



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

**ESTUDIO DE LA REGULACIÓN DE LAS CONDICIONES CONTRACTUALES
EN ORGANIZACIONES QUE HAN IMPLEMENTADO TELETRABAJO DEBIDO
A LA PANDEMIA COVID-19**

Neyda Isabel Borrayo Bartolón

Guatemala de la Asunción, septiembre 2023

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



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1512-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Neyda Isabel Borrayo Bartolón
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto OCTAVO (8°)** del Acta **CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

"OCTAVO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Estudio de la regulación de las condiciones contractuales en organizaciones que han implementado teletrabajo debido a la pandemia COVID-19"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

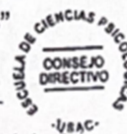
Neyda Isabel Borrayo Bartolón

Registro Académico: 201501044
CUI: 3001709550101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



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 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 315-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

Neyda Isabel Borrayo Bartolón
Maestrante

Licenciada (o) Borrayo Bartolón:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra 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:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Estudio de la regulación de las condiciones contractuales en organizaciones que han implementado teletrabajo debido a la pandemia COVID-19"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Mariano González
Director en funciones

Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas





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



Ref. 016-MGHOA-10-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea
Director 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 del (de la) estudiante BORRAYO BARTOLON, NEYDA ISABEL, con carné 201501044, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Estudio de la regulación de las condiciones contractuales en organizaciones que han implementado teletrabajo debido a la pandemia COVID-19".

Atentamente,

Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Especialista en Procesos Terapéuticos
Maestría en Prevención y Atención
Integrar de Conocimientos Aditivos

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Neyda Isabel Borrayo Bartolón

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 14,504

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES	2
1.1 Área de investigación	2
1.2 Línea de investigación	2
1.3 Planteamiento del problema	2
1.4 Justificación	5
1.5 Preguntas de investigación	6
1.5.1 Pregunta principal	6
1.5.2 Preguntas específicas	6
1.6 Objetivos	7
1.6.1 Objetivo General.	7
1.6.2 Objetivos específicos.	7
1.7 Alcances	7
1.8 Definición de categorías	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO	10
2.1 Pandemia COVID-19 y trabajo	10
2.1.1 Pandemia Covid-19 y Trabajo en Guatemala	11
2.2 Teletrabajo	12
2.2.1 ¿Cómo funciona el teletrabajo?	14
2.2.2 Fases de la implementación del teletrabajo	15
2.2.3 Tipologías del teletrabajo	16
2.2.4 Teletrabajo en Guatemala	17
2.3 Condiciones Contractuales	19
2.3.1 Contrato Laboral	19
2.3.2 Reglamento interno de trabajo	20
2.3.3 Relaciones Laborales derivadas de la pandemia COVID-19	21
2.3 Legislación laboral y Teletrabajo en Guatemala	23
2.3.1 Condiciones contractuales y su regulación para el teletrabajo	24
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO	26
3.1 Diseño de la investigación:	26
3.2 Sujetos	26

3.3 Instrumento	27
3.3.1 Confiabilidad y Validez	28
3.3.1 Pilotaje del Instrumento	28
3.3.2 Entrevista para personal de Recursos Humanos	28
3.3.3 Pilotaje para colaboradores en general	29
3.3.4 Árbol de Categorías Gestores de Recursos Humanos	30
3.3.5 Árbol de Categorías Colaboradores	32
3.3.6 Actividades Realizadas durante la investigación	33
3.3 Estrategia de aplicación de instrumento.	36
3.4 Análisis de información cualitativa	36
4.2.1 Actitudinal	46
4.2.2 Implementación de Teletrabajo	49
4.2.3 Condiciones Contractuales	50
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
5.1 Conclusiones	52
5.2 Recomendaciones	53
CAPITULO 6: PROPUESTA.	55
6.1 Análisis de Involucrados	55
6.2 Análisis de Problemas	61
6.3 Análisis contextual y Diagnostico	64
6.4 Análisis de Objetivos	65
6.4.1 Objetivo General	65
6.4.2 Objetivos específicos.	65
6.5 Análisis de Alternativas	68
6.6 Marco conceptual	73
6.6.1 Comunicación interna	74
6.6.2 Políticas, Acuerdos y Cambios contractuales.	74
6.6.3 Tecnologías de la información y Comunicación	75
6.7 Matriz del Marco Lógico del Proyecto	77
6.9 Cronograma	104
6.9.1 Plan de Comunicación	104

6.9.2 Proyecto de conexión	106
6.9.3 Proyecto de Mejora de Herramientas	107
6.9.4 Cronograma proyecto análisis legal	109
6.10 Evaluación del Proyecto	111
Referencias	114
ANEXOS	118
ANEXO 1. Formato de Entrevista para colaboradores del área de gestión humana.	118
Anexo 2. Formato de entrevista para colaboradores de áreas de la organización donde se haya implementado el teletrabajo	123

INTRODUCCIÓN

En Guatemala se cuenta con leyes que regulan las obligaciones y derechos de los trabajadores y empleadores. A pesar de que se cuentan con estas regulaciones, existen algunas modalidades de empleo, que aún no son parte de nuestra legislación, como la ley de regulación del teletrabajo. Actualmente el mundo atraviesa un momento muy difícil, que ha provocado confinamientos en todos los países del mundo esto derivado de la pandemia Covid-19, incluso en Guatemala.

Esta situación ha afectado de gran manera la economía y ha modificado la forma en que las personas desempeñan sus labores, esto debido a la implementación del teletrabajo en las distintas organizaciones. En la presente investigación se tuvo como objetivo estudiar como las organizaciones, se adaptaron a trabajar en la modalidad de teletrabajo, considerando que existen distintos requisitos que se deben cumplir para que los colaboradores puedan desempeñar su trabajo a distancia. Si bien el teletrabajo existe hace 70 años, en nuestro país no era utilizada como una herramienta de trabajo, es por esto que el poder entrevistar e indagar como fue el proceso de adaptación es importante para el área de Recursos Humanos, debido a que marca un precedente para futuras organizaciones que desean implementar esta herramienta.

Se investigó a distintas organizaciones, recopilando información desde la perspectiva de Recursos Humanos y de los colaboradores, las distintas respuestas fueron claves para la detección de factores de mejora y en los cuales como recursos humanos podemos impactar para mejorar la implementación del teletrabajo. Factores como, por ejemplo, la comunicación interna, la entrega de herramientas para realizar las tareas diarias de los puestos de trabajo, entre otros factores. Obteniendo como resultado dos panoramas distintos pero que fueron complementarios para la creación del plan de acción presentado al final de esta investigación.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1 Área de investigación

Psicología del trabajo, para el ser humano el trabajo es una actividad importante dentro de su vida diaria, es por esto que es necesario e importante investigar este tema, las relaciones y condiciones laborales en Guatemala desde una perspectiva teórica metodológica, que permita un conocimiento integral de la realidad nacional y de sus consecuencias en la vida del trabajador, su familia y la sociedad en general. (Escuela de Ciencias Psicológicas, Departamento de Estudios de Postgrado, 2021, págs. 5-7)

1.2 Línea de investigación

Tecnología Moderna: Conocer el impacto de las nuevas tecnologías al campo laboral es importante, porque puede provocar cambios importantes y significativos dentro de las organizaciones. La tecnología actualmente se convirtió en una herramienta vital para la continuidad laboral de algunas organizaciones, pero representa nuevas oportunidades de cambiar el ámbito laboral en nuestra sociedad. (Escuela de Ciencias Psicológicas, Departamento de Estudios de Postgrado, 2021)

1.3 Planteamiento del problema

El propósito de la presente investigación fenomenológica fue realizar un estudio de la regulación de las condiciones contractuales bajo las cuales 3 organizaciones de la ciudad de Guatemala han implementado las condiciones laborales de teletrabajo con sus colaboradores. Conocer como las empresas adaptaron las condiciones contractuales, bajo las cuales se regían dentro de su espacio físico a la condición laboral del teletrabajo, y que acciones tomaron para poder verificar el cumplimiento de las mismas.

Ante la implementación de un confinamiento obligatorio a causa de la pandemia COVID-19 las organizaciones implementaron la condición laboral de teletrabajo, este cambio generó un interés en conocer bajo qué condiciones contractuales de trabajo cumplieron los empleados con sus labores.

Las condiciones contractuales de trabajo son las que se establecen por medio de convenios, normas que emanan de la empresa, de sindicatos o de las leyes que establecen las condiciones bajo las cuales es permitido el trabajo subordinado. La cual es aceptada por el trabajador al momento de celebrar el contrato; por medio del contrato laboral se establecen las condiciones contractuales de trabajo bajo las cuales una persona debe desempeñar sus labores; estas son perfeccionadas y adecuadas a cada organización por medio del reglamento interno de trabajo donde se busca reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y desempeñar sus labores y las demás materias relativas a este. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016, págs. 26-35).

En Guatemala no se cuenta con un reglamento o alguna ley la cual regule o establezca las condiciones contractuales que deben cumplirse por parte del trabajador y del empleador, al momento de implementar una condición laboral como el teletrabajo; La condición laboral del teletrabajo puede ser de mucha ayuda para las organizaciones mayormente en este momento donde en la mayoría de partes del mundo se ha implementado un confinamiento obligatorio. Debido a que es una situación sin precedentes no se cuenta con algún registro de cómo las organizaciones en ocasiones anteriores han regulado estas condiciones contractuales en Guatemala.

Al tener colaboradores trabajando a distancia, y debido a que no todas las empresas cuentan con esta modalidad, surgió la necesidad de estudiar las diferentes respuestas de las áreas de recursos humanos ante este cambio, como respondieron a este cambio y si esto provocó algún cambio en sus reglamentos internos de trabajo o incluso sí debieron renovar contratos para mejorar estas condiciones contractuales.

En Guatemala se detectó el primer caso de COVID-19 el día 13 de marzo del año 2020, causando que el gobierno tomara medidas para intentar disminuir la propagación de la enfermedad. Dentro de las medidas que se implementaron se realizó una suspensión de labores y actividades de empresas que no brindan un servicio esencial (Organismo Ejecutivo de Guatemala, 2020, págs. 26-31), adicional a un toque de queda que limitaba la movilidad de los ciudadanos. En los comunicados del Gobierno ante la pandemia se motivó a las instituciones a implementar el teletrabajo para poder evitar contagios dentro de las empresas.

Todas estas situaciones conllevaron a que varias empresas tuvieran que buscar opciones para poder seguir operando a distancia. Incluyendo como una de estas opciones el teletrabajo, herramienta que fue mayormente elegida por las organizaciones para continuar con sus operaciones, pero no todas las áreas y empresas estaban preparadas para este cambio, enfrentándose a situaciones nuevas. Los gestores del talento humano deben de preocuparse por el bienestar de los colaboradores de la organización a la que pertenecen y respetar sus derechos, pero es importante para la organización el apoyo y desempeños de los mismos para garantizar su estabilidad, es por eso que las condiciones contractuales bajo las que se desarrolla una relación laboral nos darán parámetros para que nuestra organización funcione correctamente.

Estas razones se consideraron de gran manera para realizar la presente investigación. Las entrevistas del presente estudio se realizaron en el tiempo de 3 meses, los cuales fueron de enero a marzo 2021 en los cuales se estudió y se analizó cómo se fueron regulando las condiciones labores de los trabajadores, que cambios tuvieron los procesos y manuales dentro de las organizaciones, también se conocieron reacciones de las empresas ante estos cambios.

La Organización Internacional del Trabajo, define el teletrabajo como una modalidad del trabajo, donde el colaborador realiza sus tareas laborales desde su casa o algún otro lugar ajeno a la organización. (Organización Internacional del Trabajo, 2020) Según JALA International (2017) el teletrabajo inicio en los años 70's en Estados Unidos motivado por la crisis del petróleo donde debido a

la escasez del mismo para varias personas era difícil poder trasladarse de un lugar a otro y es por esto que se toma la iniciativa de iniciar un trabajo a distancia. (Fundación Universidad de Palermo, 2018, págs. 337-351).

Esta investigación se enfocó en poder estudiar las condiciones contractuales las cuales según el Código de Trabajo (Decreto 1411) en su capítulo cuarto, en los artículos del 57 al 60 menciona lo relativo a reglamentos internos de trabajo y sus funciones en las organizaciones, los cuales son esencialmente regular las condiciones laborales en que las personas se desempeñaran como tiempo, lugar, horarios, etc. Es por todo lo anterior que se estudió ¿Cómo las empresas han regulado las condiciones laborales de sus trabajadores por medio del teletrabajo? Y ¿De qué manera han enfrentado la implementación del teletrabajo en sus empresas? Esta información fue relevante para tomarla como base en la realización de la investigación y la propuesta de implementación de teletrabajo.

1.4 Justificación

Este estudio toma relevancia debido a que se obtuvo información sobre cómo se fueron adaptando las condiciones contractuales ya establecidas dentro de la organización al ambiente del teletrabajo, bajo qué condiciones laborales los empleadores fueron teniendo una relación laboral con sus trabajadores; esto debido a que, al no tener un precedente o alguna guía para poder verificar estas condiciones, se pueden cometer errores que pueden ser perjudiciales para la empresa o para los trabajadores. Incluso puede suceder, que debido a estos errores se violenten leyes que ya se encuentran establecidas, es por esto que es importante conocer cómo se desarrollaron estas medidas en las organizaciones.

Este estudio es importante porque, para las organizaciones la condición laboral del teletrabajo es utilizada como un beneficio para la atracción de personal de todas las áreas organizacionales y algunas otras empresas como parte de un beneficio para sus puestos altos. Pero debido a la pandemia COVID-

19 las empresas se vieron en la necesidad de utilizar esta modalidad virtual para continuar con sus labores, por lo que aquellas empresas que no tenían ningún protocolo tuvieron que reaccionar e implementarlo de forma general en las áreas que así lo permitían.

Este tema es nuevo y la Organizacional Internacional del Trabajo se ha dedicado a realizar conversatorios, observatorios y programas que pueden ser utilizados a nivel latinoamericana, pero es necesario desarrollar un estudio para conocer el contexto guatemalteco.

Por la novedad de la situación fue relevante crear un programa generalizado sobre acciones que las organizaciones deben tomar, de forma preventivas y reactivas en sus organizaciones para estar preparados ante nuevas situaciones como la de la pandemia. Es por esta razón que la presente investigación tuvo como finalidad crear un programa que este adecuado al contexto de las empresas guatemaltecas, tomando como base de ejemplo las experiencias que tuvieron las organizaciones durante el periodo de implementación del teletrabajo.

1.5 Preguntas de investigación

1.5.1 Pregunta principal

¿Cómo las empresas han regulado o modificado las condiciones contractuales de sus trabajadores por medio del teletrabajo?

1.5.2 Preguntas específicas

¿De qué manera han enfrentado la implementación del teletrabajo en sus empresas en cuanto a cumplimiento de un contrato laboral?

¿Cómo ha sido el proceso de adaptación y cambio ante esta situación?

¿Qué herramientas implementaron las organizaciones para poder verificar el cumplimiento de condiciones contractuales y qué acciones deben tomar las empresas para implementar el teletrabajo de una forma eficiente?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General.

Analizar como las empresas han regulado las condiciones contractuales de los trabajadores que laboran por medio del teletrabajo en distintas organizaciones de la Ciudad de Guatemala.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Examinar de qué manera han enfrentado la implementación del teletrabajo las empresas de la ciudad de Guatemala y si como se han regulado o si se realizaron cambios a las condiciones contractuales de sus trabajadores.
- Explicar cómo han manejado el cambio de una relación laboral de forma física a forma virtual en distintas organizaciones de la Ciudad de Guatemala.
- Comparar qué herramientas implementaron las organizaciones de la Ciudad de Guatemala, para poder verificar el cumplimiento de condiciones contractuales y qué acciones deben tomar las empresas para implementar el teletrabajo de una forma eficiente

1.7 Alcances

La presente investigación con diseño fenomenológico tuvo como objetivo comprender como las organizaciones han actuado ante la implementación del teletrabajo y el fenómeno de la pandemia COVID-19, la investigación se realizó en un periodo de 10 meses de Julio 2020 a Marzo del año 2021. El no poder acercarse a las empresas de forma presencial puede afectar la aceptación y

apertura de las empresas a realizar esta investigación en sus organizaciones. Dentro de los límites se encontraron que, la falta de contacto con el personal de las organizaciones representa una dificultad para la recopilación de información, el tener que obtener la información por medios virtuales como teleconferencias también fue un limitante ya que las redes de internet se encuentran sobre congestionadas.

1.8 Definición de categorías

Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional
Teletrabajo	<p>La Organización Internacional del Trabajo- OIT (2017), define qué teletrabajo consiste en utilizar la disponibilidad de la telecomunicación y las herramientas facilitadoras (TIC's) a fines de efectuar el trabajo a distancia desde cualquier lugar. Esta condición laboral se evaluó en la investigación consultando como los empleados de la empresa utilizan este medio de trabajo para desempeñar sus labores.</p>	<p>Se conoció como se ha implementado el teletrabajo en las organizaciones. Las medidas que se han tomado dentro de las organizaciones para poder implementar el teletrabajo a sus colaboradores. Esto por medio de preguntas realizadas desde la experiencia de los colaboradores de recursos humanos y de colaboradores de áreas donde se implementó esta forma de trabajo.</p>
Condiciones contractuales de trabajo	<p>Son las que se establecen por medio de convenios, normas que emanan de la empresa, del sindicato o de las leyes que establecen las condiciones bajo</p>	<p>Se conoció que impacto tuvo el teletrabajo en las condiciones contractuales; y como si se han adaptado o modificado estas</p>

las cuales es permitido el trabajo subordinado, la cual es aceptada por el trabajador al momento de celebrar el contrato, por medio del contrato laboral se establecen las condiciones de trabajo donde se busca reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a este. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016), es por esto que deseó conocer como estas condiciones que fueron pactadas por medio de un contrato siguen siendo vigentes por medio del teletrabajo o si se han visto alteradas y como las empresas las regulan.

condiciones para permitir la utilización del teletrabajo.

Para conocer esta información se realizaron una serie de preguntas consultado sobre estas modificaciones, por ejemplo, en convenios entre el patrono y colaborador, o en la modificación de políticas laborales para reformular estas condiciones según sea el caso.

CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

En este capítulo se desarrollaron temas que son fundamentales para conocer y entender a profundidad la presente investigación, es por esto que se desarrollaron distintos temas, con un concepto general y sub temas, con los que se podrá conocer el contexto de la investigación y sus elementos importantes.

