recolección de gastos médicos, análisis según normativa vigente y validación.	Sistema HR-Delegación. Software especializado	Pago hecho en fecha indicada	Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Creación propia (2021)

Como lo indica Tracy (2016, p.28), una herramienta de mucha utilidad en la planificación es una lista de verificación. Esta es un escrito con una serie de pasos ordenados cronológicamente con las tareas específicas para alcanzar las metas establecidas identificando datos y hechos.

Además, incluyen anotaciones clave para la ejecución de las actividades. También puede llamarse hoja de verificación o *checklist*.

La lista de verificación debe ser sencilla, de fácil uso y debe definir claramente los pasos necesarios para culminar un proyecto. Además, debe tener los elementos en un orden lógico y específico. Al mismo tiempo, debe ser un documento vivo el cual debe ser verificado varias veces. Entre las desventajas está que puede ser insuficiente en su alcance para identificar las áreas problemáticas específicas. En el siguiente ejemplo se detallan una serie de actividades para una nueva contratación en la organización.

Tabla 3

Lista de verificación de una nueva contratación

	Verificación
1	Contrato estándar completado y firmado
2	La duración del contrato
3	Se siguió el procedimiento de selección (incluida la justificación de la elección)
4	Nacionalidad y residencia permanente (pasaporte)
5	CV estándar certificado
6	Documentos de respaldo para estudios certificados
7	Documentos de respaldo de experiencia profesional certificada
8	Grupo y grado asignado, en base a un cálculo mensual de la experiencia profesional relevante para el puesto a cubrir
9	Creación de correo electrónico y buzón físico
10	Asignación de parqueo en el edificio
11	Programación de tarjetas de acceso a oficina y parqueo

Fuente: Creación propia (2021)

2.2.3 La Programación

La programación es cuándo y con qué medios se debe hacer una tarea. Programar requiere asignar los recursos, tales como el tiempo. La programación es subsecuente a la planificación ya que concretiza las acciones y las ejecuta (Martín, 2018, p. 37).

Entre las ventajas de programar se puede mencionar: (a) atiende temas inesperados, (b) se centraliza en las tareas posibles, (c) se centra en lo importante, (d) disminuye el estrés y (e) controla las acciones (Martín, 2018, p. 37). Como señala Tracy (2016, p. 28), un registro mensual es una herramienta muy útil en la programación ya que se conoce el tiempo dedicado a cada tarea y se puede evaluar si el tiempo invertido es el adecuado. Si aparecen nuevos objetivos, con la ayuda de

este registro se pueden ingresar cambios muy rápido. Es importante añadir algo más de tiempo al estimado, por los posibles problemas que puedan aparecer.

Según Martín (2018, p. 37), los siguientes puntos son necesarios para una buena programación: (a) asignar las tarea propuestas en el día, (b) fijar horarios de citas y telereuniones, (c) tiempo de duración de cada tarea, (d) asignar prioridades a las tareas diarias, (e) colocar en el horario el tiempo necesario para conseguir los medios que no se tienen y (f) al final del mes si hay actividades que están sin realizar se debe intentar terminar para cumplir con lo programado.

2.2.4 Control

Esta herramienta controla el tiempo empleado por cada trabajador para realizar las tareas asignadas y así poder hacer un análisis de su rendimiento. Algunas de las herramientas que se pueden utilizar para el control del tiempo van desde muy sencillas, económicas hasta muy sofisticadas y con precios elevados. Entre ellas se pueden mencionar: agenda, lista de tareas pendientes, programas informáticos, sistemas de control del tiempo. Asimismo, hay varios puntos importantes a considerar en el control de la gestión del tiempo: (a) verificar al final del día laboral si los objetivos se han alcanzado, (b) si no se ha alcanzado una meta buscar las causas por qué no se han alcanzado y diseñar soluciones y (c) durante el día laboral elaborar un repaso y verificar si las acciones tomadas alcanzarán las metas definidas (Martín, 2018, p. 38).

Tabla 4

Lista de tareas pendientes

Tarea	Prioridad	Estado	Fecha de inicio	Vencimiento	% completado
Tarea 1	Normal	No iniciada	dd/mm/aa	dd/mm/aa	0 %
Tarea 2	Alta	No iniciada	dd/mm/aa	dd/mm/aa	0 %
Tarea 3	Baja	Completada	dd/mm/aa	dd/mm/aa	100 %
Tarea 4	Normal	En curso	dd/mm/aa	dd/mm/aa	30 %

Fuente: Creación propia (2021)

2.2.5. Cédulas de indicadores para medir la gestión del tiempo

De acuerdo a Ramírez (2017, p. 30), “el establecimiento de indicadores de gestión permite medir el avance o no de los procesos, sentando las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro, a partir del establecimiento de estados comparativos”. Por otro lado, las cédulas de indicadores agrupan la información para medir las condiciones de los procesos en una organización. Además, permiten analizar las tendencias de cada indicador los cuales son cocientes

que ayudan a medir y analizar los datos obtenidos. Los indicadores deben ser simples, objetivos, sistemáticos, confiables y verificables.

Tabla 5

Indicador para medir tiempo extra

Fecha de elaboración	05/01/2021
Fecha de revisión	05/12/2021
Nombre del indicador	Proporción del tiempo extra/horas presencia
Qué expresa el indicador	Es el porcentaje que el pago de número de horas extras representa del total de las horas presencia. Este indicador puede utilizarse para posiciones operativas en una organización
Cómo se medirá	$(\text{Total de horas extras pagadas} / \text{Total horas de presencia}) * 100$
Frecuencia	Mensual
Área responsable	Sección de Recursos Humanos
Área corresponsable	Sección de Administración

Fuente: (Ramírez, 2017, p. 50)

Tabla 6

Indicador para medir la eficacia

Fecha de elaboración	05/01/2021
Fecha de revisión	05/12/2021
Nombre del indicador	Indicador para medir la eficacia
Qué expresa el indicador	El resultado será un porcentaje que la organización podrá valorar de forma comparativa, es decir, si se sitúa en los percentiles más bajos el trabajo será ineficaz, mejorando esta capacidad conforme se ascienda hacia el 100 %.
Cómo se medirá	$(\text{Resultado alcanzado} * 100) / (\text{Resultado previsto})$
Frecuencia	Mensual
Área responsable	Departamento de Ventas

Fuente: (Ramírez, 2017, p. 50)

2.3 Comunicación organizacional

2.3.1 Descripción del concepto de comunicación

La comunicación es la transmisión de mensajes de un emisor a un receptor. En la comunicación intervienen señales y estructuras de códigos comunes. Es decir, los elementos de la comunicación son el emisor quien envía el mensaje, el receptor quien recibe el mensaje y le da una interpretación, el código es el conjunto de signos y reglas y por último el canal es el medio donde se transmite el mensaje. Gracias a la comunicación los hombres y las mujeres puede socializar y compartir ideas para ir evolucionando (Arredondo Rodríguez y Granda García, 2015, p. 52).