2.1 Pandemia COVID-19 y trabajo

El mundo se vio envuelto en un cambio total, esto debido a que actualmente sufre un brote masivo de SARS-COV2 o mejor conocido como COVID-19, el cual es descrita como:

“Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19.”

(Organización Panamericana de la Salud, 2020, 1er párrafo, Qué son los Coronavirus)

Según la Organización Mundial de la Salud (2020) Se inició el primer caso a nivel mundial a finales del año 2019 en China. Esto conllevó a que las organizaciones se vieran obligadas a cerrar sus edificios, con la finalidad de preservar la salud de sus colaboradores, por lo tanto, debieron buscar opciones que les permitieran poder continuar con sus labores a distancia; la transformación digital ya no es una opción, se volvió una necesidad. Las empresas que no contaban con equipos preparados para poder realizar un trabajo a distancia, debieron preparar herramientas que permitieran el desarrollo de sus labores por medio del teletrabajo.

El virus ha afectado de tal manera al mundo que se considera que a nivel mundial el 93 % de los trabajadores viven en países donde se han tomado medidas de cierre de organizaciones, esto con el fin de evitar la propagación del virus. Un dato totalmente relevante para este estudio son las horas laborales que se han perdido, se estima que durante los meses de enero a junio del presente año se han perdido un total de 155 millones de horas laborales aproximadamente un 5,4% de las horas laborales de todo el mundo y se considera que este número crecerá hasta un 14,0% en el segundo semestre del año. Una de las regiones más afectadas por el cierre de los lugares de trabajo ha sido América Latina. (Organización Internacional del Trabajo, 2020, págs. 1-7)

Entre otros grandes impactos que ha tenido esta pandemia en el mundo laboral ha sido, la pérdida masiva de empleos que se ha tenido, además que algunas personas han visto reducido su salario por reducción de horas laborales y para algunos puestos se ha continuado la relación laboral, pero a distancia (teletrabajo). Esto debido a que las organizaciones por su naturaleza no pueden implementar un trabajo a distancia o algunas otras empresas que no cuentan con la estructura organizacional para poder implementar un teletrabajo de una forma tan rápida.

2.1.1 Pandemia Covid-19 y Trabajo en Guatemala

Según datos del ministerio de Salud Pública y asistencia social el primer caso de COVID-19 en Guatemala fue en el mes de marzo del presente año (MSPAS. 2020). Las medidas brindadas por el gobierno para el área laboral fueron las siguientes, todas las organizaciones que desempeñan trabajos no esenciales (recreación, ventas, etc.) debían cerrar sus oficinas y plantas, para evitar el contagio y preservar la vida de los colaboradores. Todo esto complementado con un toque de queda y la limitación de la movilidad interdepartamental de los ciudadanos. Esto generó un gran cambio dentro de la estructura que se consideraba normal en las organizaciones. (Organismo Ejecutivo, 2020, págs. 26-31).

Dentro de los comunicados del Gobierno ante la pandemia se motivó a las instituciones a implementar el teletrabajo para poder evitar contagio dentro de las

empresas. Todas estas situaciones conllevaron a que las empresas tuvieran que buscar opciones para poder seguir operando a distancia. Dentro de estas opciones el teletrabajo fue por la que varias optaron, pero algunas de ellas no estaban preparadas para este cambio enfrentándose a situaciones nuevas.

El ministerio de economía creo un fondo de protección del empleo, para aquellas organizaciones que debido a la naturaleza de su organización no podían continuar laborando, esto motivo a que las organizaciones optaran por este fondo, suspendiendo contratos laborales. A principios del mes de septiembre 2020 se publicó que 16,511 empresas solicitaron una suspensión de contratos laborales afectando a 184,307 empleados guatemaltecos. (Ministerio de Economía, 2020).

2.2 Teletrabajo

En el mundo se ha hablado de este concepto desde los años 70 aproximadamente, cuando en Estados Unidos debido a la crisis del petróleo, los trabajadores no podían trasladarse desde sus hogares hasta las oficinas para desempeñar sus labores, es por esto que las organizaciones buscaron las herramientas necesarias para poder realizar un trabajo a distancia. JALA International (2017).

Este término se puede entender según Westerman (2011) como la utilización de la tecnología para poder mejorar el desempeño de una organización y potencializar su alcance en el mercado laboral. Es importante entender que el realizar una transformación digital en nuestras organizaciones, no es únicamente introducir procesos tecnológicos o implementar tecnológicas recientes. El teletrabajo es parte de la transformación digital, la cual no solo está dentro de las organizaciones. Las personas son seres sociales,

La transformación digital se da con el apoyo de los colaboradores, el ser seres sociales, nos lleva a buscar una conexión con los demás, el poder comunicarnos y tener confianza con los otros motiva a que estemos en constante búsqueda de nuevas herramientas, que faciliten esta conexión. Es por esto que han sido parte de

la transformación digital fuera de las organizaciones. Se puede considerar que una parte fundamental.

El proceso de la transformación digital se da desde el momento que se inició a utilizar los celulares, las computadoras, las redes sociales, el internet, entre otras acciones. Como podemos notar esta transformación es constante, esta transformación se inició desde la primera revolución industrial, cada día se estrena un nuevo celular, un nuevo tipo de computadora, etc. Lo mismo sucede en las organizaciones cada día existe un nuevo instrumento que ayudará a mejorar los procesos, el desempeño; como lo es el teletrabajo en este momento.

Esto representa que uno de los factores más importantes para la implementación del teletrabajo son las personas. En el área de gestión humana, debe tener en un lugar principal la promoción de una cultura organizacional que permita un cambio satisfactorio para empresa y empleado. Al pensar en implementar el teletrabajo es necesario que tengamos una cultura organizacional que sea abierta al cambio; tomando en cuenta que en la mayor América Latina existe un pensamiento conservador y altamente renuente al cambio a comparación con el pensamiento europeo (Espremolla, 2017).

El cambio es una función del desarrollo organizacional, pero a pesar que se ha hablado mucho del tema, aun las organizaciones no están tan abiertas a él. Esto puede ser por distintos factores, pero como se menciona anteriormente el mayor factor es la forma de pensar con la que cuentan los directivos o dueños de algunas organizaciones. Incluso puede evitarse por el costo que incluye el implementar esta forma de trabajo y el cambio que provoca en la organización.

Un factor más a tomar en cuenta es el tipo de organización y la información que se maneje en cada uno. Ya que al realizar el cambio al teletrabajo el colaborador puede tener mayor libertad al momento de trabajar.

2.2.1 ¿Cómo funciona el teletrabajo?

Esta condición laboral consiste en que una persona desempeñe sus labores, sin estar físicamente en la empresa para la cual labora, durante la totalidad o una parte de su jornada laboral establecida (González, 2020). Se utilizan herramientas como tecnología de la informática y comunicaciones. En este tipo de trabajo existen 2 elementos que son fundamentales para desempeñarlo, trabajo a distancia y la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's). A pesar de que inicio como una respuesta a la necesidad de continuar con las labores a pesar de no poder trasladarse esta condición laboral se ha transformado. (Da Rocha & Amador, 2018, pág. 153)

Para aplicar el teletrabajo en las organizaciones, es necesario que se le brinde al trabajador: un ordenador mejor conocido como computadora, programas instalados que sean necesarios para desempeñar sus labores, adicional que se cuente con conexión a internet, esto es lo principal. Luego se pueden considerar opciones como impresora y línea telefónica o puede ser utilizado los teléfonos corporativos si es que el colaborador cuenta con este.

Otra herramienta que es funcional para que el teletrabajo funcione son las videoconferencias, las cuales pueden ser usadas para capacitaciones, reuniones, entre otras actividades. De la misma forma se necesitará un ordenador, en este caso es necesario conocer que el ordenador cuente con las características adecuadas para poder transmitir pantalla o imagen, conexión a internet, únicamente que podemos considerar cámaras web, micrófonos.

La capacitación forma parte fundamental en la función efectiva del teletrabajo, ya que se debe capacitar al personal para que pueda utilizar adecuadamente las herramientas, en las organizaciones contamos con diferentes generaciones en cuanto a edad. Puede que muchas personas cuenten con la facilidad de utilizar tecnología, pero a pesar de esto, la capacitación en cuanto a herramientas, programas y formas de utilizarlos será vital para que los colaboradores puedan desarrollar el teletrabajo.

2.2.2 Fases de la implementación del teletrabajo

Como hemos analizado el teletrabajo forma parte de la transformación digital y necesita que contemos con cierta estructura para poder implementarla, además que existen ciertos pasos o fases a seguir para que podamos tener una organización digital. Según Nuseibah y Jimenez Augusto (2019) se pueden evidenciar varias fases y pueden cambiar dependiendo del autor que las proponga, en este caso se considerará una transformación digital basada en un modelo de 5 fases.

Tabla 1. Etapas implementación del teletrabajo

Fase 1	La primera fase es realizar una autoevaluación de la empresa la cual englobara temas como, la gestión de la transformación, conocer dónde está la organización y hacia donde queremos llegar y además poder conocer que partes de nuestra empresa es factible transformar. Se pueden utilizar métodos de recopilación de información como lo son encuestas o entrevistas. Dentro de las fases se encuentra una evaluación de pre estudio.
Fase 2	La segunda fase engloba distintos puntos como, comprender el punto de partida debemos analizar donde está la organización y cuál es el objetivo a cumplir. Construir las bases del cambio, luego de conocer a profundidad la organización, será necesario que se inicie con la idea de realizar un cambio, se debe crear y transformar hacia una visión clara.
Fase 3	La tercera etapa constituye una planeación del cambio, luego se debe desarrollar la transformación de lo que se busca lograr, construir gobernanza en las organizaciones será fundamental para poder lograr este cambio. El fijar las bases de la transformación y motivar al cambio en las organización serán piezas claves y construir las bases de

las habilidades necesarias a desarrollar en los colaboradores, dará una cultura de impacto

Fase 4

Al finalizar estas etapas debemos de ejecutar la transformación del camino planteado, al mismo tiempo que debemos implementar la cultura propuesta. Todo esto debe estar acompañado de medidores de progreso los cuales nos indicaran, qué objetivos se están logrando y cuales aún no están claros.

Fase 5

La última fase, pero más importante es la evaluación, al realizar todo este proceso debemos de evaluar los pasos que ya hemos realizado y cuales faltan, esto para poder reforzar este cambio. De esta fase también podemos coleccionar las lecciones aprendidas.

Fuente: Managing the digital transformation in well-established companies.

Debido a que todas las empresas son distintas, es necesario que al momento de implementar el teletrabajo se haga una investigación a fondo, con base a las necesidades de los puestos de trabajo, la cultura de la empresa y los objetivos de la misma. Para que el cambio de la modalidad presencial a la virtualidad sea exitoso. Las fases expuestas anteriormente pueden ser la base para del éxito ante el cambio.

Existe una gran posibilidad que las empresas al estar ante un cambio repentino, no hayan tenido la posibilidad de analizar este tipo de situaciones, pero es necesario que se evalué la efectividad de los programas que se han implementado e ir perfeccionándolos para poder obtener mejorar y obtener resultados exitosos.

2.2.3 Tipologías del teletrabajo

Existen distintos tipos de teletrabajo, por lo que es importante conocer qué tipo de teletrabajo se acopla mejor a la organización, debido a que cada uno tiene sus

complicaciones y ventajas. Sierra (2011) indica que existen 3 grandes divisiones en los tipos de modalidad de teletrabajo, los cuales se distinguen por, teletrabajo por el tipo de conexión y teletrabajo según el lugar de la prestación. Cada uno tiene distintas características en el caso del primer tipo que es según el tipo de conexión puede ser, off line, donde la persona realiza sus labores sin tener conexión con una computadora central o con la organización, es por esta razón que muchos autores consideran que no es un tipo de teletrabajo.

El segundo tipo es *one way line*, es donde el colaborador se dedica a realizar sus labores en una única vía, enviando su información a una computadora central, la vinculación es unidireccional. El tercer tipo de teletrabajo según su tipo de conexión es on line, se puede considerar que este tipo de teletrabajo es el más común, es donde se crea una conexión interactiva entre servidores de la organización con computadoras de los colaboradores que usaran, esto para desempeñar sus labores. (Sierra, 2011, p. 52).

La tipología por lugar de prestación de servicio, nos habla del teletrabajo del lugar donde puede ser desempeñado el trabajo. Como puede ser el domicilio personal del trabajador o también se puede desempeñar en *co-working* que son centros de trabajo donde se pueden alquilar oficinas o son espacios abiertos para que las personas puedan trabajar en una oficina comunitaria. Por último, se habla del trabajo transnacional, que se enfoca mayormente en puestos gerenciales, ya que en ocasiones necesitan salir del país para verificar temas de la organización. (Sierra, 2011, pág. 58)

2.2.4 Teletrabajo en Guatemala

A pesar que en muchos países existen empresas donde todos sus colaboradores cuentan con la opción de realizar teletrabajo, en Latinoamérica no contamos con un pensamiento abierto en cuanto a esta condición laboral. Peters y cols. (2018) descubrieron que en los países americanos los administradores tienen una perspectiva más conservadora respecto al teletrabajo, debido a que no confían en

que los empleados sean productivos fuera de la oficina, además del reto que se presenta al coordinar los equipos de trabajo.

En América Latina son pocos los países que cuentan con una regulación laboral acerca de esta modalidad de empleo, aproximadamente un 40% de Latinoamérica contaba con una regulación laboral establecida acerca del teletrabajo, según la Organización Internacional de Trabajo (2020) debido a la pandemia fueron más países que buscaron regular legalmente esta forma de trabajo.

Según Paola Gandara (Forbes Staff, 2019) de la revista Forbes en Guatemala aproximadamente un 50% de los directores ejecutivos considera relevante la implementación de la tecnología, en las organizaciones para poder ser competitivos en el mercado laboral. Y se preveía que el año 2020 fuera de vital importancia para la transformación tecnológica en Guatemala. Las empresas se veían en la necesidad de poder aplicar este cambio para poder competir con las grandes marcas a nivel nacional e internacional. Debemos entender que la transformación digital tiene distintas fases, las cuales son necesarias y que debemos tomar en cuenta para poder iniciar este proceso en la organización.

En Guatemala el teletrabajo se ha implementado desde hace algunos años, mas no todas las organizaciones contaban con la apertura para poder llevar a cabo su implementación, como comentábamos anteriormente nuestra cultura es renuente al cambio. En la mayoría de ocasiones, el teletrabajo se implementó como un beneficio para el colaborador, siendo una opción para evitar la movilidad y que el trabajador pudiera laborar desde casa se consideraba innovador. Aunque no todos los colaboradores de las organizaciones cuentan con este beneficio ya que mayormente era otorgado a altos mandos.

Roberto Marroquín (2019) gerente general de Microsoft Guatemala indicó que el 89% de los ejecutivos de grandes organizaciones preveían que en los próximos dos años la transformación tecnológica sería parte central de su estrategia de negocios en Guatemala. Pero esto fue antes de que la pandemia COVID-19 iniciara a nivel mundial, ya que la pandemia obligo a que las organizaciones que no contaban

con alguna herramienta de la transformación digital establecida a implementar herramientas, como el teletrabajo a sus labores. Aunque no sabemos si estaban preparadas con fases como las mencionadas anteriormente, pero debieron crear un ambiente de transformación para preservar la vida de sus colaboradores.

En nuestro país la compañía Grant Thornton Guatemala, realizó un estudio de cómo es la percepción de las organizaciones guatemaltecas ante la implementación del teletrabajo, se realizó una encuesta a aproximadamente 165 personas, de las cuales más del 50% nunca había trabajado por medio de esta condición laboral. En este mismo estudio el gerente de Manpower Guatemala indicó que existía un gran desafío ante esta condición laboral, por lo que motivo a tener una mejor comunicación en las organizaciones. Se observó que el 16% de las organizaciones indica que no considera continuar con esta condición laboral, mientras que el 34% afirma continuar con esta modalidad de trabajo y un 50% está considerando continuar con el teletrabajo. (Curruchic, 2020)

2.3 Condiciones Contractuales

Las condiciones contractuales son las que se establecen por medio de convenios, normas que emanan de la empresa, del sindicato o de las leyes que establecen las condiciones bajo las cuales es permitido el trabajo subordinado, la cual es aceptada por el trabajador al momento de celebrar el contrato, por medio del contrato laboral se establecen las condiciones de trabajo donde se busca reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a este. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016).

2.3.1 Contrato Laboral

En el código de trabajo de Guatemala se define que existen distintos tipos de contrato, la presente investigación se enfoca únicamente en el contrato individual de trabajo, el cual es definido en el art. 18 de la ley anteriormente indicada, y se define como:

“Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.”

(Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016, pág. 27)

En el contrato laboral se pactarán condiciones para prestar un servicio, estas condiciones se pactan entre trabajador y empleador; según el artículo 20 del código de trabajo, todo contrato de trabajo debe establecer: las obligaciones y derechos del empleado y empleador, los cuales se han otorgado por medio de códigos o convenios internacionales ratificados por Guatemala. Las condiciones de trabajo que rijan un contrato o relación laboral, las cuales se podrán alterar únicamente si existe un acuerdo entre el trabajador y empleador.

Lo más importante para la presente investigación es qué, en todo contrato laboral se debe establecer las condiciones o elementos que se deben tener para la prestación de servicios, la materia u objeto, la forma o modo del desempeño laboral, el tiempo de su realización, el lugar de ejecución y las retribuciones que esté obligado el patrono. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016, pág 28)

2.3.2 Reglamento interno de trabajo

Al momento en que una persona inicia una relación laboral con una empresa o un empleador, acepta cumplir con su reglamento interno de trabajo. El cual es definido en el artículo 57 del código de trabajo como: un conjunto de normas que elabora el patrono basándose en las leyes que ya están establecidas en Guatemala, en reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016, págs. 46-48). Esto se realiza con la finalidad de precisar y regular las normas a las que se deben sujetar obligadamente los empleadores y trabajadores, con motivo de la ejecución o prestación de servicios.

Este reglamento debe ser aprobado por la inspección general del trabajo y debe estar publicado en un área de la organización a la cual todos tengan acceso. Adicional debe tener reglas de orden técnico y administrativo, las cuales son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y para evitar riesgos profesionales. Se debe establecer dentro de este reglamento lo siguiente.