Según Petrone (2021, p. 188), la comunicación nos ayuda a compartir datos, ideas, opiniones y actitudes para un receptor. Asimismo, es el medio por el cual se transmiten las experiencias de generación a generación. La palabra comunicación viene del latín *communicare* que significa poner en común (Petrone, 2021, p. 189). De acuerdo con Arredondo Rodríguez y Granda García (2015, p. 51), la comunicación puede ser unidireccional y bidireccional.

- Comunicación unidireccional. Se lleva a cabo cuando el emisor es el único que interviene en la comunicación. Una conferencia es comunicación unidireccional. Asimismo, los comerciales de televisión son considerados como comunicación unidireccional. Su desventaja es la falta de interacción entre los participantes.
- Comunicación bidireccional. En este proceso el receptor y el emisor cambian los papeles para crear una conversación en ambas direcciones. Además, en este tipo de comunicación existe la posibilidad de recibir retroalimentación inmediata. Por otro lado, la comunicación bidireccional es muy enriquecedora por el intercambio de información y es muy útil en la comunicación organizacional.

2.3.2 Concepto de comunicación organizacional

De acuerdo a Petrone (2021, p. 190), la comunicación organizacional es llamada también comunicación corporativa o comunicación institucional y se refiere a las acciones, procesos y tareas para enviar o recibir información para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, está dirigida a obtener un buen desempeño de los colaboradores. Con una buena comunicación organizacional el trabajo se desarrolla correctamente y propicia un buen clima laboral haciendo la gestión más eficiente.

2.3.3 La importancia de la comunicación organizacional en el teletrabajo

La comunicación organizacional contribuye a que los empleados conozcan las metas y objetivos establecidos. Asimismo, esta es esencial en la modalidad de teletrabajo para una óptima comprensión y compromiso del personal. La comunicación organizacional se considera como un pilar para el teletrabajo.

Cuando un trabajador no comprende un mensaje, es probable que su jefe no lo haya transmitido con claridad. Para tener una comunicación organizacional eficaz el emisor debe alinear el mensaje al receptor y a la respuesta que quiera obtener de él. Por otro lado, esta ayuda al trabajo en equipo y propicia un pensamiento crítico para comprender los mensajes correctamente (Petrone, 2021, p. 189).

2.3.4 Comunicación organizacional interna

Esta es la que se realiza dentro de una organización y nace para responder a la necesidad de motivar a los trabajadores. La comunicación entre jefes y subalternos debe ser clara, directa y pertinente. Además, facilita la integración del personal y fortalece su cohesión contribuyendo al intercambio de información escrita (Petrone, 2021, p. 191).

Conforme a Muñoz y Valencia (2017, p. 63), la comunicación organizacional interna alinea a los trabajadores con los objetivos estratégicos. Igualmente, es fundamental para el teletrabajo en cuanto a la transmisión clara de las instrucciones. En el contexto de la pandemia del COVID-19, la comunicación interna ya no se da únicamente en la oficina, sino que también en las plataformas digitales.

2.3.5 Comunicación organizacional externa

Esta comunicación es la que se realiza desde la organización hacia afuera. Asimismo, por medio de la misma podemos dar mensajes a nuestros socios, clientes y personas externas con quienes trabajamos. Además, se considera parte de las relaciones públicas. Una buena comunicación organizacional externa beneficia el crecimiento de las organizaciones (Muñoz y Valencia, 2020, p. 63).

2.3.6 Comunicación organizacional escrita

La comunicación escrita no está sometida al espacio, ni al tiempo y la interacción entre el emisor y el receptor, no es inmediata. Esta es una excelente herramienta para transmitir mensajes claros y directos proporcionando un respaldo para la organización ya que queda un registro de lo comunicado, por ejemplo, los temas formales y legales pueden quedar por escrito. Asimismo, una de las ventajas de la comunicación escrita es que el receptor puede leer a su ritmo (Petrone, 2021, p. 189).

2.3.7 Comunicación organizacional oral

Este tipo de comunicación puede ser formal cuando se realiza en una reunión de trabajo o informal en charlas entre colegas. Algunas veces con este tipo de comunicación se puede generar dudas o malentendidos. La comunicación oral es más personal, menos costosa y muy útil para transmitir sentimientos (Petrone, 2021, p. 189).

2.3.8 Flujo de la comunicación organizacional

Como lo indica Petrone (2021, p. 191), el flujo de la comunicación se determina por la estructura comunicacional a nivel interno dentro de la organización. Este puede ser ascendente,

descendente y horizontal. El funcionamiento adecuado del flujo de la comunicación permite que los procesos se efectúen con mayor eficiencia y eficacia. Es muy importante que los líderes estén conscientes de la importancia de un buen flujo en la comunicación organizacional.

2.3.9 Comunicación organizacional ascendente

Es la que se realiza desde los subordinados hacia los jefes. Es una comunicación muy importante, ya que por medio de ella los empleados pueden contribuir con nuevas ideas y soluciones. Además, los jefes pueden conocer cómo está el clima laboral de la organización (Petrone, 2021, p. 191).

2.3.10 Comunicación organizacional descendente

Por medio de la comunicación organizacional descendente se transmiten las tareas u obligaciones a los empleados. Se debe evitar la ambigüedad, ya que puede ocasionar conflictos. De acuerdo con Muñoz y Valencia (2017, p. 64), la comunicación entre jefes y trabajadores promueve el diálogo participativo.

Como lo señala la OIT (2020, p. 12), los jefes deben asegurarse que los trabajadores tengan la confianza de contactarlos en horarios adecuados. Asimismo, los teletrabajadores necesitan una comunicación clara y poder contactar a sus jefes cuando surjan situaciones difíciles o de emergencia. Es de suma importancia mantener un flujo de comunicación descendente con respeto y siguiendo los valores de la organización.

2.3.11 Comunicación organizacional horizontal

Como señala Petrone (2020, p. 191), esta comunicación es la que se realiza entre trabajadores de la misma jerarquía. Además, es muy útil para coordinar actividades, solucionar problemas y tomar decisiones. Por otro lado, debe estar basada en el respeto y la tolerancia. Un ejemplo, puede ser la comunicación que se establece entre un director de departamento y el director general.

2.3.12 Barreras para la comunicación organizacional

Como afirma Petrone (2020, p. 191), “muchas organizaciones deben sus logros o fracasos a la comunicación organizacional. Por tal razón, es muy importante comunicar y transmitir información clara y precisa” para alcanzar los objetivos estratégicos. Por otro lado, el emisor puede tener algunas barreras cuando envía un mensaje no claro al receptor. Entre las barreras más importantes están:

- Dar información ambigua.
- Distorsionar el mensaje.

- Brindar información innecesaria.
- Fallas en las herramientas tecnológicas.
- Prejuicios y actitud de no apertura
- Barreras idiomáticas

2.3.13 Comunicación organizacional y el teletrabajo

Como lo manifiesta la OIT (2020, p. 10), “los equipos en los que la mayoría o todos los miembros están teletrabajando dependen en gran medida de la comunicación electrónica regular para fomentar la colaboración, la confianza y la transparencia”. De acuerdo con Arredondo Rodríguez y Granda García (2015, p. 53), el teletrabajo requiere de una buena comunicación por lo que las organizaciones deben adoptar estrategias para mejorar la forma de encuentro entre los trabajadores. Las organizaciones deben tener una comunicación abierta y flexible permitiendo el flujo activo de los mensajes.