- a) Hora de ingreso y salida de los trabajadores, adicional su horario de comida y sus periodos de descanso.
- b) El lugar donde debe comenzar y finalizar la jornada laboral
- c) El tipo de salario y las categorías a las que correspondan
- d) Lugar y hora de trabajo.
- e) Disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas.
- f) La forma en que se deben presentar las quejas y las personas que deben recibirlas.
- g) Las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores, las normas de conducta, presentación, compostura según lo requiera la índole de trabajo.

2.3.3 Relaciones Laborales derivadas de la pandemia COVID-19

Debido a los cambios que se han dado debido a la pandemia COVID-19, estos han tenido repercusiones en el tipo de relación laboral, las relaciones laborales típicas han dejado de predominar en los ambientes laborales, esto debido a que la economía ha sido impactada. Es por esto que se han generado relaciones laborales atípicas. La asociación de exportadores de Guatemala (Agexport) realizó un manual de procedimientos, sobre alternativas legales que las empresas pueden realizar para adaptarse al cambio provocado por la pandemia COVID-19, es por esta razón que establece 3 distintas relaciones laborales que se han generado a consecuencia de la calamidad.

En este documento se describen 3 tipos de relaciones laborales que se derivaron de la pandemia, el toque de queda y las disposiciones del gobierno de Guatemala. Las 3 relaciones son las siguientes:

Tabla 2. Relaciones laborales derivadas de la Pandemia COVID-19

Tipo de Relación laboral (Descripción según Agexport)	Ejemplo
El personal que debido a su actividad laboral desempeñada, es parte de las exclusiones del gobierno y por esta razón puede prestar sus servicios físicamente en su centro laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Restaurante de comida rápida - Personal médico - Personal que labora para supermercados. - Tiendas de conveniencia. - Gasolineras
Personal que por su actividad laboral desempeñada, la cual no es permitida por no considerarse vital. Pero que por la naturaleza de sus funciones y disponibilidad de herramientas puede realizar teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo - Call Center
Personal que por su actividad laboral desempeñada, no es permitida por el gobierno, pero que por la naturaleza del trabajo no puede realizar teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias de bancos - Personal operativo

Fuente: Asociación de Exportadores de Guatemala, 2020

Para el desarrollo de la presente investigación, se toma en cuenta el segundo tipo de relación laboral, donde se indica que las personas debido a su puesto de trabajo, pueden continuar con sus labores pero fuera de las instalaciones de la empresa para la cual presta el servicio. El cambio ocurrido ante un suceso como una

pandemia, es algo que las organizaciones no tenían previsto y es por esto que es de interés conocer la forma de actuar y reaccionar ante esto.

Este mismo documento nos brinda consideraciones que debemos tomar en cuenta en el segundo tipo de relación laboral que sería la utilización del teletrabajo, que son cumplir con los horarios laborales previamente establecidos, adicional suministrar equipo de cómputo, herramientas tecnológicas y programas necesarios para desempeñar sus labores. Estas herramientas nos ayudaran a verificar y evaluar el desempeño del trabajador, adicional de pagar los salarios establecidos en el contrato de trabajo.

2.3 Legislación laboral y Teletrabajo en Guatemala

En Guatemala no contamos con leyes que regulen el teletrabajo, únicamente existe una regulación del trabajo a domicilio, este tipo de trabajo se describe en los artículos del 156-160 del código de trabajo de Guatemala, este tipo de trabajo se da sin una regulación de la organización, se trabaja mayormente sobre escritos o artículos que mayormente se realiza en periodos semanales y en distintos lugares, no en su domicilio. El trabajador a domicilio mayormente trabajara bajo sus propias condiciones (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016 pág 99-101).

Esto a diferencia del teletrabajo que tiene una regulación y seguimiento por parte de la organización, puede que no se desempeñe este trabajo directamente en el hogar, sino en otros espacios, como por ejemplo un coworking, se les da control total a las organizaciones sobre procesos de producción y administrativos. Por lo que vemos que este tipo de relación laboral no tiene una regulación, ante la pandemia COVID-19 muchas organizaciones modificaron las relaciones laborales que tenían con sus trabajadores, y se convirtió en una relación de teletrabajo, pero bajo las mismas condiciones contractuales, mismo horario, desempeño, etc. Esto sin regulación alguna.

Según Julia González (González, 2020) asociada de LEGALSA esta condición laboral no está regulada en la ley, pero tampoco está prohibido, ya que se puede

implementar bajo las condiciones generales que establece el código de trabajo, además este tipo de teletrabajo tendría el nombre de teletrabajo en estado de dependencia, se hace mención que, a pesar de cambiar la condición laboral, los derechos del trabajador y sus obligaciones siguen siendo las mismas.

Derivado de la pandemia COVID-19 las organizaciones han propuesto algunas iniciativas de ley ante el congreso de la República de Guatemala, para apoyar a la implementación adecuada de este tipo de trabajo (Linares, 2020). Diputados de la bancada Humanista, específicamente Aníbal Samayoa presentaron en el mes de mayo del año 2020 una propuesta que indicó, promueve la implementación de la modalidad del teletrabajo tanto en el sector público como en el sector privado. Además de indicar los beneficios que tendría en la gestión humana.

La propuesta de ley que fue entregada trata sobre el reconocimiento de la condición laboral del teletrabajo. Y afirma que en esta situación los derechos y obligaciones de trabajadores y empleadores siguen igual a los de la ley laboral actual. A pesar de que esta propuesta ha permanecido durante vario tiempo dentro del congreso fue hasta el mes de septiembre que el pleno de diputados la conoció por primera vez.

2.3.1 Condiciones contractuales y su regulación para el teletrabajo

Como hemos conocido a lo largo de estos capítulos, el teletrabajo es una condición laboral totalmente nueva para varias empresas, por lo que se enfrentan a nuevos retos y desafíos. Mayormente en el respeto de los derechos y cumplimiento de obligaciones tanto del trabajador como del empleador. Como hemos conocido las condiciones contractuales se establecen al momento de firmar un contrato laboral o al iniciar una relación laboral. Los colaboradores ya contaban con condiciones contractuales establecidas, esto antes de cambiar a la modalidad de teletrabajo.

Para las organizaciones es importante seguir laborando y de igual forma es importante para el trabajador tener un empleo. En las organizaciones, el área de gestión humana es la encargada de verificar el desempeño de los colaboradores y el

cumplimiento de sus condiciones contractuales. Es por esta razón que es importante conocer como actualmente se está adaptando y regulando el trabajo que se desempeñaba anteriormente en una oficina, al trabajo realizado por medio del teletrabajo que se realiza actualmente en las empresas.

El teletrabajo se implementará bajo las condiciones normales de trabajo, asegurando un salario mínimo, descansos semanales, días de asueto, límite de jornada laboral, pago de prestaciones entre otras condiciones establecidas por la ley y en el reglamento interno de trabajo de cada organización (Berger, Pemuelier & Asociados, 2020). Es importante que se den las herramientas adecuadas para poder tener un control, que nos brinde una referencia del cumplimiento de las condiciones contractuales de cada colaborador.

Ante el cambio de tipo de trabajo, se pueden dar modificaciones que sean pactadas entre trabajador y empleador. Esto con la finalidad de tener una regulación eficiente y el cumplimiento de las mismas al momento en que cada trabajador desempeñe sus labores. Lo que se desea conocer con la presente investigación es como las organizaciones se han adaptado y que estrategias han utilizado para hacer este cambio. Del mismo modo que conocer que herramientas han utilizado en el área de gestión humana para apoyar a los colaboradores en este cambio.

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación:

La presente investigación se desarrolló bajo la ruta de investigación cualitativa y se eligió un diseño fenomenológico, ya que se describe como una investigación que tiene como propósito principal explorar, describir y comprender, las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias. Esto debido a que se estudió la experiencia de los gestores de recursos humanos, en la implementación del teletrabajo y como implementaron un control del cumplimiento de las condiciones contractuales que ya se tenían en las labores diarias. Al mismo tiempo se desea conocer la perspectiva del colaborador ante la implementación de los cambios, que surgieron de un fenómeno como la pandemia COVID-19. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, págs. 390-552)

3.2 Sujetos

Se utilizó un muestreo no probabilístico, debido a que únicamente se tomó como muestra a la población administrativa de las organizaciones y que específicamente hayan sido impactados por la implementación del teletrabajo.

Se realizó el presente estudio en 3 organizaciones, 2 de ellas pertenecen al sector privado específicamente al área financiera. La primera organización estudiada es una empresa del sector privado, dedicada a brindar servicios en temas financieros, es una de las instituciones financieras más grandes de toda Centroamérica, actualmente cuenta con un aproximado de 2,700 puntos de servicio; para realizar la investigación se trabajará con el área de *call center*, la cual está enfocada en servicio al cliente. Se entrevistó a 1 persona, debido a que es la única persona encargada de recursos humanos en esta área y a 3 personas que desempeñan el puesto de agente telefónico. Ambos del sector de atención al cliente.

La siguiente organización también es del sector privado, es un grupo financiero dedicado a la gestión, venta y promoción de productos financieros en toda la república de Guatemala y El Salvador, en Guatemala cuenta con aproximadamente 400 puntos de servicio. En esta organización se entrevistó a 2 personas del área de recursos humanos de la ubicación central de la organización y a 2 personas del área administrativa.

La tercera organización es una empresa del sector privado dedicada al desarrollo inmobiliario, englobada dentro de la categoría de pequeña y mediana empresa. Aproximadamente cuenta con 200 colaboradores en el área administrativa. Cuenta con una trayectoria de 60 años dentro del mercado inmobiliario, inicialmente como una empresa de administración de un edificio y actualmente cuentan 3 construcciones en desarrollo. Se entrevistó a 2 personas del área de Recursos Humanos y a 2 personas del área administrativa.

El total de personas entrevistadas asciende a 5 personas del área de recursos humanos y 7 personas de áreas administrativas, sumando un total de 12 personas participantes en la muestra.

3.3 Instrumento

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el instrumento de la entrevista a profundidad, según la Escuela nacional de Antropología este tipo de entrevista busca explorar, analizar y rastrear por medio de preguntas, la información más relevante y de mayor interés para la investigación. (Escuela Nacional de Antropología e Historia, INAH., 2011). Es por esto que se realizó una entrevista para 2 tipos de muestra, la primera está dirigida a personal de recursos humanos, esta entrevista se conformó por 9 preguntas (Anexo 1). La siguiente entrevista está dirigida a una muestra de colaboradores de distintas áreas, que haya sido afectado ante la implementación del teletrabajo, esta entrevista se conformó por 5 preguntas. (Anexo 2)

Se eligió este instrumento debido a que se buscó conocer la experiencia de las organizaciones y se exploró a profundidad el actuar de las mismas, esta experiencia se conoció a través de los sujetos de muestra. Este instrumento permitió que mientras se desarrollaba cada una de las preguntas, se consultó y profundizó más allá de la respuesta inicial. El tener la posibilidad de explorar a fondo las repuestas de las personas entrevistadas ayudó a lograr los objetivos principales de la investigación.

3.3.1 Confiabilidad y Validez

Para la realización del instrumento, inicialmente se analizaron los objetivos y la problemática inicial de la investigación. Adicional se realizó una revisión bibliográfica sobre la problemática que se investigaron. Basándonos en esto se creó un árbol de categorías, por medio del cual se filtró la información en temas principales, sub temas e ítems más importantes a investigar. Este árbol ayudó a formular preguntas adecuadas, las cuales conformaron la entrevista a realizar. Con la finalidad de obtener la información adecuada y correcta se realizaron 2 árboles de categorías, uno para el área de gestión humana y uno para los colaboradores de la organización.

Por medio de esta entrevista se obtuvo la información esencial y significativa sobre la experiencia de los participantes. Con las que se pudo realizar un análisis de datos y obtener la información adecuada para desarrollar la investigación.

3.3.1 Pilotaje del Instrumento

Para realizar el pilotaje de los instrumentos se solicitó el apoyo de colaboradores de recursos humanos de distintas organizaciones y de colaboradores de distintas áreas.

3.3.2 Entrevista para personal de Recursos Humanos

Se seleccionó a 4 personas, trabajadores del área de recursos humanos para realizar el pilotaje de la herramienta. Se realizó la entrevista a las personas, esto con

el fin de evaluar 3 factores importantes. El primer ítem a evaluar fue la claridad de las preguntas, en este caso se realizaron observaciones por parte de las personas, sobre redacción. Esto fue evaluado y las preguntas fueron mejoradas y redactadas de forma más amigable y clara con los colaboradores del área de gestión humana.

El segundo ítem a evaluar fue la motivación para hablar, esto evalúa directamente la apertura que las preguntas dan a los colaboradores para contestar, y si al momento de aplicarla la persona entrevistada se siente motivada a expresarse libremente. En este caso y debido a la redacción de algunas preguntas no se tenía esta motivación, por lo que fueron analizadas y redactadas nuevamente. El último ítem a evaluar fue la capacidad de mantener el interés por parte del entrevistado, en este caso los entrevistados estuvieron atentos a las preguntas, e incluso dentro de las observaciones se manifestó el interés que generó en las personas las preguntas.

3.3.3 Pilotaje para colaboradores en general

Para este pilotaje se realizó la entrevista a 3 colaboradores de una de las organizaciones que participaron en la investigación. En este caso se evaluaron de igual forma 3 ítems. El primer ítem a evaluar fue la claridad de las preguntas, en cuanto a este ítem se realizaron modificaciones en 2 preguntas para mejorar la claridad de las preguntas. El segundo ítem a evaluar fue la motivación para hablar, el personal estuvo abierto a contestar las preguntas. Se confirmó que las preguntas son abiertas.

El último ítem a evaluar fue la capacidad de mantener el interés por parte del entrevistado, en este caso los entrevistados hicieron la observación sobre 2 preguntas que eran similares. Se analizaron las preguntas y se optó por eliminar una de las preguntas y reformular la otra pregunta para evitar la redundancia.

3.3.4 Árbol de Categorías Gestores de Recursos Humanos

Tabla 2. Árbol de Categorías para recursos humanos

Fenómeno	Categorías	Sub-Categorías	Indicadores	Preguntas RRHH
Regulación De las Condiciones Contractuales En organizaciones que Han implementado El teletrabajo	Teletrabajo	Temporalidad de implementación	Teletrabajo como un factor nuevo o ampliado a toda la organización	Desde su punto de vista, ¿Cómo ha sido su experiencia ante la implementación del teletrabajo? ¿Cómo recursos humanos cuales fueron las herramientas que se le brindo al colaborador para realizar su trabajo? ¿Cuál fue la actitud de sus colaboradores ante la implementación del teletrabajo? Como organización, ¿Cuáles fueron las medidas que utilizaron para verificar el cumplimiento de las condiciones contractuales de sus colaboradores? ¿Qué medios fueron los más factibles que utilizaron para medir el cumplimiento de
		Recurso	Indagar sobre la implementación del teletrabajo	
	Actitudinal	Resistencia	Conocer herramientas brindadas. Existió algún tipo de resistencia ante la implementación.	
		Disponibilidad	Indagar sobre comportamiento de colaboradores. Conocer como las organizaciones controlan el cumplimiento de las condiciones laborales pactadas anteriormente en un contrato laboral.	
	Condiciones contractuales	Control en cumplimiento actividades	Software o procesos para verificación del cumplimiento de	

Reglamento	<p>horarios y disponibilidad laboral.</p> <p>Crearon las organizaciones nuevas políticas internas para promover un buen desempeño laboral.</p>	<p>las condiciones laborales?</p> <p>Ante las nuevas normativas laborales que se implementaron, ¿Qué políticas se elaboraron para asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales al momento de realizar el teletrabajo?</p>
Cumplimiento	<p>Conocer si se midieron todas las condiciones contractuales o algunas en específico</p>	<p>¿En qué condiciones contractuales se enfocaron específicamente, para realizar adecuaciones o cambios dentro de la organización?</p>
Acuerdos en modificaciones laborales	<p>Se realizó algún acuerdo por escrito para que el colaborador conociera sus obligaciones ante el teletrabajo.</p> <p>Saber cómo se estructuraron para realizar esta implementación.</p>	<p>Desde su experiencia laboral ¿A qué acuerdos se llegó con el colaborador para implementar el teletrabajo?</p> <p>¿Cómo la organización readecuo cambios para su continuidad laboral bajo la modalidad del teletrabajo?</p>

3.3.5 Árbol de Categorías Colaboradores

Tabla 3. Árbol de categorías colaboradores

Fenómeno	Categorías	Sub-Categorías	Indicadores	Preguntas colaboradores	
Regulación De las Condiciones Contractuales En organizaciones que Han implementado El teletrabajo	Actitudinal	Resistencia	Indagar sobre la experiencia de la implementación del teletrabajo	En base a su experiencia ¿Qué beneficios o desafíos ha vivido ante la implementación del teletrabajo? ¿Qué herramientas le brindó su empresa para realizar sus labores diarias? ¿Podría describir que herramientas utiliza su organización, para medir sus labores diarias? Ante las nuevas normas laborales ¿Qué nuevas políticas fueron transmitidas por su organización al momento de implementar el teletrabajo? ¿La organización realizó algún convenio o acuerdo con usted para implementar el teletrabajo?	
		Disponibilidad			
	Teletrabajo	Temporalidad de implementación	Conocer herramientas brindadas por la organización.		
		Recurso	Conocimiento sobre medidas adoptadas para el control y medición, en cuanto a cumplimiento de tareas.		
	Condiciones contractuales	Condiciones contractuales	Control en cumplimiento actividades		Conocimiento sobre nuevas políticas o modificación en políticas existentes.
			Reglamento		Se realizaron acuerdos por escrito para que el colaborador ante los cambios.
	Acuerdos en modificaciones laborales				

3.3.6 Actividades Realizadas durante la investigación

Cronograma de Gantt de Actividades realizadas en la presente investigación.

No	Actividades	Julio			Agosto				Septiembre					Octubre					Noviembre		Febrero				Marzo			
		12-18	19-25	26-31	1-8	9-15	16-22	23-31	1-5	6-12	13-19	20-26	27-30	1-3	4-10	11-17	18-24	25-31	1-7	8-12	1-5	8-12	15-19	22-26	1-5	8-12	15-19	
1.	Análisis de viabilidad de tema a proponer																											
2.	Entrega de propuesta de tema a investigar																											
3.	Entrega de enfoque, diseño e instrumentos a utilizar durante la investigación																											
4.	Elaboración de Capítulo I: Planteamiento del problema (Planteamiento inicial, justificación, objetivos, alcances, preguntas de investigación, categorías)																											
5.	Entrega de Capítulo I para asesoría y aprobación																											
6.	Retroalimentación y modificación de capítulo I																											
7.	Entrega Final capítulo I																											
8.	Revisión bibliográfica sobre tema de investigación																											
9.	Elaboración Capítulo II: Marco Teórico																											

23	Elaboración final de trabajo con fines de graduación.																								
24	Entrega final de Trabajo con fines de graduación.																								