La buena comunicación representa el éxito del teletrabajo. Para el teletrabajo no importa el lugar donde se encuentra el trabajador más bien que pueda comunicarse correctamente. Se deben tomar en cuenta los siguientes criterios para tener una comunicación organizacional asertiva en el teletrabajo:

- El respeto al trabajador y a su contexto deben ser constantes. Es preciso el uso de la netiqueta (conjunto de normas de comportamiento general en internet) en cualquier comunicación.
- La escritura online debe ser clara y sencilla para que el trabajador comprenda bien los mensajes. La comunicación debe responder a políticas organizacionales que favorezcan a la buena prestación del servicio.
- Si una organización desea incorporar el trabajo remoto, la jerarquía y los empleados deben estar conscientes que necesitan una comunicación organizacional asertiva desde todos los ambientes virtuales involucrados. Una mala comunicación organizacional puede llevar al fracaso a la modalidad de teletrabajo y crear un mal ambiente laboral (Arredondo Rodríguez y Granda García, 2015, p. 54).

2.3.14 Cédula de indicadores para medir la comunicación organizacional

Tabla 7

Indicador para medir comunicación interna

Fecha de elaboración	05/01/2021
Fecha de revisión	05/12/2021

Nombre del indicador	Conocimiento de la misión y visión de la organización
Qué expresa el indicador	El conocer la misión y la visión de la organización se demuestra que ha habido una buena comunicación interna para transmitir estos conceptos importantes.
Cómo se medirá	Este índice se encuentra haciendo dos preguntas, ¿Conoce la misión? ¿Conoce la visión? Y con las respuestas se verificará el nivel de comunicación interna. Además, se pide a los empleados si se debe modificar la misión y visión.
Frecuencia	Anual
Área responsable	Sección de Recursos Humanos
Área corresponsable	Sección de Administración

Fuente: (Ramírez, 2017, p. 50)

Tabla 8

Indicador Porcentaje de comunicación entrega de documentos a puestos clave

Fecha de elaboración	05/01/2021
Fecha de revisión	05/12/2021
Nombre del indicador	Porcentaje de comunicación y entrega de documentos a puestos clave
Qué expresa el indicador	Información clara de los roles, funciones y responsabilidades para la mejor toma de decisiones. Este indicador puede utilizarse en diferentes tipos de personal.
Cómo se medirá	(No. De comunicaciones/personal puesto clave) * 100
Frecuencia	Mensual
Área responsable	Sección de Recursos Humanos
Área corresponsable	Sección de Administración
Personal responsable	Jefe de la Sección de Recursos Humanos

Fuente: (Ramírez, 2017, p. 50)

2.4 Clima laboral

2.4.1 Descripción

Como lo señala Pérez (2016, p. 46), el clima laboral es el ambiente que se desarrolla dentro de una organización; es decir, las experiencias de los trabajadores que influyen en el entorno laboral interpersonal, físico y digital manteniendo un desarrollo sostenido. El clima laboral es un elemento muy importante para el desarrollo organizacional, su estudio, diagnóstico y mejoramiento contribuyen en el espíritu interno de las instituciones (Iglesias Armenteros y Torres Esperón, 2018, p. 1). Actualmente, muchas organizaciones se interesan por medirlo, ya que esto ayuda a conocer más sobre la experiencia de los trabajadores en cuanto al sentimiento de pertenencia, la confianza en sus líderes y desarrollo personal, elementos que son muy importantes dentro de los equipos de trabajo.

El clima laboral es esencial, ya que propicia la estabilidad de una organización (Pérez, 2016, p. 64). Asimismo, este nace desde que se define la misión, la visión y los valores. Como lo indica Pérez (2016, p. 123), el clima laboral se basa en estos pilares: (a) confianza, (b) comunicación, (c) disciplina y (d) respeto.

2.4.2 Clima laboral y teletrabajo

La forma de reacción de una organización a un evento como la pandemia depende de su cultura y sus valores. La cultura, la capacidad de liderazgo y el nivel de confianza ayudan a gestionar el cambio hacia el teletrabajo. Un elemento muy importante para el clima laboral es la confianza, ya que mantiene unidos a los jefes y teletrabajadores. La confianza también puede ser construida por los equipos que laboran a distancia (OIT, 2020, p. 21).

El impacto que produce el teletrabajo en el clima laboral depende directamente de las percepciones, los hábitos, los valores y las tradiciones entre los diferentes actores que intervienen en las organizaciones. Por otro lado, la cultura organizacional puede obstaculizar o facilitar diferentes estrategias que promuevan acciones de cambio, en este caso la implementación del teletrabajo. El impacto del trabajo a distancia no siempre será el mismo, cada organización es una cultura y un entorno diferente definido por sus propios anhelos, creencias, expectativas y principios (OIT, 2020, p. 21).

2.4.3 Acciones para medir el clima laboral

Como afirma Miranda (2019, párr. 16), para conocer cómo se encuentra el clima laboral de una organización se puede realizar varias acciones económicas y de fácil aplicación.

- Realizar una encuesta de clima laboral que pueda medir el índice de compromiso del empleado. El índice se define como el grado de vinculación emocional e intelectual del empleado con la institución. Asimismo, se incrementará en la medida que los empleados encuentren oportunidades de desarrollo y beneficios adicionales.
- La observación es un instrumento muy utilizado por los altos directivos. Por medio de ella, se puede comprobar cómo trabajan los colaboradores e identificar comportamientos que podrían propiciar un mal ambiente laboral. Además, su aplicación es económica, pero requiere mucho tiempo y algunas veces no es tan precisa (Miranda, 2019, párr. 13).
- Otras acciones que podemos utilizar para medir el clima laboral son los grupos focales. En una acción planificada se pueden formar grupos de 3, 6 o 10 participantes para ser interrogados sobre temas puntuales de la organización. Se necesita crear un buen ambiente

donde los colaboradores sientan confianza para exponer sus ideas de mejoras sobre situaciones que generen mal clima laboral (Miranda, 2019, párr. 16).

2.4.4 Indicador de trabajo en equipo entre compañeros y jefes.

El trabajo en equipo influye en el clima laboral de la organización y a la vez en el desempeño de los empleados. Además, este representa una herramienta poderosa para mantener un clima laboral sano. Por otro lado, este indicador ayuda a evaluar a los equipos de trabajo para conocer cómo está el desempeño de los trabajadores en un período determinado (Bizneo, 2021, párr. 13).

2.4.5 El indicador de equidad.

Debemos fomentar un ambiente laboral positivo tratando a todos los colaboradores con igualdad sin importar sexo, religión y estrato socioeconómico. Por ejemplo, el índice de equidad de género mide situaciones desfavorables para las mujeres. Asimismo, con el indicador de equidad, se pueden revisar los rangos de salarios, planes de carrera, formación y promoción interna (Bizneo, 2021, párr. 25-25).

2.5 Formación

2.5.1 Descripción

Como lo señala Blanco (2007, p. 169), la formación es un proceso de enseñanza-aprendizaje para que los trabajadores obtengan las habilidades, conceptos y actitudes para mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos. Se entiende que este es un proceso continuo y permanente. Según la OIT (2020, p. 17), “esta situación de confinamiento requiere reevaluar los viejos hábitos de trabajo y aprender nuevas técnicas para gestionar mejor la situación, salvaguardar el bienestar de los trabajadores y mantener las medidas de rendimiento acordadas”.

Actualmente, la formación ya no se ve como un gasto, sino más bien como una inversión estratégica ya que gracias a ella se puede desarrollar al personal para aprender nuevas habilidades y conocimientos. Los avances tecnológicos hacen obligatorio una actualización constante y planes de formación de acuerdo a las necesidades actuales de la organización. Los planes de formación y el interés del empleador por capacitar a su personal crean un buen ambiente laboral (Blanco, 2007, p. 169).

Los empleadores deben estar conscientes que los empleados encontrarán dificultades en la implementación del teletrabajo por lo que deben proveer la formación necesaria para que los empleados puedan realizar el teletrabajo eficientemente. Además, los jefes deben ser capaces de confiar en sus trabajadores y utilizar un enfoque basado en resultados. En cuanto a los

teletrabajadores deben poner empeño en la autoformación para desenvolverse con éxito en el trabajo a distancia (OIT, 2020, p. 17).

2.5.2 Importancia de la formación

La formación del personal provee la adquisición de habilidades o conocimientos que el trabajador necesita para ser más eficiente en su puesto de trabajo y para su crecimiento personal; es decir, potencia el aprendizaje y el desarrollo (Rengifo, 2017, p. 27). La formación de los trabajadores debe ser de una manera constante para incrementar su productividad, motivación y generar confianza en la organización. La formación promueve un sentimiento de pertenencia a la empresa y ayuda al desarrollo profesional. Cuando una organización invierte en formación hace que su personal sea más eficiente (Rengifo, 2017, p. 27).

2.5.3 Cursos en línea

Cursos que están en plataformas de formación disponibles para los trabajadores en el momento que lo requieran. Se pueden tener cursos de idiomas, cursos para aprender a manejar herramientas informáticas, temas contables y administrativos. También como lo sugiere OIT (2020, p. 17), se debe priorizar temas como liderazgo, manejo del tiempo y comunicación.

2.5.4 *Coaching*

El *coaching* es una forma de desarrollo en la que una persona con experiencia, llamada *coach* apoya a un trabajador a lograr una meta personal o profesional específica al brindar capacitación y orientación. Se basa en encuentros frecuentes entre el *coach* y el trabajador para ayudarlo a desarrollar competencias requeridas en el puesto. Es un método de desarrollo personalizado para alcanzar objetivos organizacionales (Blanco, 2007, p. 175).

En el *coaching* se pueden ofrecer sesiones para fortalecer las habilidades para teletrabajar. Las sesiones pueden estar dirigidas para mejorar las habilidades, para minimizar los riesgos a la salud y establecer límites entre el trabajo y la vida personal. Además, el *coaching* pueda ayudar en el entrenamiento de habilidades de comunicación y de liderazgo (OIT, 2020, p. 17).

2.5.5 Tutoría (*Mentoring*)

Este concepto se refiere a un sistema de tutorías. A cada trabajador se le asigna un mentor y con reuniones periódicas programadas el trabajador consulta dudas, soluciona problemas para realizar su trabajo. *Mentoring* es la influencia, orientación o dirección que brinda un mentor en un entorno organizacional, un mentor influye en el crecimiento personal y profesional del trabajador.

Este tipo de formación es muy positiva puesto que los trabajadores antiguos pueden transferir experiencias importantes a los nuevos empleados (Blanco, 2007, p. 176).

2.5.6 Formación al aire libre (*Outdoor training*)

Esta es una técnica que se realiza en entornos abiertos y orientada a reforzar el trabajo en equipo (Blanco, 2007, p. 176). Asimismo, es un método para entrenar a los trabajadores por medio de juegos. Las actividades físicas ayudan a la formación de equipos, la elaboración de estrategias y el desarrollo de la personalidad. Asimismo, es muy útil para organizar formaciones en época de pandemia debido a que se pueden programar actividades que no se requiere contacto físico.

2.5.7 Cédulas de indicadores para medir la formación

Tabla 9

Indicador de cumplimiento

Fecha de elaboración	05/01/2021
Nombre del indicador	Indicador de cumplimiento
Qué expresa el indicador	El índice de cumplimiento muestra cuántos trabajadores en la organización recibieron capacitación.
Cómo se medirá	Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad total de capacitaciones planificadas * 100
Frecuencia	Mensual
Área responsable	Departamento de Recursos Humanos

Fuente: (Ramírez, 2017, p. 50)

Tabla 10

Indicador de inversión por empleado

Fecha de elaboración	05/01/2021
Nombre del indicador	Indicador de Inversión por empleado
Qué expresa el indicador	La medición de la inversión por empleados muestra el costo de capacitación por empleado en un período determinado.
Cómo se medirá	Cantidad de dinero invertido en capacitación / Cantidad promedio de empleados
Área responsable	Departamento de Recursos Humanos

Fuente: (Ramírez, 2017, p. 50)

2.6 Evaluación del desempeño

2.6.1 Descripción

Como plantea Navarro (2016, p. 14), “es una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma, permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejora o progresos”. Asimismo, es importante mencionar el término gestión del desempeño que se refiere

a las estrategias para promover, monitorear y mejorar el alto desempeño de una persona (Navarro, 2016, p. 14).

La evaluación del desempeño es necesaria en las organizaciones ya que con los resultados se puede determinar cuáles son las necesidades de los trabajadores e implementar estrategias para lograr los objetivos de la organización (Rodríguez Orozco, 2017, p. 10). Este término no es nuevo ya que surge con la relación laboral. Como lo afirma Rodríguez Orozco (2017, p. 13), esta evaluación valora cuál es el desempeño de los colaboradores en su puesto actual y también consideran el desarrollo futuro.

2.6.2 Objetivos

Uno de los objetivos más importantes de la evaluación por desempeño es obtener un incremento en los resultados económicos de la organización o mejorar el servicio prestado. De igual manera, otro objetivo es el desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Además, su implementación proporciona una mayor comunicación entre el jefe y los colaboradores (Rodríguez Orozco, 2017, p. 19).