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Estrategia de aplicación de instrumento.

La aplicación de los instrumentos se realizó de forma presencial, para el área de gestión humana de una de las organizaciones participantes de la investigación, debido a que por gestiones a solicitud de la empresa no se permitió realizar de forma virtual. Adicional se realizaron entrevistas de forma virtual con colaboradores que se encuentran realizando teletrabajo para esta empresa. Para la realización de estas entrevistas se utilizó la herramienta de *google meet*.

En el caso de la segunda y tercera organización a participar, se realizó la aplicación de la entrevista por medio de la plataforma de formularios de Microsoft, esto debido a que las organizaciones por temas de salud no permiten el ingreso de personal externo a la organización. Adicional a solicitud del personal y por cuestiones de disponibilidad de tiempo se prefirió aplicar la herramienta de este modo.

3.4 Análisis de información cualitativa

Se realizó un análisis de datos por medio de una matriz, para obtener los resultados adecuados. Esto se realizó por medio de un análisis de los datos brindados por parte de los participantes de la investigación. Creando cuadros donde se pueda asignar una categoría a cada uno de los datos recabados. Esto con el fin de poder categorizar la información, y responder a cada una de las cuestiones planteadas desde el inicio.

CAPITULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen los resultados de los distintos cuestionarios realizados en el trabajo de campo de la investigación, desarrollada durante los meses de enero a marzo.

Para la aplicación del instrumento de evaluación, se realizó una charla informativa inicial con las organizaciones, donde se les explicó la investigación y el objetivo de la misma. Las organizaciones manifestaron su preocupación por realizar las entrevistas de forma presencial, por lo que, al darse la opción de realizar la entrevista de forma de cuestionario, se brindó esta opción y fue por la que optaron algunos colaboradores.

A continuación, se presenta el resultado obtenido, al realizar un análisis a las distintas respuestas brindadas por los participantes de la investigación. Se compartieron experiencias sobre la implementación del teletrabajo en las empresas desde 2 distintos enfoques. El primer enfoque es desde el área de recursos humanos, para poder conocer cómo fue el actuar de los representantes de las organizaciones. Dentro de la investigación realizada por Javier Castillo (2016), indica que la implementación del teletrabajo se debe a un proceso evolutivo de adaptación, mayormente ante la situación actual, es por esta razón que las organizaciones toman una relevancia en el aspecto de responsabilidad, al optar por cuidar de la salud de sus colaboradores.

El segundo enfoque que se investigó fue el de los colaboradores. Conocer cómo las personas se adaptaron y actuaron frente a una nueva forma de realizar sus labores diarias. Con los mismos horarios, pero distintas condiciones. Continuando con la investigación realizada por Javier Castillo (2016), desde antes de la pandemia, el teletrabajo toma relevancia en los colaboradores, al convertirse en un sistema flexible de empleo, que conlleva obligaciones y derechos pero que, desde la perspectiva de la presente investigación, representa un apoyo para preservar la salud del colaborador y sus familiares. (Castillo, 2016)

4.1 Resultados Recursos Humanos

Todos los colaboradores al ingresar a una empresa, firman un contrato el cual debe establecer distintas condiciones, esto según lo establece la Ley laboral guatemalteca en su artículo 22. En el actual estudio se buscó conocer cómo fue que las organizaciones buscaron el cumplimiento de estas condiciones pactadas ante la implementación del teletrabajo. Pero al mismo tiempo conocer la perspectiva y la reacción de los colaboradores. A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento creado.

4.1.1 Implementación del teletrabajo

Dentro de los resultados obtenidos en esta categoría se pudieron identificar distintas formas de acción. Debido a que los colaboradores indicaron que, en algunas empresas, el trato ante la implementación no fue el mismo para todos. Adicional que algunas organizaciones no preveían el poder implementar el teletrabajo a corto plazo.

Dentro de los resultados encontramos que el 60% de las organizaciones se apoyaron de herramientas como por ejemplo computadoras, las cuales fueron brindadas a sus colaboradores. Pero al mismo tiempo el 40 % organizaciones dejaron toda la responsabilidad y carga económica a los colaboradores, esto significando que no brindaron equipo de cómputo para realizar las tareas diarias. Las organizaciones se enfocaron en utilizar herramientas gratuitas como por ejemplo zoom para continuar con reuniones, *teams* como medio de comunicación o incluso *Whatsapp*.

Ante lo anteriormente expuesto, es importante considerar que dentro de la guía “Implementación del Teletrabajo”, elaborada por el Mg. Olivares G. y la Mg. Villalobos V. de la Universidad de Chile, exponen que se considera importante que la organización pueda brindar las herramientas necesarias y adecuadas a los colaboradores, tomando este aspecto como un paso relevante dentro de la

implementación del teletrabajo, esto con el fin principal que el colaborador pueda realizar sus tareas adecuadamente e incluso señalan que deben considerarse aspectos ergonómicos en las herramientas que se brindarán con el fin de cuidar la salud del colaborador. (Olivares & Villalobos, 2020)

En cuanto a accesibilidad de programas, todas las organizaciones entrevistadas utilizaron conexiones VPN, estas conexiones según lo describen Delgado, Cáceres, Jorquera, & Esquivel (2014) son las encargadas de poder compartir información de forma segura en redes abiertas como el internet. Cuenta como beneficios que tiene un bajo costo por lo que es accesible. Aunque según lo indicado por la empresa CISCO, empresa que destaca por ser un exponente en tecnología a nivel mundial, es necesario poder revisar este tipo de conexiones para que sean seguras, de tal modo que se puedan encriptar y aumentar las políticas de seguridad en las organizaciones. (Angel, 2016)

Dentro de los códigos encontrados podemos destacar:

Tipos de conexión (TC)

Herramientas de trabajo (HT)

“Se habilito VPN qué es un sistema que maneja internamente para que las computadoras se conecten remotamente la de aquí con las de casa”

“En ocasiones se tuvo problemas con el tipo de conexión”

“Tuvimos que acelerar los proceso y apoyarnos mutuamente con el área de TI”

“50 laptops se las llevaron a su casa, esas se las dimos a ellos para que se las llevaran a su casa, los demás compraron y otros ya tenían computadora”

“Fueron entregados equipos nuevos para el trabajo remoto, modem para mejorar la conexión, teléfonos remotos”

“Se les ha dado token para conectarse a la VPN, laptops a ciertos puestos, equipos a las gerencias que lo solicitaron, routers al colaborador que lo necesita”

4.1.2 Reacción ante la implementación del Teletrabajo

Las organizaciones están formadas por personas, quienes son su activo más importante. Es por esto que se vuelve relevante conocer cómo fue la reacción de los colaboradores ante la implementación del teletrabajo. Conocer si existió alguna resistencia e indagar sobre el comportamiento de las personas ante la implementación y cambio en su forma de trabajar. Díaz (2013) indica que el teletrabajo se ha constituido como una estrategia de organización donde se considera una estructura de redes multiniveles, también se debe considerar que no solo se trata de realizar una reestructura en la forma de trabajo, sino más bien es una forma de crear nuevos conocimientos y estructuras laborales. (Díaz, 2013)

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, es necesario tomar en cuenta que dentro de las respuestas brindadas se destaca cómo las personas estaban totalmente dispuestas a adquirir estas nuevas estructuras organizacionales, adicional de adquirir gastos, como la compra de equipo de cómputo con el fin de realizar teletrabajo y poder estar en sus hogares buscando obtener una mejora en su calidad de vida. Se considera que esta apertura por parte de las organizaciones se dio debido a las restricciones implementadas por el gobierno ante la pandemia de COVID, como restricciones de aforo y movilidad. Adicional a que las personas querían estar en un lugar seguro, según lo que indicó una colaboradora de recursos humanos.

La apertura a esta nueva modalidad laboral fue grande, además de agradecida por los colaboradores. Alejandro Castillo (2016) citando a Bidman Ferrer y Mérida Garrido (2015), indica que “las prácticas organizacionales que motiven y alienten el equilibrio del colaborador entre vida y trabajo, genera una relación positiva entre la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, y la mejora del desempeño de los empleados en las empresas que las implantan” (pp. 450-451). Esto se ve demostrado ante la apertura que tuvieron los colaboradores de las distintas empresas al momento de mostrarse dispuestos a realizar este tipo de trabajo.

A pesar de que hubo una brecha de aprendizaje y adaptación las personas tuvieron actitudes de apertura y agradecimiento. Retomando el estudio realizado por Alejandro Castillo (2016) dentro del tema de adaptación y aprendizaje menciona el tema de formación, educación básica y profesional, indica que este cambio en la forma de laborar habrá nuevas plataformas y espacios de desarrollo de los colaboradores.

Dentro de los códigos que se pudieron identificar fueron:

Accesibilidad (Acc)

Adaptación (Ad)

“La mayoría quería irse de teletrabajo”

“Yo me quiero ir a mi casa y aquí tengo mi computadora, si se puede tomar en cuenta para poder irme de teletrabajo”

“Muchos llamaban que no querían venir a trabajar se les daba la opción del teletrabajo”

“Fue respuesta positiva frente a los cuidados que la empresa tuvo con ellos”

“Muy positiva, era un proyecto que se esperaba, aunque también por ser algo nuevo la brecha de adaptación”

“Ellos la verdad que están súper agradecidos de que están trabajando en casa, porque no quieren venir a trabajar acá”

4.1.3 Condiciones Contractuales

Dentro de la categoría de condiciones contractuales, es necesario recordar que las condiciones contractuales, son aquellas condiciones que se pactan a través de un contrato, las cuales deben cumplirse dentro del proceso de realizar las obligaciones tanto del patrono como del empleado (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2016). Dentro del cuestionario realizado se ha englobado 3 sub

categorías las cuales son medidas de cumplimiento de condiciones contractuales, cambios en condiciones contractuales y acuerdo laborales. Se considera necesario verificar estas condiciones debido a que son regidas por la ley laboral.

4.1.3.1 Cumplimiento de condiciones contractuales

Dentro de la categoría de cumplimiento contractual, tomamos como documento principal que rige las condiciones el contrato pactado entre patrono y colaborador. La legislación guatemalteca en su Artículo 18, lo define como: “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.” (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 1961).

Considerando que el contrato establecerá las condiciones que el empleador debe brindarles a sus colaboradores, a continuación, se presenta cuáles fueron las condiciones que el empleador brindó a sus colaboradores, como herramientas para realizar sus tareas diarias. Las respuestas que se pudieron obtener por parte de los representantes de las organizaciones fueron, que, para verificar el cumplimiento de tareas se llevaron controles de logueo (ingreso), monitoreo realizados por control de calidad, esto con el fin de velar por un buen servicio. Otras empresas optaron por pedir un reporte de tareas realizadas durante la semana y su temporalidad.

También regresando a las categorías anteriores las VPN fueron utilizadas como un medio de cumplimiento de condiciones contractuales, esto debido a que las organizaciones monitoreaban el tiempo que se encontraba activa la VPN, ya que confirmaba la conexión a la red laboral.

Fue expresado que dentro de algunas organizaciones cuentan con sistemas que generan data de labores automáticamente, aunque por motivos de

confidencialidad no se nos fue proporcionada la forma en que se maneja este sistema.

Podemos destacar como códigos:

Conectividad (Con)

Control y monitoreo (CM)

“Utilizamos cisco para conectarse a la VPN lo Cual permite tener un monitoreo del equipo cuando está conectado”

“Si el internet se cae o si tienen muchas complicaciones se solicita que vengan a trabajar ese día”

“Más que todo es eso y monitoreo, lo hace control de calidad, saca un reporte diario si hay una persona que tiene perdida de llamadas”

“Únicamente herramientas internas dentro de las cuales es posible la generación de data.”

4.1.3.2 Cambios en condiciones contractuales

Dentro de la investigación, se consultó en qué condiciones contractuales se enfocaron las organizaciones ante la implementación del teletrabajo. Dentro de los resultados se conoció que se enfocaron en 3 condiciones contractuales principales las cuales fueron. El cumplimiento del horario laboral, el lugar donde se debía desempeñar las labores y las condiciones laborales, esto podemos constatar que se establece dentro de la Ley Laboral guatemalteca en su artículo 23.

Algunas organizaciones por motivo de aforo dentro de sus instalaciones, optaron por realizar un cambio del horario laboral, con el fin de que las nuevas contrataciones pudieran ser capacitadas, pero evitando que se tuvieran aglomeraciones que pudieran poner en riesgo la salud de todos. Las medidas mencionas anteriormente responden al acuerdo ministerial 229-2020 donde el

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social establece los niveles de aforo según tipos de alertas epidemiológicas en las que se encuentre el departamento donde esté ubicada la organización. (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala, 2020)

Pero al finalizar la capacitación el horario regresa al establecido dentro del contrato laboral. También podemos destacar que algunas empresas solicitaron una disponibilidad total a sus colaboradores, aunque fuera extra a su horario laboral. Dentro de algunos aspectos importantes que se establecen en el contrato laboral, se encuentra el lugar donde se deben desempeñar las labores. Debido a la pandemia, se realizaron acuerdos mayormente verbales y pocos escritos, más no modificaciones en el contrato como tal. Con respecto al lugar donde la persona debía desempeñar sus labores, en este caso su domicilio.

Muchas empresas se enfocaron en dar charlas, sobre cómo se debía de mantener un buen ambiente laboral, mayormente en cuanto a espacios, iluminación, ruido, entre otras características que se pueden encontrar en el reglamento de salud y seguridad ocupacional. Que se pudieron proponer para el hogar.

Dentro de los códigos que podemos destacar son:

Jornada Laboral (JL)

Lugar de trabajo (LT)

Condiciones Laborales (CL)

“Que esté en un lugar encerrado, tal vez en su cuarto, algo así porque a veces se escuchan ruidos, ladridos, ósea que estén hay perros y de todo”

“Se basaron en el Ministerio de Trabajo, se trabajó de la mano con ellos para llevar a cabo el desarrollo de las nuevas condiciones con base a la situación actual.”

“El la cláusula de horarios, lugar de trabajos. Y condiciones salariales “

4.1.3.3 Acuerdos Laborales

Dentro de los cambios que tuvieron las organizaciones, la mayoría refirió que implementaron distintos tipos de acuerdos. Pero no todos realizaron algún acuerdo por escrito, únicamente fue un acuerdo verbal. Algunas organizaciones únicamente hicieron comunicados para informar de los cambios que se estarían realizando dentro de las áreas de trabajo. Es necesario recordar que el código de trabajo, en el capítulo tres y artículo 125, indica que todo acuerdo a implementarse dentro de la organización debe ser creado tomando en cuenta el interés de ambas partes y escuchando las necesidades tanto del trabajador como del empleador. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 1961, pág. 87)

Adicional, también es importante conocer que en nuestro país existe un reconocimiento de fuentes supletorias, que, dentro de los considerandos del código de trabajo guatemalteco, indican que se podrá tomar en cuenta o como base lo emitido por la organización internacional del trabajo, lo cual puede brindarnos ejemplos de acuerdos laborales.

Se destacan acuerdos, como por ejemplo confidencialidad y por entrega de equipo de cómputo. Esto debido a que, al realizar trabajo desde casa, las personas tienen a su disposición información confidencial de clientes, de colaboradores y es más fácil que se de situaciones de mal uso de dicha información.

Algunos códigos a destacar son:

AR (Acuerdo de Responsabilidad)

AC (Acuerdo de confidencialidad)

ALT (Acuerdo Lugar de Trabajo)

“Estar conectado siempre en su horario, si se necesita la disponibilidad que la tengas”

“Acuerdos por escrito no se realizaron, se sondeó al personal de criticidad y vulnerable ante la pandemia para cuidar y respaldar su salud y continuidad laboral desde casa.”

“Si, se firmó un documento donde el colaborador indicaba que acepta realizar teletrabajo, donde coloca la dirección de su residencia.”

“Un documento donde acepta que cualquier fuga de información, malversación de la misma, dañó al equipo y demás corre por su cuenta”

4.2 Resultados Colaboradores de distintas áreas

Como parte de la investigación, también se tuvo la intriga de saber que pensaban los colaboradores y como estaban viviendo este proceso de cambio. Al mismo tiempo de verificar como fue la comunicación de la información brindada por Recursos Humanos. Conocer cuál fue la perspectiva de los colaboradores fue vital, para poder conocer de qué forma se pueden mejorar estos procesos de cambio.

A continuación, se expone la información que fue recabada a través de la perspectiva de los colaboradores, siempre tomando como base el árbol de categorías expuesto con anterioridad. Siendo las categorías principales, Actitudinal, donde se buscó obtener la información de cómo la experiencia de las personas. La segunda categoría es Teletrabajo como tal, en cuanto a herramientas e implementación de la modalidad de teletrabajo y por ultimo poder conocer a fondo qué información obtuvieron de los cambios, cómo se implementaron y qué nuevas políticas existieron para los colaboradores.

4.2.1 Actitudinal

Dentro de la rama actitudinal, se enfocó él estudió en dos categorías relevantes, los beneficios y los desafíos que los colaboradores percibieron al enfrentarse al cambio en su forma y lugar de trabajo. A continuación, se exponen los resultados obtenidos sobre esta categoría.

Al solicitar información sobre beneficios que han obtenido al poder realizar sus labores desde casa, existieron muchas respuestas, pero si se destacaron algunos beneficios recurrentes en la mayoría de respuestas. Donde las personas destacaron que el tiempo es un beneficio, enfocándolo en el aprovechamiento del tiempo que anteriormente se perdía en trasladarse de su hogar a su lugar de trabajo, ahora es utilizado como horas efectivas laborales. Adicionalmente de mejorar su estabilidad vida – trabajo. Dentro de los beneficios expuestos se encuentra la protección ante enfermedades y en este caso específico ante COVID-19.

Según Carrasco-Mullins (2021), el implementar el teletrabajo representa, no solo brindarle un vínculo de confianza al colaborador, donde el patrono demuestra que confía en el colaborador, brindándole herramientas y la oportunidad de realizar su trabajo, a distancia. Teniendo como beneficio un aumento en la productividad, balance vida privada y vida laboral, ahorros y aumento en la satisfacción, lo cual es similar a algunos comentarios brindados por los colaboradores.