Como plantea Navarro (2016, p. 19), algunos motivos para implementar la evaluación del desempeño son:

- Potenciar el desempeño
- Hacer una formación más objetiva
- Verificar el ambiente laboral
- Indagar las necesidades del personal
- Procesos de desvinculación de la organización

2.6.3 Estrategia de la organización para la evaluación del desempeño

Desde el punto de vista de Navarro (2016, p. 31), antes de la implantación del modelo de evaluación del desempeño se debe tener muy claro la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización. Es necesario tener estos conceptos determinados o de lo contrario es un buen ejercicio verificarlos y redefinirlos. El énfasis puede estar dirigido a la competitividad, por ejemplo, cumplir con metas de ventas, rentabilidad, etc. Este tipo de evaluación es bastante dura con las personas con bajo desempeño. Por otro lado, el énfasis puede estar dirigido al respeto y al desarrollo de las personas. En este caso, cuando un colaborador presenta un rendimiento bajo, se desarrolla un plan de formaciones para que supere sus carencias (Navarro, 2016, p. 32).

2.6.4 Modelo de medición

Los resultados de la evaluación por desempeño son objetivos y permiten tomar decisiones acerca de los empleados con base en los hallazgos. En este sentido existen varios modelos o tipo de evaluaciones que se pueden escoger de acuerdo a las necesidades de la institución. Se pueden mencionar: (a) Vertical o 90 grados, (b) Horizontal o 180 grados y (c) Global o 360 grados. Es muy importante hacer un análisis de las tres diferentes modalidades para determinar cuál se adapta más a la dinámica de la organización (Navarro, 2016, p. 33).

- Vertical o de 90 grados

Esta evaluación la realiza únicamente el jefe o el encargado. Este modelo es popular ya que es simple y no requiere tantos recursos. Además, en las organizaciones jerárquicas es el más utilizado ya que todo el poder recae en el jefe. Algunas veces, en este tipo de evaluación se inicia con la autoevaluación del colaborador, luego el jefe lo evalúa tanto en forma escrita como en una entrevista. La evaluación del desempeño de 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de los subalternos. Este modelo puede ser subjetivo puesto que solo se tiene la opinión del jefe y puede crear inconformidad en el trabajador (Navarro, 2016, p. 33).

- Horizontal o de 180 grados

La evaluación del desempeño de 180 grados es aquella en la que el colaborador es examinado por su jefe y sus pares o colegas. Además, puede incluir una autoevaluación. Este modelo permite un ejercicio más justo ya que posee diferentes puntos de vista (Navarro, 2016, p. 35).

- Global o 360 grados

Los participantes son: el jefe, el evaluado, pares y subordinados. Además, toma en cuenta todos los puntos de vista y es más justo. La finalidad de este modelo es apoyar al colaborador para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva ya que se cuenta con diferentes puntos de vista en la evaluación (Navarro, 2016, p. 35). Cuando se lleva a cabo una evaluación de 360 grados también es importante que los jefes participen en el ejercicio para dar más confianza en la organización. Además, es muy completo pero complejo de implementar. Es recomendable contar con un programa informático para hacer más fácil la medición (Navarro, 2016, p. 41).

2.6.5 Escala de medición

Como señala Navarro (2016, p. 46), algunas formas de evaluar el desempeño son establecer notas, comparar características, hacer listas de cumplimientos, establecer categorías, etc. Estas formas de evaluar se ajustan a las características de la institución. En esta etapa se debe determinar cómo se calificará a las personas.

Algunos ejemplos: (a) Por debajo de la media a excelente, (b) De insatisfactorio a muy satisfactorio, (c) De 0 a 10 y (d) De nunca a siempre (Navarro, 2016, p. 46).

Tabla 11

Escala 1 desempeño bajo y 10 desempeño alto

Competencia	Nota
Responsabilidad	
Puntualidad	
Compañerismo	
Compromiso	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Adaptabilidad	

Fuente: (Navarro, 2017, p. 46)

Tabla 12

Escala 1 deficiente y 4 sobre lo esperado

Competencia	Nota
Deficiente	1
Bajo lo esperado	2
Esperado	3
Sobre lo esperado	4

Fuente: (Navarro, 2017, p. 48)

2.6.6 Medición e importancia

Como plantea Navarro (2016, p. 59), hay diversos aspectos que pueden ser medidos. Cada organización selecciona los aspectos de medición que se ajusten a sus objetivos. Por lo que es muy importante saber qué se va a medir.

- Aspectos cuantitativos: el cuánto.

Estas son metas o indicadores de cantidad. Aquí vemos que necesitamos que cumpla cada colaborador, ya que son meta de nivel cuantitativo. Es necesario saber qué debe alcanzar cada cargo. Un ejemplo es la meta de ventas mensuales de \$5,000.00 (Navarro, 2017, p. 60).

- Aspectos cuantitativos/cualitativos: el qué.

Acá se detalla las competencias funcionales de las posiciones, así como el conocimiento que se necesita para realizar el trabajo. Esta evaluación es compleja y debe tener muy bien definido la competencia funcional para poder evaluarla. Es necesario que existe una comunicación muy estrecha entre el jefe y los colaboradores para la definición de dichas competencias funcionales (Navarro, 2017, p. 61).

- Aspectos cualitativos: el cómo.

Se observa la evaluación de las habilidades blandas. Estas pueden ser: liderazgo, trabajo en equipo, orientación al logro, iniciativa. Es necesario tener definiciones claras de estas competencias para que tanto el evaluador como el evaluado sepan a cabalidad el significado (Navarro, 2017, p. 62).

2.6.7 Formato de medición y seguimiento

Luego de seleccionar lo que será medido y sus porcentajes se debe escoger un formato de medición. Este diseño debe ser acorde a la línea gráfica institucional. Los datos que debe tener este formato son:

- Información del evaluador (nombre, cargo, área)
 - Información del evaluado (nombre, cargo, área)
 - Elementos a evaluar (metas, competencias funcionales, competencias conductuales)
- (Navarro, 2017, p. 107).

Capítulo 3. Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

Se trabajará con investigación mixta. Se elaborará investigación mixta ya que este método tiene mucha flexibilidad. La investigación mixta es muy práctica y se ajusta muy bien a la psicología organizacional. La investigación mixta implica el análisis de datos de investigación cuantitativa y cualitativa.

3.2 Sujetos

La presente investigación se llevará a cabo en la Delegación de la Unión Europea en Guatemala en las Secciones de Jefatura, Cooperación y Administración. El personal está dividido en personal guatemalteco y europeo. Dicho equipo de trabajo está conformado por: 3 jefes de sección, 10 oficiales de proyectos, 2 analistas políticos, 3 secretarias, 1 contador, 1 encargado de infraestructura, 1 encargado de recursos humanos y 3 pilotos-logistas. El criterio utilizado será que el trabajador esté realizando teletrabajo o que su puesto permita trabajar a distancia.

3.3 Instrumentos

3.3.1 Cuestionario

Un cuestionario corresponde a la investigación cuantitativa. De acuerdo a Hamui y Varela (2012, p. 56), “los cuestionarios son más apropiados para obtener información cuantitativa y estudiar la opinión que asume un grupo de personas”. En esta investigación se pedirá a todo el personal de la Delegación que responda un cuestionario para poder contar con información sobre el desarrollo del teletrabajo. El cuestionario está dividido en cuatro secciones:

- Teletrabajo. Espacio y conexión en casa.
- Gestión del tiempo. Planificación, programación y control.
- Comunicación organizacional. Comunicación interna. Comunicación ascendente y descendente.
- Clima laboral. Relación con jefe y compañeros.
- Formación. Plan de formaciones.

3.3.2 Modelos de cuestionario

Tabla 13

Teletrabajo, funcionalidad, desventajas y conexión

1. ¿Tiene un espacio tranquilo y libre en casa para realizar su trabajo de manera eficiente?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
 2. ¿Considera que la delegación debería proporcionarle más equipo para que el teletrabajo sea mejor?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
 3. Si su respuesta anterior es sí ¿Qué equipo considera deberían proporcionarle?
 4. ¿Su conexión a internet en casa es estable?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
 5. ¿Considera que la delegación debería pagar un porcentaje de su internet?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
 6. Si su respuesta anterior es sí ¿Qué porcentaje considera deberían pagarle?
 7. ¿Considera que la delegación debe proporcionar a sus colaboradores mobiliario adecuado?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
-

Fuente: Creación propia (2021)

Tabla 14

Gestión del tiempo. Planificación, programación y control

1. ¿Marca prioridades en la lista de tareas pendientes?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
2. ¿Realiza todos los asuntos de la lista?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo

3. ¿Interrumpen a menudo en el hogar para hacer tareas domésticas?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
4. ¿Utiliza tus objetivos fijados para elegir con qué tareas y actividades trabaja primero?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
5. ¿En casa, se distrae con facilidad en una tarea crítica?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo

Fuente: Creación propia (2021)

Tabla 15

Comunicación organizacional. Comunicación interna, ascendente y descendente

1. ¿Con qué frecuencia se comunica con su jefe de sección?
4 2 veces al día /3 1-2 veces a la semana /2 1 vez al mes /Nunca
2. ¿Se toma en cuenta su opinión para tomar decisiones organizacionales?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
3. ¿Considera que la comunicación es efectiva con su jefe?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
4. ¿Considera que la comunicación es efectiva con sus compañeros de trabajo?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
5. ¿Le parece que la comunicación por correo electrónico es efectiva?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
6. ¿Recibe de forma oportuna toda la información pertinente para realizar las tareas?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
7. ¿Existen oportunidades para expresar sus ideas y compartir sus experiencias?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
8. ¿Conoce el uso de herramientas informáticas que permiten una comunicación fluida en la organización?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo

Fuente: Creación propia (2021)

Tabla 16

Clima laboral

1. Con mis colegas buscamos soluciones a problemas sin buscar culpables.
4 2 veces al día /3 1-2 veces a la semana /2 1 vez al mes /Nunca
2. La organización motiva a que haya relaciones sanas entre el personal.
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
3. En la organización hay trato igualitario no importando género, creencia, edad.
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
4. En la organización hay un clima amistoso, cómodo y respetuoso.
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo

Fuente: Creación propia, 2021

Tabla 17

Formación

1. ¿Posee un plan de formación anual?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
 2. ¿Necesita recibir un curso de inglés, qué nivel?
 3. ¿Qué herramientas informáticas necesita aprender?
 4. ¿Ha discutido su necesidad de formación con su jefe inmediato?
4 Totalmente de acuerdo /3 De acuerdo /2 Parcialmente de acuerdo /1 En desacuerdo
 5. ¿Qué herramientas de conexión le gustaría aprender?
 6. ¿Participaría en una formación al aire libre, como un “teambuilding”?
 7. ¿Le gustaría que se le asigne un *coach* para tratar algún tema en específico, ¿cuál?
 8. ¿Le gustaría participar en un programa de *mentoring*?
 9. ¿Conoce la plataforma de cursos disponibles en el intranet de la organización?
-

Fuente: Creación propia (2021)

3.3.3 Cuestionario en aplicación informática

El anterior cuestionario se elaborará en *Google Forms* para que sea mucho más rápido y sencillo el llenado de la información. *Google Forms* es un programa de administración de cuestionarios el cual es muy amigable, versátil y de fácil uso. Asimismo, una gran ventaja es la facilidad de poder contestar el cuestionario desde un celular, una computadora o cualquier dispositivo informático (Parra y Barreto, 2020, p. 65).

3.3.4 Grupo focal

El grupo focal es una técnica de investigación cualitativa la cual consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guion de temas. Además, se busca la interacción entre los participantes como método para generar información. Como lo señala Hamui y Varela (2012, p. 56), “la técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos”.

Se utiliza el habla para captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo (Hamui y Varela, 2012, p. 57). Por otro lado, una ventaja de la técnica de grupo focal es que los participantes se ubican en situaciones reales en un ambiente de respeto, empatía e interacción para facilitar la apertura y espontaneidad de expresión. El grupo focal lo componen entre 4 y 10 participantes, un moderador y un observador (Hamui y Varela, 2012, p. 60).

3.3.5 Procedimiento de grupo focal

Se caracteriza porque se centra en un tema en particular y distintos subtemas, elegido por el entrevistador. Asimismo, tiene la ventaja de recordar a las personas aspectos que podrían pasar por

alto en el caso de entrevistas individuales. El grupo focal ayuda a profundizar en ciertas respuestas y permite contrastar opiniones y divergencias (Hamui y Varela, 2012, p. 60).

Se recomienda grupos de personas relativamente homogéneos para facilitar interacción. Si se necesita perspectiva de personas con distintas características pueden realizarse varios grupos (por ejemplo: directores, administrativos o personal de planta). Se recomienda una duración de una hora. Se programará hacer un grupo focal con el jefe de delegación, jefe de administración, jefe de cooperación y representantes de personal para recabar más datos sobre el desarrollo del teletrabajo en la delegación. Serán conversaciones informales con diálogo coloquial. El objetivo será obtener opiniones entre los participantes sobre el desarrollo del teletrabajo para poder encontrar las debilidades en su desarrollo (Hamui y Varela, 2012, p. 60).

3.3.6 Entrevista

De acuerdo a Díaz (2013, p. 162), “la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. La entrevista se desarrolla mediante un diálogo entre el jefe y los trabajadores en una reunión acordada. Para nuestra investigación se harán cinco entrevistas con el personal para investigar cómo se está llevando a cabo el teletrabajo.

3.3.7 Procedimiento de la entrevista

La entrevista necesita de dos procesos: el establecimiento de la relación afectiva y la obtención de información. Se elabora una guía de preguntas que ayuda a cumplir los objetivos de investigación (Díaz 2013, p. 162). Se puede incluir una guía de consentimiento informado (explicación de objetivos, confidencialidad, grabación y uso exclusivo de la investigación).

Se anotan las respuestas lo más literal posible o se graba y se transcriben las respuestas. El que dirige la entrevista actúa como si fuera un ignorante que no comprende y que desea saberlo todo. Por eso repregunta, pide aclaraciones y es flexible.

3.3.8 Ejemplo de la entrevista

La entrevista será la siguiente:

Tabla 18

Entrevista

Se realizará entrevistas para evaluar cómo está funcionando el teletrabajo en cada sección.