Las personas que por sus actividades no pudieron interrumpir su presencia en sus lugares de trabajo, destacan el pago de transporte de la empresa como medio para presentarse a laboral, esto siendo visto como un beneficio para los colaboradores.

Dentro de los desafíos, se destacó que no todas las empresas brindaron herramientas de computadora a todos sus colaboradores, por lo que se les dificultaba trabajar con sus computadoras, debido a ser estas antiguas. Esto dando paso al siguiente inconveniente de la falta de igualdad u oportunidades. Siendo derivado a que los colaboradores expresaron que ellos tuvieron que asumir el gasto de computadora para continuar laborando seguramente, generando altos gastos personales, también que se brindó computadora solo a ciertas personas, pero no a todos en general, siendo esto desigualdad.

Continuando con lo expuesto por Carrasco-Mullins (2021) podemos verificar que a pesar que la investigación realizada por este autor es de otro país, las dificultades son similares, mala comunicación organizacional, gastos asumidos por el

colaborador, horas de trabajo extendidas. Aunque Carrasco-Mullins presenta otros desafíos que podemos considerar al momento de implementar el teletrabajo, como por ejemplo los impactos psicológicos, el desarrollo de carrera, entre otros.

Dentro de los desafíos las malas conexiones a internet o la baja velocidad, es un factor que afecto a la mayoría de personas. Esto debido a que no todos cuentan con un plan de internet alto. Se destacó la mala comunicación laboral entre superiores y subordinados al momento de transferir nueva información sobre la forma de laborar.

Dentro de los códigos más importantes de los beneficios podemos destacar:

Tiempo (T)

Resguardo de Salud (RS)

Vida-Trabajo (V-T)

“Entre los beneficios puedo mencionar la tranquilidad de saber que me encuentro en casa y no me expongo a estar con más personas, poniendo en riesgo mi salud”

“El beneficio más importante del teletrabajo es exponernos lo menos posible”

“Ahorro en transporte, convivencia con mi familia, manejo mi propio tiempo”

“Ahorro de tiempos, en cuanto a traslado, libertad al trabajar se tiene menos presión, he mejorado con mi salud debido a que he podido hacer ejercicio y comer menos comida chatarra”

Dentro de los códigos más importantes de los desafíos podemos destacar:

Herramientas deficientes (HD)

Aumento de Gasto (AG)

Mala comunicación (MC)

“Como desafío es que nos pidieron tener un mínimo de 10 megas de internet, por lo que tuve que incrementar la velocidad del internet, que es un gasto no previsto.”

“Los desafíos es que las herramientas que utilizo no ayudan a una mayor agilidad en las tareas que realizo aparte que tengo que disponer de internet y una computadora ya que no a todos los colaboradores se nos brindó equipo de la empresa.”

“Adaptación a la nueva forma de comunicarnos, equipo antiguo lo que dificulta realizar tareas diarias, conectividad”

“Mantener la comunicación con mis superiores y subalternos”

“El desafío es que se tiene que coordinar con las personas que viven en casa para evitar interrupciones, así como tener los recursos tecnológicos de acuerdo a las necesidades.”

4.2.2 Implementación de Teletrabajo

Como fue expuesto por los representantes de recursos humanos, para la implementación del teletrabajo se utilizaron distintos tipos de herramientas como las conexiones VPN, programas de control de conectividad, en este caso se hizo mención de la herramienta *deskttime* y reportaría para el traslado de información sobre tareas realizadas.

Dentro de los reportes de tareas las empresas utilizaron distintos sistemas como tableros de tareas, adicional de los listados de tareas de *teams* y comunicación interna para la verificación de conectividad. A pesar de que se mencionaron nuevamente dificultades para la implementación como las expuestas en el apartado anterior, vemos con preocupación que el código de comunicación interna se vuelve a mencionar como algo negativo.

La conectividad no solo de internet como de conexiones de VPN también es mencionada como algo que puede ser un gran inconveniente sobre la implementación del teletrabajo, debido a que, si no se tiene buena comunicación con los servidores de las organizaciones, las personas no cuentan con la información necesaria para poder desempeñar sus funciones diarias.

Dentro de los códigos a destacar podemos mencionar:

Conectividad (Con)

Control laboral (CL)

Seguimiento de Tareas (ST)

Comunicación interna (CI)

“Utiliza un programa llamado CCPulse, en donde aparece el tiempo logueado, el tiempo de descanso.”

“Nos conectamos de manera remota a través de open VPN y cuento con un software llamado desktime que mide mi conexión durante mi horario laboral.”

“Utilizan una conexión VPN para navegar dentro de la red.”

“Implementamos un Tablero de actividades donde podemos evaluar el avance diario, semanal, quincenal y mensual.”

4.2.3 Condiciones Contractuales

Dentro de las modificaciones de las condiciones contractuales, se tuvieron diversas reacciones y datos de cómo cada organización realizó cambios, pero todas indicando que las organizaciones como tal, no realizaron ninguna modificación por escrito a los contratos laborales de los colaboradores, o en algún caso nunca fueron notificados. Se indicó por parte de los colaboradores que algunos recibieron mensajes de comunicación interna como aviso de los cambios. Algunas otras personas informaron que la comunicación se realizó por medio de *Whatsapp*.

En cuanto a reglamentos o políticas, únicamente fueron firmados algunos acuerdos de confidencialidad, debido a la información. De la misma forma que fue expuesta en los puntos anteriores en el área de recursos humanos, las personas firmaron acuerdos de aceptación y cargo sobre equipos de cómputo, para quienes aplicara. Adicional de solicitar ciertas características a cumplir para optar a poder realizar teletrabajo como, por ejemplo, contar con cierta velocidad de internet, colocar a disposición celulares personales para la comunicación con los colaboradores y cumplir con porcentajes de tareas realizadas.

Es necesario recordar que, según lo expresado por González, J. (2020) quien pertenece a la organización LEGALSA, el teletrabajo no se encuentra regulado en Guatemala pero tampoco está prohibido, es debido a esto que al momento en que un colaborador tiene un contrato firmado en relación de dependencia, conserva sus derechos y obligaciones. Es por esto que la modificación de las condiciones

contractuales no es necesaria, pero, es necesario regular otras condiciones como tiempos de conexión, trabajo efectivo, etc.

Según la información brindada no se crearon políticas internas, como guías o lineamientos del actuar de los colaboradores. Se tomaron medidas como brindar charlas, para guiar a los colaboradores, pero estas no eran totalmente obligatorias, únicamente era como parte de las recomendaciones brindadas por las organizaciones.

Dentro de los códigos que destacan, encontramos los siguientes:

No Notificaciones (NN)

Solicitud de requisitos (SR)

Acuerdos (A)

“Honestamente no se nos notificó sobre alguna nueva política, todo se sigue trabajando normal con la excepción que la mayoría está en su casa.”

Todo lo relacionado a políticas o contrato, no fue cambiado, o por lo menos, no fuimos notificados.

“Nos han dado capacitaciones, charlas de sensibilización, junto con videos informativos, sin embargo una política como tal no hay aún.”

“Se envió un comunicado por whatsapp que 1. En las reuniones virtuales tener camisa formal, no playeras, 2. Respetar el horario de trabajo, 3. Cuidar el equipo brindado, 4. No usar el equipo para asuntos personales.”

“Respetar los horarios de trabajo, no salir de casa si no es necesario, encender la cámara cuando se esté conectado”

Para que pudiéramos trabajar en la modalidad de home office nos solicitaron cumplir con dos requisitos: Mínimo 10 megas de internet y Laptop personal con Windows 10. Todo por nuestra cuenta.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la investigación realizada y de los datos presentados, hemos obtenido información importante y relevante sobre el tema del teletrabajo. Las organizaciones tomaron distintas medidas, a pesar de que algunas tenían el mismo objetivo comercial. Es de nuestro conocimiento que todo se encuentra en constante cambio, en este caso el teletrabajo fue un cambio repentino, pero la información recopilada nos brinda una visión, de cómo actuaron las empresas. Las acciones tomadas y el sentir de los colaboradores ante estas acciones.

5.1 Conclusiones

- Según lo establecido dentro del objetivo principal, podemos concluir que las empresas se enfocaron en poder realizar cambios y adaptaciones a la forma de realizar tareas y atribuciones diarias, más no de verificar si se necesitaban realizar cambios contractuales. E incluso algunas empresas no tomaron decisiones generales, sino tomaron decisiones en base a lo que las herramientas que los colaboradores tenían.
- En cuanto a la implementación del teletrabajo, se puede concluir que las organizaciones únicamente el 16% de ellas contaba con un plan inicial de implementación del teletrabajo. Las organizaciones en general no contemplaban el teletrabajo como una herramienta para realizar las actividades diarias, lo cual afectó la implementación de la herramienta.
- Debido a la sensibilidad de la información manejada por las organizaciones, el poder realizar el cambio de una actividad laboral física a una virtual motivó a crear algunos acuerdos de confidencialidad de información. Esto con el fin de poder asegurar un resguardo de la información. Las empresas buscaron distintas opciones de cómo asegurar el resguardo de la información y de asegurar que las personas laboraran en los horarios indicados.
- Dentro de las entrevistas realizadas a los profesionales de recursos humanos, se pudo constatar que muchos de ellos no tenían un software como tal para poder velar el cumplimiento de horarios, actividades

realizadas o adicionales. Se pudo concluir que las organizaciones se centraron mayormente en poder establecer una conexión a distancia. Algunas empresas de *telemarketing* ya contaban con una forma de monitorear las horas laborales de sus colaboradores y de este modo continuaron.

5.2 Recomendaciones

- Se considera necesario que las organizaciones puedan desarrollar programas de mejora en áreas específicas, con respecto a la presente investigación se recomienda que las organizaciones creen planes orientados a mejorar los beneficios que reciban los colaboradores para apoyar a la disminución de gastos generados por el teletrabajo. Adicional de fortalecer la comunicación organizacional para poder realizar cambios donde todos los colaboradores reciban la misma información.
- Es necesario que las organizaciones puedan tener siempre una retroalimentación del sentir de los colaboradores ante la implementación de ciertas medidas. A pesar que como gestores del área de recursos humanos estamos enfocados en poder obtener una empresa exitosa para poder proveer oportunidades laborales, también es importante priorizar el área humana, el sentir y las necesidades de los colaboradores. Esto puede lograrse por medio de entrevistas como las que se realizaron en la presente investigación, escuchando y conociendo el sentimiento de las personas.
- A pesar de la rapidez con las que las organizaciones realizan los cambios imprevistos, podría priorizarse hacer una prueba piloto para conocer los resultados de los cambios o implementaciones de nuevas herramientas. Debido que podemos obtener los resultados no deseados por la mala implementación o desconocimiento de las herramientas.
- Como se desarrolló a lo largo de la presente investigación, el tema tratado no es nuevo en el mundo, pero es nuevo para muchas organizaciones e incluso para nuestras leyes laborales. Es por esto que se recomienda que

los especialistas en recursos humanos y estudiantes de la profesión puedan continuar con una investigación y actualización constante de la información.

- Las organizaciones se rigen por las leyes, convenios y tratados, actualmente la organización internacional del trabajo, ha realizado estudios del impacto de la situación de COVID-19 en el mundo. Algunos de estos estudios fueron utilizados en la presente investigación, pero se recomienda que se busque una actualización constante de las leyes laborales aplicables en Guatemala y de aquellas que se buscan aprobar para regir esta nueva herramienta de trabajo.
- Tomando como base los resultados de la investigación se recomienda que las organizaciones inicialmente puedan realizar un análisis de las decisiones tomadas. Adicional de poder verificar si fueron las correctas y crear un cambio adecuada para promover un bienestar y una buena cultura en las organizaciones.
- La creación de un programa de implementación del teletrabajo o una guía de acciones a tomar para la implementación de la herramienta es recomendable en esta situación. Luego de un análisis es esencial verificar los pros y contras de la herramienta utilizada. Dentro de la guía propuesta se puede verificar la actualización de los programas, la igualdad en aplicación de la herramienta.

CAPITULO 6: PROPUESTA.

En base a la investigación realizada y lo expuesto en los capítulos anteriores del presente trabajo de graduación, a continuación, se plantea una propuesta para el proyecto **“Manual de mejoramiento e implementación de estrategias para la implementación del teletrabajo en organizaciones guatemaltecas”**.

El proyecto, que tiene de 6 meses a un año tiene como objetivo general ser una guía de mejora para las organizaciones guatemaltecas que han implementado el teletrabajo derivado a la pandemia COVID-19, pero que debido a los pocos recursos teóricos que existían como precedentes, han implementado el teletrabajo sin una base. A continuación, se presentan los análisis realizados como base de la guía que se pretende presentar como parte de la propuesta, para brindar una respuesta a los resultados obtenidos durante la presente investigación.

6.1 Análisis de Involucrados

La presente propuesta se realiza con datos de diferentes organizaciones, con distintos enfoques del mercado. Se busca centrar en temas clave expuestos en los resultados, como por ejemplo mala comunicación, mala conectividad para realizar labores, etc. Es por esta razón que se presenta el siguiente cuadro con un análisis de participantes generalizados. El análisis de participantes se realizó en 3 grupos de participantes:

- Colaboradores de áreas administrativas, quienes debido a su área de trabajo fueron impactados por la implementación del teletrabajo. Por ejemplo, áreas de call center, área administrativa, entre otros ejemplos.
- Personal de recursos humanos, quienes fueron los encargados de la implementación del teletrabajo, gerentes de recursos humanos, área de reclutamiento y selección personal de capacitación, etc.
- Por último, las personas interesadas en la funcionalidad de la organización, propietarios, gerentes y socios.

A continuación, se realiza el análisis de los involucrados de una forma más detallada.

Análisis de involucrados

	Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Mandatos y recursos (Como puede afectar o como se ve afectado)
¿Quiénes se ven impactados?	Colaboradores Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar teletrabajo para no exponerse ante el covid-19. ● Contar con herramientas adecuadas para realizar labores diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas deficientes (computadoras o programas), para realizar actividades diarias. ● No brindan herramientas como computadora o apoyo por aumento de gastos. ● Mala conexión de VPN o red. ● Mala comunicación entre las distintas áreas y con soporte. ● Jornadas laborales extendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Malas herramientas y conexión pueden afectar la elaboración de tareas diarias. ● Malas condiciones laborales, pueden promover renuncia y generar rotación de personal. ● Mala atención al cliente, generando quejas.
	Colaboradores de otras áreas	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar apoyo a áreas que se 	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover una mala atención al

	impactadas por teletrabajo	encuentren en teletrabajo.		cliente.
¿ Quiénes van a impactar ?	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyar al personal en su adaptación ante el teletrabajo. ● Lograr que se desarrollen con éxito las actividades diarias de cada área. ● Adaptar contratos para la implementación de teletrabajo. ● Crear acuerdos para la implementación del teletrabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de información previa ante los cuidados del COVID-19. ● Falta de recursos para aplicar teletrabajo. ● Errores que se pueden cometer por el desconocimiento de la ley laboral, como por ejemplo no brindar las herramientas para realizar las labores. ● Mala regulación de condiciones contractuales y laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incurrir en faltas legales por desconocimiento del código de trabajo. Debemos considerar que como tal no existe una ley reguladora del teletrabajo, pero actualmente se tienen iniciativas de ley para crear esta legislación. Se han promovido las iniciativas de ley 5764 y 5781. (Mazariegos, 2021) ● Tener un mal manejo del personal. ● Falta de una regulación en los reglamentos internos de trabajo. La firma

			<p>Berger, Pemuelier & Asociados, nos indica que debemos de regular los horarios del teletrabajo, según el art. 116 del código de trabajo.</p>
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con MCI y KPI organizacionales ● Verificar que cambios sean alineados tanto organizacional como legalmente. ● Velar por el personal a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No contar con el apoyo de la gerencia general y otras gerencias para aplicar teletrabajo. 	<p>No dar autorizaciones por desconocimiento o falta de información.</p>
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con metas organizacionales que impacten al cliente externo, interno y accionistas. ● Garantizar el 	<p>Ninguno</p>	

		buen actuar de la organización ante COVID-19.		
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuidar la estabilidad económica y financiera de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No tener una rentabilidad o devolución del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Basados en los límites financieros para evitar realizar gastos desmesurados. ● Presupuestos organizacionales . ● Verificación de cumplimiento de metas. 	
Área de IT	<ul style="list-style-type: none"> ● Velar por la información confidencial y seguridad informática. ● Apoyar en preparación de equipo de cómputo para realización de teletrabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No contar con los suficientes colaboradores para la nueva demanda en el área de IT. ● Malas herramientas para generar una buena conexión de red. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Que exista una fuga de información que pueda poner en riesgo la organización, colaboradores o clientes. En la ley de libre acceso a la información, en el quinto capítulo, art. 21,22 y 23 nos dan el respaldo 	

				<p>para poder generar acuerdos de confidencialidad con nuestros colaboradores. Esto con el fin de evitar poner en riesgo la información de la organización. (Congreso de la República de Guatemala, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No contar con la red adecuada y que existan problemas constantes.
	Capacitadores Externos		Ninguno	<p>No dar las capacitaciones correctas, llevando a una inversión sin retorno.</p>

Fuente: Elaboración Propia, datos recopilados en la presente investigación.

6.2 Análisis de Problemas

Dentro de los principales problemas que se lograron identificar dentro de la presente investigación. Se basan en 2 sectores, el primero es el sector del área de recursos humanos:

Los principales hallazgos del área de recursos humanos son los siguientes:

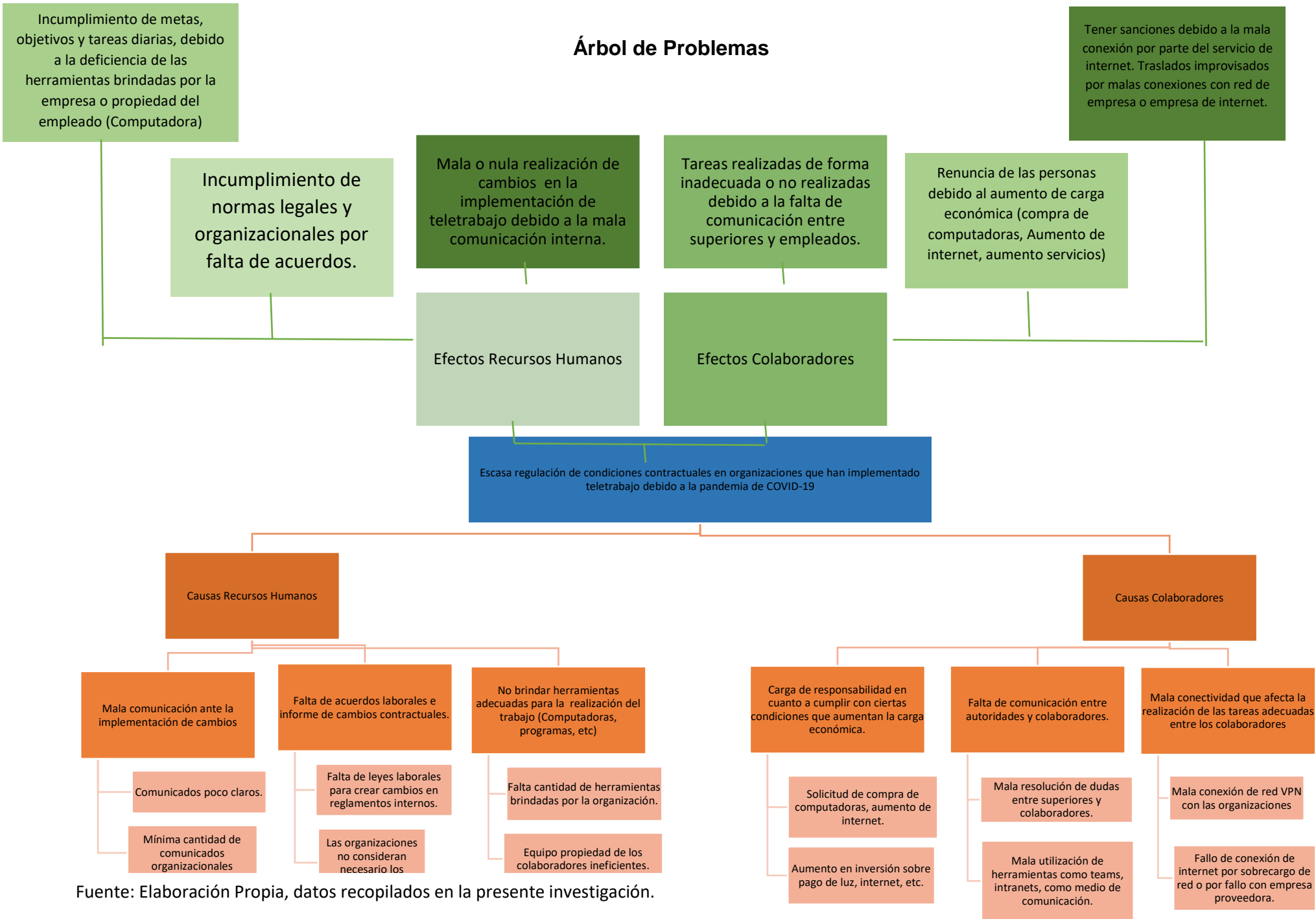
- Crear un ambiente cercano a distancia, esto se ve reflejado en la mala comunicación que se ha presentado dentro de las organizaciones. Dentro de las entrevistas realizadas se diagnosticó que las organizaciones utilizaban distintas herramientas, pero los colaboradores indicaron que no estaban totalmente informados de los cambios realizados.
- Las organizaciones realizaron cambios, esto sin dejar algún registro como acuerdos por escrito con colaboradores, o por ejemplo se les cambiaron distintas condiciones como horarios, formas de conectividad, etc. Creando deficiencias a nivel legal con los colaboradores. Por ejemplo, la ley laboral guatemalteca, establece en el art. 29 del código de trabajo, que se debe indicar en el contrato laboral las herramientas que se brindarán para la realización de las tareas diarias. Al mismo tiempo que al laborar desde el teletrabajo se le brindan accesos al colaborador como herramientas que pueden ser sensibles, si no se tiene el debido cuidado al brindar estas herramientas y no tener acuerdos firmados se puede ver afectado el patrono.
- El tercer problema que se pudo identificar es la entrega de herramientas para la realización de trabajo. Algunas organizaciones solicitaron a sus colaboradores poder contar con una computadora para poder realizar las labores, esto sin realizar un estudio previo de las condiciones de esas computadoras. Por lo que ahora se ve reflejado la ineficiencia de las herramientas en sus labores días. De igual forma algunas otras organizaciones no dieron herramientas generalizadas por lo que se generó un malestar en algunos colaboradores creando un mal clima laboral dentro de las organizaciones.

Dentro de los principales hallazgos en el área de colaboradores se encontraron los siguientes:

- El aumento generalizado del gasto económico derivado del teletrabajo, si bien muchos colaboradores se mostraron agradecidos por la implementación del teletrabajo, también expresaron que sufrieron de un aumento en sus gastos mensuales. Esto debido que algunas organizaciones solicitaron ciertas condiciones para que el colaborador pudiera aplicar al teletrabajo, como contar con cierta cantidad de Gigabites de velocidad en el internet, contar con computadora, si la persona no contaba con una debía incurrir en el gasto de comprarla, etc.
- El segundo problema que se pudo diagnosticar en el presente estudio fue que los colaboradores contaban con herramientas para comunicarse con sus superiores, pero las herramientas no eran las adecuadas o no conocían su utilidad para lograr una comunicación certera. Lo que se veía reflejado en la elaboración de sus tareas diarias.
- Debido a que las organizaciones no contaban con un teletrabajo generalizado, los colaboradores indicaron en las entrevistas que en ocasiones las redes VPN de conectividad con sus computadoras en la organización no era la adecuada. Teniendo como resultado un impacto negativo en la realización de sus tareas diarias.

A continuación, se presenta un esquema donde se realizó un análisis a profundidad de los problemas que se lograron identificar en la presente investigación. Lo factores que promovían los problemas y por ultimo las consecuencias que se tienen debido a estos problemas.

Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia, datos recopilados en la presente investigación.

6.3 Análisis contextual y Diagnostico

El presente proyecto se basa en la información recabada en distintas organizaciones guatemaltecas. Dentro de la información obtenida se detectó que un 75% de empresas no contaban y no tenían dentro de sus planes el implementar el teletrabajo, únicamente un 25% contaba con una implementación previa del teletrabajo o lo habían incluido con anterioridad en su planeación estratégica implementar de forma general el teletrabajo antes de la emergencia sanitaria del covid-19.

Según lo expuesto en el párrafo anterior podemos confirmar que las organizaciones no tenían preparación previa para emplear esta modalidad laboral, se propone crear una guía de mejora de las decisiones tomadas durante el proceso de implementación de teletrabajo. Según la publicación de Prensa Libre (Gandará, 2020), en una encuesta realizada un 88% de las empresas investigadas están abiertas a poder continuar con la modalidad de teletrabajo. Por lo que se considera importante proveer de una herramienta que sea una guía para las organizaciones.

Adicional de contar con pequeñas y medianas empresas que han implementado esta modalidad y considerando que no cuentan con la estructura interna adecuada para poder realizar una mejora considerable, ante la implementación previa se desea crear la presente guía para apoyar al sector empresarial guatemalteco. (Vera Hervás, 2020). Debemos tomar en cuenta que las Pequeñas y medianas empresas, PyMes en Guatemala constituyen un 80% en la generación de empleo en Guatemala (Ministerio de Economía de Guatemala, 2019), es debido a esto que se busca mejorar su gestión del talento desde el aporte por medio de la presente investigación

Debido a la naturaleza de las empresas participantes, se realizará enfocándose en el área financiera de las empresas guatemaltecas, debido a la importancia de información que se maneja en este tipo de organizaciones se toma el factor legal

como uno de los más importantes con el fin de resguardar información del colaborador y los clientes de las organizaciones.

La experiencia de los colaboradores también es un factor importante que se toma en cuenta al integrar el presente proyecto. Dentro de las entrevistas realizadas los colaboradores también manifestaron sus problemáticas y mayores inconvenientes al momento de realizar teletrabajo, por esta razón también se consideran su perspectiva para un mejor clima laboral y experiencia del colaborador.

En base a lo expuesto anteriormente se buscarán obtener objetivos enfocados a una mejora, del lado de la organización y recursos humanos que impacten de manera significativa al colaborador.

6.4 Análisis de Objetivos

En el presente análisis, se toma en cuenta las problemáticas presentadas en el grafico anterior y se enfoca en acciones concretas, alcanzables y realizables en las organizaciones. Se presentan distintas propuestas para mejorar las problemáticas presentadas anteriormente.

Dentro de los objetivos identificados son:

6.4.1 Objetivo General

Crear una guía de apoyo para la mejora de las prácticas ante la implementación del teletrabajo, brindando herramientas claves para una mejora en la gestión de personal enfocado en organizaciones guatemaltecas.

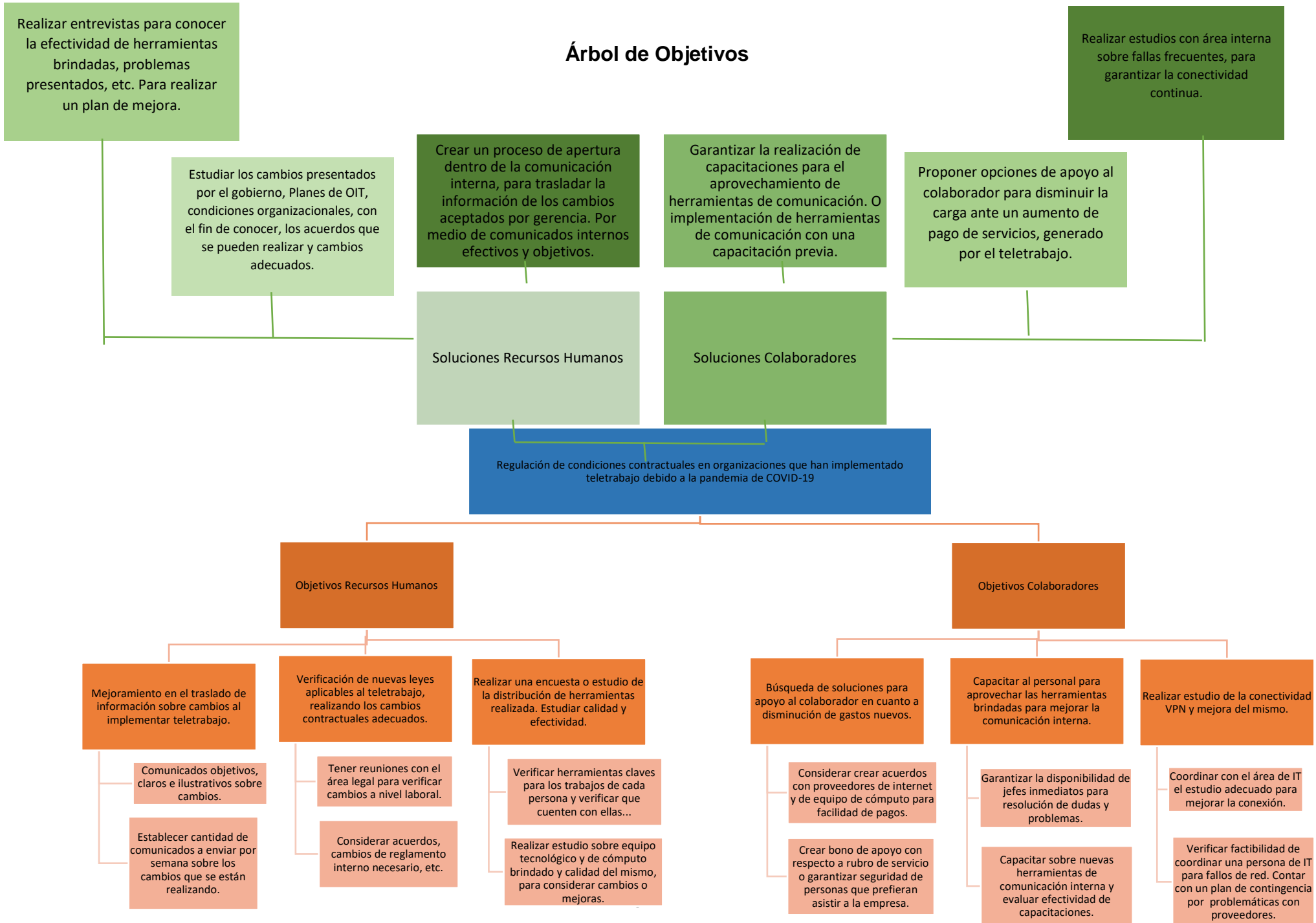
6.4.2 Objetivos específicos.

- Crear un plan de comunicación efectiva, para la difusión de cambios y capacitación enfocado en informar sobre herramientas de comunicación entre superiores y colaboradores.
- Ejecutar un Análisis de responsabilidad legal de la organización con sus colaboradores a nivel teletrabajo, tomando en cuenta actualizaciones de la ley del teletrabajo.

- Realizar un análisis de distribución de herramientas brindadas a los colaboradores por parte de la organización y colaboradores que brindaron su equipo de cómputo personal.
- Realizar estudios sobre conexiones de VPN en conjunto con el área de IT, para detectar errores más frecuentes y sus mejoras.

A continuación, se presenta el diagrama realizado en cuanto a los objetivos.

Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración Propia, datos recopilados en la presente investigación.

6.5 Análisis de Alternativas

Tomando como base el diagrama de objetivos presentado en el punto anterior. Se ha realizado una base de alternativas posibles para llevar a cabo la propuesta de guía para apoyo de las organizaciones. Se considera que las alternativas planteadas aplicándose juntas pueden apoyar a mejorar la realización de teletrabajo en las organizaciones. Dentro de las alternativas propuestas destacamos 3 principales.

Como primera alternativa planteada, se basa en la comunicación. Los resultados nos indican que existen deficiencias en la comunicación, primeramente, en la comunicación entre autoridades como por ejemplo información sobre los cambios realizados debido a la implementación del teletrabajo. Y el segundo problema relacionado en cuanto a comunicación es la comunicación entre los colaboradores y sus jefes inmediatos. Por lo que se propone a las organizaciones crear un plan de comunicación y capacitación en conjunto. Debido a que se podrán promover herramientas de comunicación como, por ejemplo, Microsoft teams, Grupos de Whatsapp, herramientas de intranet, etc. con el fin de implementarlas para trasladar información de forma efectiva.

La segunda alternativa planteada se enfoca directamente al área legal de las organizaciones, dentro de las entrevistas realizadas, los representantes de las organizaciones indicaron que no había realizado cambios a nivel contratos. Pero fueron entregados a los colaboradores información importante que sin regulación puede afectar las operaciones de la organización. Adicional de establecer el lugar donde se realizarán las labores y las condiciones que se necesitan para realizarlos. Es por esta razón que es necesario que las organizaciones se apoyen en sus áreas legales o si cuentan con la posibilidad solicitar asesoría externa, con la finalidad de poder regular la relación laboral a través del teletrabajo.

Y como tercera y última alternativa se considera realizar un estudio desde el área de IT, acompañado con el área de recursos humanos con la finalidad de evaluar las solicitudes de los colaboradores en cuanto a fallas en sistemas de red.

Adicional de poder conocer las herramientas que como organización se les brinda a los colaboradores.

Adicional de poder conocer que programas son necesarios para que las personas realicen sus labores diarias y que cumplan con los objetivos de su área de trabajo.

Para establecer las alternativas presentadas anteriormente se realizó un cuadro donde se presentan las distintas actividades que se pueden realizar y cuáles son las más viables. Se realizó por medio de una calificación de 1 a 3, donde 1 representa poco viable y 3 muy viable. Esto por medio de 3 criterios, Criterio 1 Costo de implementación, Criterio 2 Facilidad de implementación, Criterio 3 Conocimiento de la estrategia.

Análisis de Alternativas

Medio	Estrategia / Alternativa	Criterio 1 (Costo de implementar)	Criterio 2 (Facilidad de implementación)	Criterio 3 (Conocimiento de la estrategia)
Comunicados objetivos, claros e ilustrativos sobre cambios.	Implementar herramientas como Revistas corporativas Circulares, enviadas por whatsapp y correo electrónico, para poder informar los cambios derivados del teletrabajo y actualizaciones de la pandemia COVID-19	2	3	3
	Considerar el tipo de generación que predomina en nuestra organización y verificar la posibilidad de poder crear una página de Instagram, Facebook, Telegram, etc para enviar los comunicados,	2	3	3
Establecer cantidad de comunicados a enviar por semana sobre los cambios que se están realizando.	Realizar un estudio sobre el tipo de comunicación interna que predomina en la organización, adicional de poder conocer que tan efectiva es y proyectar lo que se desea.	2	2	3
	Crear una estrategia de Comunicación, Sensibilización y negociación para la implementación de cambios derivados de los cambios provocados por el teletrabajo.	2	2	3
Considerar acuerdos, cambios de reglamento interno necesario, etc.	Realizar un análisis conjunto al área legal sobre los cambios que se han dado en las leyes laborales y que deben ser implementados en la organización.	3	2	3

	Analizar y verificar los acuerdos brindados con anterioridad y verificar si se necesitan cambios.	3	2	3
Realizar estudio sobre equipo tecnológico y de cómputo brindado y calidad del mismo, para considerar cambios o mejoras.	Realizar un estudio sobre a cuantas personas se le brindaron equipo de cómputo de la organización y cuantas personas brindaron su propio equipo con el fin de conocer como apoyar a todos en general.	3	3	3
	Conocer efectividad en el uso de las herramientas brindadas.	3	3	3
Considerar crear acuerdos con proveedores de internet y de equipo de cómputo para facilidad de pagos.	Conocer propuestas de distintas organizaciones para obtener planes organizacionales que puedan apoyar en la economía de los colaboradores. Ya sea directamente del área tecnológica o de alguna otra área.	2	2	2
Capacitar sobre nuevas herramientas de comunicación interna y evaluar efectividad de capacitaciones	Capacitar externamente a una persona del área de capacitación para dar a conocer todos los beneficios sobre las herramientas de comunicación.	1	3	3

<p>Verificar factibilidad de coordinar una persona de IT para fallos de red. Contar con un plan de contingencia por problemáticas con proveedores.</p>	<p>Coordinar con el área de informática un estudio sobre la razón de problemas frecuentes en la red. Con la finalidad de conocer alternativas para mejorar la atención al cliente interno. Se puede realizar por medio de un consultor externo pero este puede aumentar el costo.</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>3</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------

6.6 Marco conceptual

El proyecto a realizar se enfocará en 3 temas en específico, el primero la comunicación organizacional, el segundo las políticas, acuerdos y cambios contractuales y el tercer tema a considerar son las conexiones de Red Virtual Privada o VPN por sus siglas en inglés o el tema de tecnología de la información. A continuación, se presentan los puntos principales de estos temas que se tomarán en cuenta para el desarrollo de la presente propuesta.