1. ¿Cuál es su rutina diaria? ¿Está listo a partir de las 8 a.m. para trabajar?
2. ¿Considera que la comunicación con su jefe y compañeros de sección es efectiva?
3. ¿Se ha sentido deprimido/a o aislado/a?

4. ¿Le gustaría continuar con el teletrabajo total o hacerlo híbrido?
5. ¿Puede utilizar correctamente la tecnología proporcionada por la organización?
6. ¿Considera que necesita alguna formación especial?
7. ¿Tiene mobiliario y equipo adecuada para la realización de sus tareas en casa?
8. ¿Cómo describiría su estado psicológico durante el actual período intensivo de teletrabajo?
9. ¿Se le hace difícil separar la vida familiar a la vida profesional?
10. ¿Piensa que una ayuda financiera debe ser otorgada?

Fuente: Creación propia (2021)

3.4 Procedimiento de investigación

3.4.1 Cronograma de actividades

Tabla No. 19

Cronograma de actividades. Cuestionario

1. Se verificará la propuesta de cuestionario. Aprobación del jefe de delegación. (Jefe de delegación, jefe de administración y encargado de RRHH).
2. Se enviará el cuestionario al personal implicado. (Jefe de Administración y encargado de RRHH).
3. Recordatorio a quienes aún no han enviado el cuestionario. Se recibirán los cuestionarios y recolecta de datos. Análisis de información. (Jefe de administración y teletrabajadores).
4. Se preparará y revisará la información. Evaluación de datos. Interpretación. (Jefe de administración y encargados de RRHH).
5. Se preparará un reporte y propuesta para la continuidad del teletrabajo en la delegación. (Encargado de RRHH).
6. Se llevará a cabo entrevistas con jefes de sección y representantes de personal para recabar más datos sobre el desarrollo del teletrabajo en la delegación. (Jefe de administración y encargado de RRHH).
7. Se elaborará un presupuesto para cubrir las solicitudes recibidas por la administración. (Jefe de administración y contador).
8. Se programará una reunión con el jefe de delegación para exponerle los hallazgos y soluciones propuestas para la continuidad del teletrabajo. (Jefe de delegación, jefes de sección y encargado de RRHH).
9. Se incorporará los cambios que el jefe de delegación solicite. (Jefe de delegación y encargado de RRHH).
10. Reunión para elaborar el presupuesto definitivo de la administración. (Jefe de delegación y contador).
11. Envío de presupuesto ya validado. Recepción de fondos y validación en el sistema contable. (Contador).
12. Elaboración de licitaciones sobre insumos requeridos. (Encargado de compras).

Actividades a realizarse en el mes de enero 2022.

Fuente: Creación propia (2021)

Tabla No. 20

Cronograma de actividades. Grupo focal

1. Se verificará la propuesta de los temas a abordar con el grupo focal. Aprobación del jefe de delegación. (Jefe de delegación, jefe de administración y encargado de RRHH).
2. Primera reunión con grupo focal de jefes de sección. (Jefes de sección, jefe de administración y encargado de RRHH).
3. Segunda reunión con grupo focal de sección cooperación. (Jefe de administración y sección cooperación).
4. Tercera reunión con grupo focal de sección administración. (Jefe de administración y sección de administración).
5. Cuarta reunión con grupo focal de la sección de jefatura. (Jefe de administración y sección jefatura).
6. Se preparará un reporte de los resultados de las reuniones con los grupos focales y propuesta para la continuidad del teletrabajo en la delegación. (Encargado de RRHH). 10 de agosto.
7. Se elaborará un presupuesto para cubrir las solicitudes recibidas por la administración. (Jefe de administración y contador).
8. Se programará una reunión con el jefe de delegación para exponerle los hallazgos encontrados en los grupos focales y soluciones propuestas para la continuidad del teletrabajo. (Jefe de delegación, jefes de sección y encargado de RRHH).
9. Se incorporará los cambios que el jefe de delegación solicite. (Jefe de delegación y encargado de RRHH).
10. Reunión para elaborar el presupuesto definitivo de la administración. (Jefe de delegación y contador).
11. Envío de presupuesto ya validado. Recepción de fondos y validación en el sistema contable. (Contador).
12. Elaboración de licitaciones sobre insumos requeridos. (Encargado de compras).

Actividades a realizarse en enero 2022.

Fuente: Creación propia (2021)

3.5 Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis de la información recabada en los tres instrumentos se utilizará *Google Forms* y *Excel*.

3.5.1 Análisis de datos

De acuerdo a Schettini y Cortazzo (2015, p. 62), al analizar se debe hacer un buen uso de la información y se debe tomar en cuenta la validez interna y externa, la representatividad y la fiabilidad de los datos. Por medio de gráficas de barras se efectuará un plan de análisis con los resultados obtenidos de los tres instrumentos utilizados en esta investigación. El análisis de datos ayudará a examinar la información recabada con la intención de sacar conclusiones sobre el desarrollo del teletrabajo en la organización para poder implementar mejoras.

3.5.2 Interpretación de datos

Según Schettini y Cortazzo (2015, p. 37), “el analista debe realizar un microanálisis que es un minucioso estudio de los datos. En este momento la sensibilidad teórica del investigador es muy importante para extraer la esencia de los datos, elaborar conceptos y establecer relaciones entre ellos”. En esta fase se buscará el significado del análisis mediante su relación con todo aquello que conocemos sobre el trabajo remoto. Con los hallazgos se diseñará un plan de acción para la implementación del teletrabajo post pandemia.

3.6 Presupuesto

Después de los hallazgos encontrados para el correcto manejo del teletrabajo, la Sección de Administración de la Delegación de la Unión Europea, solicitará las cotizaciones necesarias para pedir el presupuesto a la sede. Se deberá seguir todos los lineamientos oficiales para este ejercicio. Los rubros que se pueden utilizar en este presupuesto son:

- Mobiliario y equipo para personal en teletrabajo (Computadoras, pantallas, laptops, tablets, impresoras, escáners, teléfonos inteligentes, cargadores, mouses, escritorios ergonómicos, sillas ergonómicas, lámparas y focos para iluminación)
- Insumos para personal en teletrabajo (papel para impresora, bolígrafos, lápices, sacapuntas, borradores, reglas, audífonos, marcadores, cuadernos de apuntes, cuadernos pasta gruesa y lupas)
- Formaciones (Cursos de gestión del tiempo, comunicación organizacional, mejora de clima laboral, cómo manejar el estrés en el teletrabajo y cursos de idiomas)
- Charlas Psicológicas
- Asistencia médica - Alerta Médica
- Catering para diferentes actividades para propiciar el encuentro de los trabajadores.