La firma de abogados Business Law Partners (BLP Business Law Partners, 2020) realizó estudios con sus asociados en distintos países y para Guatemala realizó distintas recomendaciones dentro de ellas se habla sobre los temas propuestos anteriormente, las recomendaciones brindadas fueron establecer políticas o lineamientos previos a la implementación de teletrabajo que incluyan como mínimo:

1. La reafirmación de condiciones bajo los cuales se realizará el trabajo en el centro de trabajo.
2. Realizar un compromiso a utilizar los medios de comunicación oficiales y los sistemas de información de la empresa
3. Respetar la confidencialidad de los asuntos a tratar, el debido celo y cuidado del manejo de los documentos. Se sugiere utilizar sólo dispositivos de la empresa
4. Comprometerse a estar disponible en los horarios establecidos en su contrato y debidamente pactados.
5. Apersonarse a la oficina o asistir a reuniones que se le requieran o donde amerite presencia indispensable e impostergable
6. Tener disponibilidad de acceso a los servicios de internet y cobertura de señal en el lugar donde se realiza el teletrabajo. De conformidad con la legislación guatemalteca, el patrono se encuentra obligado a proveer de todo lo necesario al trabajador para que pueda desempeñar sus funciones en el ejercicio de su cargo dentro de la estructura de la compañía.

6.6.1 Comunicación interna

Dentro de la comunicación encontramos también la información, esta se refiere a la transmisión de conocimientos, mientras que la comunicación se entiende como el proceso por el cual se le da un sentido a la realidad. Esto nos indica que la comunicación abarca desde que se transmitió la información, se recibió la misma, se interpretó. (Brandolini & Gonzalez Frigolini, 2009)

Es por esta razón que entendemos que la comunicación tiene su impacto al momento en que es interpretado por el receptor. Es importante transmitir una información clara y efectiva para que la interpretación sea la correcta. Las organizaciones debido a la pandemia realizaron muchos cambios que debieron ser comunicados al personal. Los resultados de la investigación indicaron que no siempre fue una comunicación efectiva.

A, Brandolini (2009) nos dice que las personas somos sujetos que necesitan tener información suficiente para reducir la incertidumbre en el aspecto profesional. Para evitar estas situaciones debemos de generar una cultura basada en la comunicación como un proceso que brinde la confianza necesaria.

6.6.2 Políticas, Acuerdos y Cambios contractuales.

Como se ha indicado anteriormente no existe alguna ley aprobada para la regulación del teletrabajo, pero las organizaciones cuentan con ley que regulan el trabajo como tal, las jornadas laborales, lugar de realización de trabajo. Esto siendo regulado en el Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 1441.

Adicional de considerar acuerdos de confidencialidad para preservar la información de la organización, pero si las organizaciones no han realizado este tipo de acuerdos corren el riesgo de que se pueda filtrar información y se tenga un mayor inconveniente con todos los participantes de la organización.

Gonzalez, J. (2020) Nos dice por medio de su artículo publicado en LEGALSA, que si las personas cuentan con un contrato de relación laboral en estado de dependencia, el colaborador mantiene todos sus derechos y obligaciones que se derivan del mismos. Del mismo modo el patrono o empleador también mantiene todos sus derechos y obligaciones derivadas del contrato.

En el artículo de LEGALSA, nos comparten distintas normativas que pueden ser de utilidad para las organizaciones y que se pueden aplicar al teletrabajo:

- El empleo de las mujeres con responsabilidades familiares, recomendación 123 de 1965
- Trabajadores con responsabilidades familiares, convenio 156 y recomendación 165 de 1983.
- Protección de la maternidad y orientados a la igualdad de oportunidades y trato para mujeres y hombres, convenio 183 y recomendación 191 del año 2000.
- Manual de Buenas Practicas en el teletrabajo, publicado por la OIT 2011. (Gonzalez, 2020)

6.6.3 Tecnologías de la información y Comunicación

Dentro del estudio realizado por la empresa GrantThorton (2020) realizado a 165 personas, en su apartado de herramientas y tecnología, nos indica que la percepción de algunos colaboradores en cuanto a herramientas de Tecnologías de la Información y Comunicación por sus siglas en ingles TIC, nos indica que un 59.16% de las personas considera que las distintas herramientas son de beneficio para la realización del teletrabajo.

A pesar que la percepción es positiva, nos brinda un 40.33% de personas que no consideran estas herramientas como beneficiosas. Dentro de la interacción indican que las personas no están de acuerdo con algunas herramientas. (Grand Thorton Guatemala, 2020). Es por esta razón que se considera un estudio de los problemas más recurrentes en el área de tecnología de las

organizaciones, donde se pueda brindar una respuesta favorable y que pueda solucionar estas problemáticas para la realización adecuada de las tareas diarias de los colaboradores.

De igual forma se desea brindar una capacitación para desarrollar y promover el aprovechamiento de las herramientas de TICS, tomando como base el documento proporcionado por la Organización Internacional del Trabajo, (Centro Americano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2011). Teniendo un enfoque específico en la información que proporcionan como prácticas exitosas de capacitación.

6.7 Matriz del Marco Lógico del Proyecto

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores verificables objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Objetivo General</p> <p>Crear una guía de apoyo para la mejora de las prácticas ante la implementación del teletrabajo, brindando herramientas claves para una mejora en la gestión de personal enfocado en organizaciones guatemaltecas.</p>	<p>Mejorar en un 75% la atención al cliente interno, en resolución de errores o problemas con las herramientas laborales.</p> <p>Aumentar en un 85% la comunicación interna de forma efectiva, por medio de comunicados mejor enfocados.</p> <p>Incrementar la sensación de apoyo de la organización hacia los colaboradores a un 75%, por medio de distintos planes.</p>	<p>Encuestas de satisfacción y objetividad de las actividades realizadas.</p>	<p>Las organizaciones no están dispuestas a realizar cambios o análisis a profundidad de las decisiones tomadas.</p>

1. Resultados, Plan de comunicación: Se desarrolla una herramienta para la mejora de la comunicación organizacional, con el fin de mejorar la Transmisión de información sobre cambios realizados o a realizar debido a la pandemia COVID-19.

<p>Objetivo Especifico Crear un plan de comunicación efectiva, para la difusión de cambios y capacitación enfocado en informar sobre herramientas de comunicación entre superiores y colaboradores.</p>	<p>Verificar la claridad de los comunicados y el impacto de la información en los colaboradores. Lograr el 90% de instaurar nuevas prácticas de comunicación asertiva de forma positiva.</p>	<p>Encuesta de satisfacción de los colaboradores en cuanto a comunicación interna. Realizar una encuesta enfocada en el impacto de la comunicación realizada.</p>	<p>Que las organizaciones no cuenten con una cultura basa en la comunicación. Colaboradores no abiertos al cambio en cuanto a herramientas de comunicación.</p>
<p>Actividades</p>	<p>Indicadores verificables objetivamente</p>	<p>Medios de Verificación</p>	<p>Supuestos</p>
<p>1.1 Estudio de contextualización</p>	<p>Estudio interno y externo sobre la cultura de comunicación, con nuestros colaboradores y con el mercado donde nos desarrollamos como organización.</p>	<p>Realización de estudio, teniendo como resultado una idea de la estructura comunicativa de la organización.</p>	<p>Pocas herramientas proporcionadas para realizar el estudio.</p>

1.1.1 Análisis del entorno	Estudio de mercado, relacionado con el exterior de la empresa, nuestra competencia y como manejan la comunicación interna.	Estudio de mercado	Puede considerar una inversión de tiempo considerable. Se puede contratar una empresa externa pero esto aumentaría el costo.
1.1.2 Análisis Interno	Estudio interno de la organización, detectando errores frecuentes y mayores problemáticas.	Estudio de comunicación interna organizacional	Poca apertura interna de los colaboradores al expresar la información y problemáticas de la comunicación.
1.2 Definición de Objetivos	Determinar objetivos a través del método SMART.	Objetivos específicos para el plan de comunicación.	Mala definición de objetivos, por lo que se deberán plantear nuevamente y corregir
1.3 Determinar público objetivo.	Determinar el público objetivo, con el fin de definir los medios a utilizar para mejorar la información.	Determinación de público objetivo.	No tener los datos adecuados para realizar la determinación del público objetivo.
1.4 Determinar medio de comunicación	Basados en el público objetivos, determinar cómo	Determinar forma de aplicación del proyecto	

	se realizará la implementación del proyecto.	sobre comunicación efectiva.	
1.5 Implementar claves para un buen mensaje.	Según autores como (De la Cruz, 2014), Zapatero (2012) y Fernández (2012), se determinaran las claves para crear estrategias de una comunicación efectiva.	Crear estrategias para implementar en comunicados.	No realizar una buena aplicación de estrategias.
1.6 Determinación de Recursos	Establecer los recursos materiales y no materiales a utilizar en la estrategia de comunicación.	Determinar recursos existentes y no existentes	Precios altos en la implementación de estrategia.
1.7 Fijación de Presupuesto	Basándonos en la determinación de recursos, se fijará un presupuesto para la realización del proyecto.	Presupuesto para proyecto	
1.8 Conocer y determinar canales a utilizar.	Realizar estudios de canales adecuados, para el tipo de población objetivo.	Determinar canales comunicativos a utilizar.	

1.9 Elaboración de plan de acción.	Recopilación de toda la información obtenida a través de las distintas actividades, para la elaboración de un plan de acción.	Propuesta de plan de acción.	
1.10 Revisión de plan de acción	Entrega de plan de acción preliminar a gerencia de recursos humanos.	Entrega de plan de acción	
1.11 Presentación de problemática.	Presentación objetiva a gerencia general y gerencia de recursos humanos, sobre problemática en la transmisión de información y comunicación interna de la organización, presentando la propuesta de plan de acción.	Realización de presentación.	Poca apertura por parte de gerencia, ante la exposición de la problemática.
1.12 Realización de cambios.	Realizar cambios o mejoras propuestas dentro de la reunión.	Realizar cambios para plan final.	Que no existan cambios necesarios. Que no haya aprobación del

			plan.
1.12 Implementación de plan de acción	Luego de la aprobación por parte de gerencia, se implementará el plan de acción a la organización.	Implementación del plan de acción sobre comunicación organizacional.	
1.13 Evaluación de resultados	Evaluar los resultados de la implementación del plan e comunicación.	Resultados de evaluación	Evaluaciones poco objetivas
1.14 Presentar resultados y realizar mejoras.	Presentación de los resultados obtenidos sobre el plan de comunicación. Realizar cambios y mejoras de ser necesario.	Presentación de resultados	
2. Resultado, Estudio sobre distribución de herramientas: Realizar un estudio sobre la distribución de herramientas tecnológicas brindadas, con el fin de determinar si existió algún área mayormente beneficiada, con el fin de disminuir la desigualdad en organizaciones y brindando alternativas como apoyo a los colaboradores.			
Objetivo	Específico		
Realizar un análisis de distribución de herramientas brindadas a los	Realizar estudio sobre distribución de herramientas brindadas, determinando cuantas personas utilizan	Entrega de estudio para su análisis y elaboración de	

colaboradores por parte de la organización y colaboradores que brindaron su equipo de cómputo personal.	su dispositivo de cómputo personal. Crear convenios con distintas organizaciones, para la compra de equipo de cómputo o para brindar beneficios a los colaboradores,	plan de mejora. Establecer convenios para apoyo de los colaboradores.	
Actividades	Indicadores verificables objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
2.1 Conocer las perspectivas	Conocer las perspectivas manifestadas por los colaboradores, ante la distribución de las herramientas de trabajo (Equipo de cómputo)	Obtener un documento con distintas perspectivas de los colaboradores.	Que no existan quejas ni problemáticas. Las personas no brindan información.
2.2 Verificar soluciones	Analizar documento elaborado, con el fin de brindar soluciones adecuadas.	Conocer distintas soluciones con respecto a la distribución de herramientas.	

2.3 Determinar herramientas brindadas.	Verificar si todos los colaboradores utilizan herramientas de la organización o herramientas propias.	Base de datos con información obtenida	No obtener información consistente o adecuada.
2.4 Determinar vías de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar cantidad de equipo de cómputo para brindar a toda la organización. ● Estudio financiero para conocer la posibilidad de comprar equipo de cómputo para brindar al personal. ● Estudiar medios de apoyo para los colaboradores, en caso no se pueda comprar equipo de cómputo. 	Realizar documento con propuestas para generar igualdad.	
2.5 Estudio financiero	Realizar estudio, con apoyo	Estudio financiero con	No contar con la opción de

	del área financiera para determinar la posibilidad de brindar apoyo (Con equipo de cómputo o por medio de convenios)	comparación de distintas opciones.	implementar ninguna solución.
2.6 Contactar con distribuidores.	<ul style="list-style-type: none"> ● Contactar con empresas de servicios de internet para verificar beneficios organizaciones, que sean de beneficio para los colaboradores. ● Contactar con empresas de venta de equipo de cómputo para cotizar compra y beneficios que se puedan dar a nuestros colaboradores. 	Análisis y propuesta de distintos servicios.	
2.7 Análisis de opciones.	Propuesta de análisis, basada en estudio	Propuesta de servicios y verificación de presupuesto.	

	financiero y las distintas propuestas de empresas de servicios para determinar las mejores opciones de resolución		
2.8 Determinar solución	Determinar si se comprará más equipo para brindar a toda la organización o se brindará un programa de apoyo en cuanto a servicios de IT.	Presentar propuesta con solución tomada.	No encontrar soluciones viables.
2.9 Elaborar plan de aplicación.	Plan de implementación según la solución elegida para el presente problema.	Creación de plan de implementación de solución.	
2.10 Presentación de plan	Presentación de plan con estrategia de solución a aplicar.	Presentación objetiva del plan a implementar.	No realizar una presentación adecuada.
2.11 Implementación del plan	Implementar las estrategias elegidas como solución a la problemática.	Implementación de plan de soluciones seleccionado.	Poca oportunidad para implementación de plan.
2.12 Evaluación de plan	Evaluar la percepción de los	Aplicar formulario de	

	colaboradores sobre la solución brindada.	percepción a áreas impactadas por la implementación del plan.	
3. Resultado, Cambios en documentos de responsabilidad legal: Cambios y actualización de documentación de regulación laboral, ante la implementación de teletrabajo.			
Objetivo Específico: Ejecutar un Análisis de responsabilidad legal de la organización con sus colaboradores a nivel teletrabajo, tomando en cuenta las leyes laborales, convenios internacionales de trabajo y las propuestas de ley de teletrabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudiar si es necesario realizar cambios a nuestro reglamento interno de trabajo, realizar acuerdos laborales o realizar cambios en contratos. ● Realizar cambios necesarios en distintos documentos legales relacionados con colaboradores. 	Nuevos documentos legales o cambio en documentos existentes para la implementación del teletrabajo.	Un mal conocimiento de leyes laborales. Procesos muy largos para cambios en contratos, si son necesarios o en reglamento interno de trabajo debido a la presentación que se debe realizar en el Ministerio de Trabajo.

Actividades	Indicadores verificables objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
3.1 Contactarnos con el área legal	Realizar reunión de solicitud de apoyo para la verificación de los documentos existentes en el área de recursos humanos que regulen las condiciones contractuales.	<p>Crear minuta de reunión.</p> <p>Proponer espacios para la verificación de los documentos adecuados.</p>	<p>Mala aplicación de las leyes laborales.</p> <p>Mala comunicación entre áreas que dificulte el proceso de realización.</p>
3.2 Realizar un análisis de los contratos, acuerdos y reglamento interno.	Realizar un análisis de los documentos legales, basándonos en las necesidades de la organización y de los empleados al momento de realizar teletrabajo.	Documentos con análisis de documentos y propuestas de cambios necesarios.	Falta de regulación del teletrabajo, únicamente podemos adaptar las leyes actuales al nuevo contexto laboral, o tomar como referencia convenios exteriores que puedan ser aplicadas a Guatemala.
3.3 Determinar los cambios necesarios	Analizar documento con propuesta de cambios o	Creación de propuesta de cambios necesarios en	El desconocimiento de las

desde el punto de vista legal	creación de documentos, para un análisis final.	documentación legal o creación de nueva documentación	leyes y proceso de cambio de documentos legales.
3.4 Presentación de propuesta a gerencia.	Presentación de cambios sugeridos para cada documento a gerencia de recursos humanos, gerencia legal y gerencia general.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar Presentación. ● Minuta con aprobaciones o cuestionamientos para mejora de documentos legales. 	Poco apoyo sobre cambios, por considerarlos innecesarios.
3.5 Realizar los documentos con los cambios respectivos	Realizar cambios aprobados por gerencia en documentos de regulación contractual, para la aplicación del teletrabajo.	Nuevos documentos de regulación contractual.	<p>Mala redacción de documentos.</p> <p>Mala comunicación sobre estos cambios.</p>
3.6 Presentarlos para aprobación final.	<p>Evaluar el resultado de los documentos con cambios indicados.</p> <p>Trasladarlos a gerencia</p>	Aprobación de Documentos.	No aprobación por distintas circunstancias.

	para aprobación final.		
3.7 Creación de comunicados.	Realizar comunicados sobre cambios a realizar por medio de distintos documentos legales.	Crear comunicados y trasladarlos a verificación para aprobación.	Comunicados poco claros, que provoquen dudas.
3.8 Publicación de comunicados.	Publicación de comunicados aprobados por gerencia, para informar sobre cambios y solicitar firma de nuevos documentos.	Publicación de comunicados	Falta de interese de empleados. Creación de incertidumbre por comunicados no adecuados.
3.9 Resolución de dudas.	Resolver dudas que surjan en los colaboradores debido a los cambios a realizar.	Espacios de resolución de dudas con áreas, para informar sobre cambios.	Poco apoyo de jefaturas y gerencias para realizar espacios de resolución de dudas
3.10 Recepción de documentos firmados.	Solicitar firma de los colaboradores en nuevos documentos, como aceptación de los mismos.	Documentos firmados.	Falta de documentos firmados por abstención de colaboradores.

4. Resultado, Plan de prevención de IT: Crear un estudio junto con el área de informática sobre los inconvenientes más recurrentes al momento en que las personas realicen sus labores y brindar una solución adecuada.