3.6.1 Modelo de presupuesto

Tabla 21

Modelo de presupuesto

Código	Descripción	Presupuesto necesario
A600101	Salarios y otros beneficios	
A600106	Seguro médico complementario	
A600370	Pago a practicantes	
A600420	Chequeo médico anual	
A600640	Oficina – Renta	

A600641	Oficina – Seguro
A600642	Oficina – Mantenimiento
A600644	Oficina - Agua, aire acondicionado, gas
A600645	Costos de seguridad
A600646	Consultas legales
A600650	Guardianía
A600810	Bancos – Cargos
A600836	Uniformes
A600837	Compra de equipo de oficina
A600838	Documentación y bibliografía
A600840	Gasolina, taxi otros costos de transporte
A600841	Materiales de oficina
A600842	Valija diplomática
A600844	Reuniones internas
A600860	Equipo informático
A600861	Asistencia informática
A600863	Suscripciones telefónicas
A600864	Otro equipo de oficina

Fuente: (Delegación Unión Europea en Guatemala, 2021)

Referencias

- Arredondo Rodríguez, D. M. y Granda García, A. M. G. (2015). El teletrabajo: asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Revista Reflexiones y saberes*, 3(4), 48-55. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731>
- Bizneo Blog. (2021). 7 indicadores del clima laboral. <https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/>
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Libros profesionales de empresa.
- Castellanos, Y. S., Sánchez, S. E. y Santana, A. M. (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. *Cuadernos hispanoamericanos de Psicología*, 14(1), 57-72. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/CHP/article/view/1345>
- Cima, A. (2005). Teletrabajo ¿la tendencia del siglo XXI? Equipos y talentos. <https://www.equiposytalento.com/tribunas/page-personnel/teletrabajobrla-tendencia-del-siglo-xxi>
- Congreso de la República de Guatemala. (1997). Decreto 73-97. Acuerdo entre el Gobierno de la República de Guatemala y la Comisión de las Comunidades Europeas relativo al establecimiento de la Delegación de la Comisión Europea en la República de Guatemala. Diario de Centro América, No. 45. https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/decretos/1997/gtdcx73-97.pdf
- Congreso de la República de Guatemala. (2020). Iniciativa que dispone aprobar Ley del Teletrabajo. Número de registro 5764. https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/iniciativas/c1a97-5764.pdf
- Delegación de la Unión Europea en Guatemala. (11/05/2016). Sobre la Delegación de la Unión Europea en Guatemala. https://eeas.europa.eu/delegations/guatemala/1256/sobre-la-delegaci%C3%B3n-de-la-ue-en-guatemala_en
- Deutsche Welle. (30/07/2020). En Suecia continuarán con el teletrabajo hasta el 2021. *DW made for minds*. <https://www.dw.com/es/en-suecia-continuar%C3%A1n-con-el-teletrabajo-hasta-el-2021/a-54384110>

- Domínguez, J. (2020). Entendiendo el teletrabajo. Venezuela: Departamento de Informática y Departamento de Postgrado Universidad Politécnica Territorial.
https://www.researchgate.net/publication/340952399_Entendiendo_el_teletrabajo
- Garad, A. M. e Ismail, M. M. (2018). New perspective of telecommunication: a conceptualized framework for teleworking. *Soc Sci.* 13(4), 891-897.
<https://medwelljournals.com/abstract/?doi=sscience.2018.891.897>
- González, J. A. (2017). Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17034>
- Gómez Macfarland, C. A. (2020). El teletrabajo, un estudio comparado. *Cuaderno de investigación No. 70*, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República, Ciudad de México, 36.
<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/5018>
- Grant Thornton (2020). Nuevas formas de trabajo: impacto del teletrabajo en tiempos de crisis en Guatemala. Grant Thornton 1-15.
<https://www.prensalibre.com/wp-content/uploads/2020/06/Reporte-Encuesta-Teletrabajo.pdf>
- Hamui, A. y Varela, M. (2012). Metodología de investigación en educación media. La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Media*, 2(1) 55-60.
<https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-articulo-la-tecnica-grupos-focales-S2007505713726838>
- Iglesias Armenteros, A. L. y Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1) 16.
<http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Jefatura del Estado de España (2020). Real Decreto-ley 28/2020 de trabajo a distancia.
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-11043
- Joric, C. (21/05/2020). El teletrabajo nació de otra crisis. *La Vanguardia. Historia*.
<https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200521/481297391719/teletrabajo-covid19-crisis-petroleo-sociedad-consumo.html>

- Karia, N. y Asaari, M. H. A. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 181-194.
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTPM.2016.076318>
- Kazekami, S. (2018). Does teleworking improve labour productivity? In 27th Eurasia Business and Economics Society Conference on January 11th.
https://scholar.google.be/scholar?q=Does+teleworking+improve+labour+productivity%3F&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
- Lechat, N. (2011). Le Teletravail. Francia.
<https://en.calameo.com/books/0005226605a73a5503829>
- Martín, P. (2018). Teletrabajo y comercio electrónico. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.
<https://sede.educacion.gob.es/publivera/PdfServlet?pdf=VP18905.pdf&area=E>
- Miranda, E. (14/11/2019). 10 herramientas para mejorar el clima laboral.
<https://www.cofide.mx/blog/10-herramientas-para-mejorar-el-clima-laboral>
- Muñoz, D., Pabón, M. y Valencia, B. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga-Comunicación*. 9(18), 61-71.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6563532>
- Navarro, Sebastián. (2016). Cómo realizar una evaluación del desempeño. Método paso a paso para llevarla a cabo y convertirte en consultor. Kindle.
- Nicholas, A. J. y Guzman, I. R. (2009). Is teleworking for the millennials? Proceedings of the special interest group on management information system's 47th annual conference on computer personnel research, 197-208.
https://www.researchgate.net/publication/234818989_Is_teleworking_for_the_Millennials
- OIT (2020). El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 y después de ella. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

- Parlamento Europeo (26/01/2021). El Parlamento quiere garantizar el derecho a desconectar del trabajo. <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20210121STO96103/el-parlamento-quiere-garantizar-el-derecho-a-desconectar-del-trabajo>
- Pérez, R. (2016). *Como mejorar el clima laboral*. Kindle.
<https://www.amazon.com/C%C3%B3mo-mejorar-clima-laboral-productividad-ebook/dp/B01IDNQWCK>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192.
<https://www.revistacirugia.org/index.php/cirugia/article/view/878>
- Ramírez, M.C. (2017). *Procedimiento para la mejora continua del sistema de gestión de recursos humanos basado en indicadores de desempeño* [Disertación doctoral, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial].
<https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/10927>
- Rengifo, R. M. (2017). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiente*. Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16316>
- Rodríguez Orozco, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. ICADE Business School.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schettini, P. y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49017/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schwarzbauer, W. y Wolf, M. (Octubre 2020). Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie. *Econstor* (41).
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/227421/1/eo-austria-pn41.pdf>

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.

https://www.researchgate.net/publication/318108862_Telework_and_health_effects_review

Tesei, C. (2020). *La implantación del teletrabajo en la Unión Europea: análisis antes y después de la pandemia de COVID-19*. [Master universitario en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cartagena].

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/8989/tfm-tes-imp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tracy, B. (2016). *Administración del tiempo*. México: Grupo Nelson. Kindle.

<https://www.amazon.com/Administracion-tiempo-audiolibro/dp/B075XSZLWD>