<p>Objetivo Específico: Realizar estudios sobre conexiones de VPN en conjunto con el área de IT, para detectar errores más frecuentes y sus mejoras.</p>	<p>Realizar junto con el área de IT, un estudio de mayores problemáticas y sus soluciones, con el fin de no afectar las actividades diarias de los colaboradores.</p>	<p>Reducir en un 75% las quejas sobre inconvenientes de conexión vpn.</p>	<p>Mala utilización de herramientas por parte de los colaboradores que generen problemáticas de conexión.</p>
<p>Actividades</p>	<p>Indicadores verificables objetivamente</p>	<p>Medios de Verificación</p>	<p>Supuestos</p>
<p>4.1 Contactarnos con el área de IT</p>	<p>Realizar reunión de solicitud de apoyo para la verificación de los reportes de inconvenientes con el fin de darle solución a cada problemática.</p>	<p>Crear minuta de reunión. Proponer espacios para la realización de verificación de conectividad.</p>	<p>No detectar el problema de origen. Que la problemática de conexión sea por parte del colaborador y no de la</p>

			organización
4.2 Realizar un análisis de las conexiones internas y formas de mejora.	Realizar un análisis de en conjunto con el área de IT de los causantes de los problemas de conectividad.	Documentos con análisis de documentos y propuestas de cambios necesarios.	Falta de compromiso para realización de estudio sobre redes.
3.3 Determinar los cambios necesarios en herramientas internas o externas de IT.	Analizar documento con propuesta de causantes de problemáticas más frecuentes con el fin de proponer soluciones y cambios.	Creación de propuesta de cambios necesarios en documentación legal o creación de nueva documentación	El desconocimiento de las leyes y proceso de cambio de documentos legales.
4.4 Presentación de propuesta a gerencia.	Presentación de problemáticas y causantes a gerencia de IT, para solicitar apoyo y resolver inconvenientes.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar Presentación. ● Minuta con aprobaciones o cuestionamientos para mejora de conexiones a distancia. 	Poco apoyo sobre cambios, por considerarlos innecesarios.
4.5 Realizar junto a IT, los cambios necesarios	Realizar cambios aprobados por gerencia en	Nuevos documentos de regulación contractual.	Mala redacción de documentos.

	documentos de regulación contractual, para la aplicación del teletrabajo.		Mala comunicación sobre estos cambios.
4.6 Presentarlos para aprobación final.	<p>Evaluar el resultado de los documentos presentados por el área de IT</p> <p>Trasladarlos a gerencia para aprobación final.</p>	Aprobación de cambios en cuanto a red y conexiones VPN.	No aprobación por distintas circunstancias.
4.7 Realizar cambios aprobados.	Coordinar con el área de IT, espacios de tiempo adecuados para realizar cambios en conexiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de aplicación de cambios. • Convocatorias para realizar cambios en áreas específicas o colaboradores específicos. 	Poco apoyo de jefaturas y gerencias para realizar los cambios adecuados.
4.8 Evaluación de cambios y verificación de continuidad de	<p>Evaluar la efectividad de los cambios en herramientas.</p> <p>Conocer si aún hay</p>	Evaluación de colaboradores	Poco interés para realización de evaluación.

problemáticas.	problemáticas existentes.		
Recursos			
Resultado	Recursos	Costes	Supuestos
Plan de comunicación: Se desarrolla una herramienta para la mejora de la comunicación organizacional, con el fin de mejorar la Transmisión de información sobre cambios realizados o a realizar debido a la pandemia COVID-19.	Recursos Materiales: Equipo de Computo Papel Lapiceros Proyector Recursos Humanos: Área de recursos humanos Gerencia de Recursos Humanos Gerencia General	Creación de plan de comunicación.	Poco apoyo para la obtención de recursos
Estudio sobre distribución de herramientas: Realizar un estudio sobre la distribución	Recursos Materiales: Equipo de Computo Papel Lapiceros	Creación de programa para igualdad de condiciones	Falta de recursos financieros

<p>de herramientas tecnológicas brindadas, con el fin de determinar si existió algún área mayormente beneficiada, con el fin de disminuir la desigualdad en organizaciones y brindando alternativas como apoyo a los colaboradores</p>	<p>Proyector Información sobre distribución de herramienta Estudio de beneficios para colaboradores Recursos Humanos: Área de recursos humanos Gerencia de Recursos Humanos Gerencia General Recursos Financieros: Apoyo para compra de computadoras.</p>	<p>laborales.</p> <p>Implementación de programa o distintas alternativas de apoyo</p>	
<p>Cambios en documentos de responsabilidad legal: Cambios y actualización de documentación de regulación laboral, ante la implementación de teletrabajo.</p>	<p>Recursos Materiales: Equipo de Computo Papel Lapiceros Proyector Leyes y convenios guatemaltecos. Recursos Humanos:</p>	<p>Cambios verificables en documentación legal que regule las condiciones contractuales.</p>	<p>Poca apertura del área legal.</p> <p>Aumento de tiempo en realización de cambios.</p>

	Área de recursos humanos Gerencia de Recursos Humanos Gerencia Legal Gerencia General		
Plan de prevención de IT: Crear un estudio junto con el área de informática sobre los inconvenientes más recurrentes al momento en que las personas realicen sus labores y brindar una solución adecuada.	Recursos Materiales: Equipo de Computo Papel Lapiceros Proyector Recursos Humanos: Área de recursos humanos Gerencia de Recursos Humanos Gerencia General Gerencia de IT Técnicos del área de IT	Mejora en conexiones a distancia. Jornadas de actualización en equipos de cómputo,	Falta de apoyo del área de IT.

6.8 Presupuesto

A continuación, se realiza un desglose sobre los gastos que se consideren necesarios en incurrir para la realización del presente proyecto.

6.8.1 Recursos

Se realizará el desglose de los recursos humanos tomando en cuenta el valor del salario mensual que perciben los colaboradores dividido en horas trabajadas para contener un total, debido a la temporalidad del tiempo.

En el caso de consultoría externa, se consultó con distintos expertos los cuales indicaron un precio aproximado de una consultoría, sin tomar en consideración la aplicación como tal del proyecto (área de IT) y la evaluación. (Todas las áreas)

6.8.1.1 Recursos Humanos				
	Cantidad de colaboradores.	Unitario (Horas laboradas)	Costo de hora laboral	Total (Q.)
Coordinador de Proyectos Recursos Humanos Personal de RRHH	1	2880	Q30.00	Q86,400.00
Coordinador de Área Proyecto 2 Personal de Asuntos Jurídicos (interno o externo)	Asesoría Externa Colaboradores de la organización	480	Q30.00	Q 10,000.00 Q14,400.00
Coordinador de Área Proyecto 3 Personal de Tecnología de la Información	Asesoría Externa Colaboradores de la organización	480	Q25.00	Q15,000.00 Q12,000.00
Analista de Beneficios (Consultoría o interno)	Asesoría Externa Colaboradores de			Q12,000.00 Q12,000.00

	la organización	480	Q25.00	
Total				Q124,800.00
				0

6.8.1.1 Recursos Generales

	Cantidad	Unitario	Total (Q.)
Computadoras	10	La empresa ya cuenta con el recurso	Q0.00
Cañonera	1	La empresa ya cuenta con el recurso	Q0.00
Impresora	3	La empresa ya cuenta con el recurso	Q0.00
Papelería	3	Q32.00	Q96.00
Útiles de Oficina (Engrapadora, lapiceros, folder)	5	Q100.00	Q500.00

Materiales de Estudio de IT	3	Q430.00	Q1290.00
Compra de material Jurídico (Leyes)	6 leyes actualizadas	Q35.00	Q210.00
Internet	6 Meses	Q900.00	Q7200.00
Total			Q9296.00

6.9 Presupuesto por proyectos

Resultado	Tipo de Recurso	Producto	Cantidad de Producto	Costo / Mensual
Plan de comunicación: Se desarrolla una herramienta para la mejora de la comunicación	Recursos Materiales	Material de Oficina	Indefinido	Q250.00
		Internet	2 Meses	Q1600.00
		Costo estudio de mercado	1	Q500.00
		Capacitación comunicación	1 (1 sesión)	Q250.00

organizacional, con el fin de mejorar la Transmisión de información sobre cambios realizados o a realizar debido a la pandemia COVID-19.		Licencias de programas	2	Q120.00
	Recursos Humanos	Coordinador de proyecto de recursos humanos (Maestrante)	1	Q7000.00
		Asistente de proyecto	1	Q4000.00
		Capacitador	1 (1 Sesión)	Q500.00
	Total por mes			Q14,220.00
	Se plantea completar el proyecto en un periodo de 2 meses (Total mes x 2) Total del proyecto			Q28,440.00

Estudio sobre distribución de herramientas:	Tipo de Recurso	Producto	Cantidad de Producto	Costo / Mensual
Realizar un estudio sobre la distribución de herramientas tecnológicas	Recurso Material	Material de Oficina	Indefinido	Q250.00
		Internet	2 Meses	Q1600.00
		Costo estudio de mercado	1	Q12,000.00
		Beneficios de internet	1	Q5,800.00
		Beneficios de	2	Q5,800.00

brindadas, con el fin de determinar si existió algún área mayormente beneficiada, con el fin de disminuir la desigualdad en organizaciones y brindando alternativas como apoyo a los colaboradores.		computadoras		
	Recurso Humanos	Coordinador de proyecto de recursos humanos (Maestrante)	1	Q7000.00
		Asistente de proyecto	1	Q4000.00
	Total mensual			Q36,450.00
	Se plantea completar el proyecto en un periodo de 2 meses (Total mes x 2) Total del proyecto			Q72,900.00

Cambios en	Tipo de Recurso	Producto	Cantidad de Producto	Costo / Mensual
documentos de responsabilidad legal: Cambios y actualización de documentación de regulación laboral,	Recursos Materiales	Material de Oficina	Indefinido	Q250.00
		Internet	2 Meses	Q1600.00
		Costo estudio legal	1	Q12,400.00
		Obtención de nuevos recursos legales	1	Q5,800.00
		Seguimiento de	2	Q5,800.00

ante la implementación de teletrabajo.		Asesoría		
	Recurso Humanos	Coordinador de proyecto de recursos humanos (Maestrante)	1	Q7000.00
		Asistente de proyecto	1	Q4000.00
	Total mensual			Q38,850.00
	Se plantea completar el proyecto en un periodo de 2 meses (Total mes x 2) Total del proyecto			Q77,700.00

Plan de prevención de IT: Crear un estudio junto con el área de informática sobre los inconvenientes más recurrentes al momento en que las personas realicen sus labores y	Tipo de Recurso	Producto	Cantidad de Producto	Costo / Mensual
	Recursos Materiales	Material de Oficina	Indefinido	Q250.00
		Internet	2 Meses	Q1600.00
		Costo estudio de mercado	1	Q12,000.00
		Obtención de análisis de diagnostico	1	Q5,800.00
		Seguimiento de aplicación	2	Q4000.00
	Recurso Humanos	Coordinador de	1	Q7000.00

brindar una solución adecuada.	proyecto de recursos humanos (Maestrante)		
	Asistente de proyecto	1	Q4000.00
	Total mensual		Q34,650.00
	Se plantea completar el proyecto en un periodo de 2 meses (Total mes x 2) Total del proyecto		Q69,300.00

6.9 Cronograma

Dentro de los cronogramas se realizará un cronograma para cada proyecto que se plantea implementar

6.9.1 Plan de Comunicación

No	Actividades	Julio				Agosto				Septiembre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Estudio de contextualización												
2	Análisis del entorno												
3	Análisis Interno												
4	Definición de Objetivos												
5	Determinar público objetivo.												
6	Determinar medio de comunicación												

7	Fijación de Presupuesto												
8	Conocer y determinar canales a utilizar.												
9	Elaboración de plan de acción.												
10	Revisión de plan de acción												
11	Presentación de problemática.												
12	Realización de cambios.												
13	Implementación de plan de acción												
14	Evaluación de resultados												
15	Presentar resultados y realizar mejoras.												

6.9.2 Proyecto de conexión

No	Actividades	Julio				Agosto				Septiembre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Contactarnos con el área de IT												
2	Realizar un análisis de las conexiones internas y formas de mejora.												
3	Determinar los cambios necesarios en herramientas internas o externas de IT.												
4	Presentación de propuesta a gerencia.												
5	Realizar junto a IT, los cambios necesarios												
6	Presentarlos para aprobación final.												

7	Realizar cambios aprobados.												
8	Evaluación de cambios y verificación de continuidad de problemáticas.												
9	Resolución de dudas.												
10	Recepción de documentos firmados.												

6.9.3 Proyecto de Mejora de Herramientas

No	Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Conocer las perspectivas												
2	Verificar soluciones												

3	Determinar herramientas brindadas.												
4	Determinar vías de igualdad												
5	Estudio financiero												
6	Contactar con distribuidores.												
7	Análisis de opciones.												
8	Determinar solución												
9	Elaborar plan de aplicación.												
10	Presentación de plan												
11	Implementación del plan												
12	Evaluación de plan												

6.9.4 Cronograma proyecto análisis legal

No	Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Contactarnos con el área legal												
2	Realizar un análisis de los contratos, acuerdos y reglamento interno.												
3	Determinar los cambios necesarios desde el punto de vista legal												
4	Presentación de propuesta a gerencia.												
5	Realizar los documentos con los cambios respectivos												

6	Presentarlos para aprobación final.												
7	Creación de comunicados.												
8	Publicación de comunicados.												
9	Resolución de dudas.												
10	Recepción de documentos firmados.												

6.10 Evaluación del Proyecto

Para realizar la evaluación de cada uno de los proyectos se tomará en cuenta las mismas variantes anteriores, tomando en cuenta la satisfacción con los cambios y la percepción de los colaboradores de los cambios realizados, del mismo modo se verificará la mejora en la realización de tareas diarias.

Se verificarán indicadores como:

- Cantidad de cambios realizados durante el proyecto.
- Actividad realizada en el tiempo indicado.

Realización de evaluación

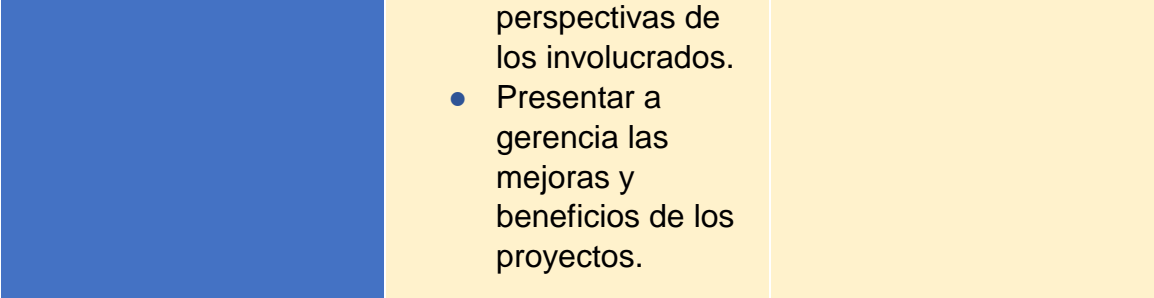
Las evaluaciones se realizarán en un promedio de cada 15 a 30 días intermedio, en este caso se considera que cada proyecto se desempeñe en un periodo de 3 meses, es por esto que se realizará una evaluación por mes para verificar el desarrollo del proyecto. Se efectuarán reuniones de retroalimentación donde se escuche a cada uno de los involucrados y así mejorar constantemente.

Para conocer la perspectiva de los colaboradores, se realizarán grupos focales contando con colaboradores de distintas áreas, que sean impactadas ante los cambios, del mismo modo se habilitará un buzón de comentarios donde las personas puedan expresarse.

Tomando en cuenta que cada proyecto es distinto se presenta un proceso de evaluación general.

Tipo de Evaluación	Criterios	Tiempos de Evaluación y temporalidad
Inicial	<ul style="list-style-type: none">● Creación adecuada de cambios en cada proyecto.● Buena comunicación entre cada área.● Atracción de gerencia para promover cambios.● Eficiencia del proyecto.	Se realizará durante la semana 2 y 3 del proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia e impacto adecuado. 	
Intermedia	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas presentadas por parte de los involucrados. • Cantidad de errores o atrasos. • Costos mayores a los estimados. • Reacciones (positivas o negativas de las personas impactadas por los proyectos. 	Se Prevé que la evaluación se realice entre la semana 6 y 7 del proyecto.
Final	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras significativas en la percepción de colaboradores. • Existió mejora en la facilidad de comunicación, conectividad, etc. • Se realizaron los cambios adecuados desde el área legal de las organizaciones. • Planificar seguimiento con áreas involucradas. 	Esta evaluación se realizará la última semana del proyecto.
Conclusiones y mejoras	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de informe general, con las conclusiones de los proyectos. • Compartir las 	Final de todos los proyectos, aproximadamente (enero 2022)



perspectivas de los involucrados.

- Presentar a gerencia las mejoras y beneficios de los proyectos.

Referencias

- Angel, S. (1 de Diciembre de 2016). *El trabajo en CISCO*. Obtenido de Colombia Digital:
https://colombiadigital.net/images/stories/teletrabajo/presentaciones_feria/4-Sergio-Angel.pdf
- Asociación de Exportadores de Guatemala. (22 de abril de 2020). Manual de Normas y Procedimientos. *"Alternativas legales para aplicar relaciones laborales de las empresas ante crisis suscitada por COVID-19"*. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Agexport Guatemala.
- Berger, Pemuellier & Asociados. (5 de junio de 2020). *Cómo regular el Teletrabajo en Guatemala y las ventajas de las comunicaciones electrónicas*. Obtenido de Berger, Pemuellier & Asociados Asesores Legales: <https://bergerpemuellier.com/publicaciones/2020/6/5/cmo-regular-el-teletrabajo-en-guatemala-y-las-ventajas-de-las-comunicaciones-electrnicas-para-su-desempeo>
- BLP Business Law Partners. (S/D de marzo de 2020). *BLP*. Obtenido de Business Law Partners: <https://www.blplegal.com/es/Teletrabajo-en-Centroamerica-Laboral>
- Brandolini, A., & Gonzalez Frigolini, M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Carrasco-Mullins, R. (2021). ELETRABAJO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LAS ORGANIZACIONES Y COLABORADORES. *Frecosapiens, Universidad de Panamá*, 5-7.
- Castillo, J. (2016). 3 El teletrabajo y la importancia de su adopción en los sistemas jurídicos laborales de los países centroamericanos. *Cuaderno Jurídico y Político*, 3-29.
- Centro Americano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (20 de abril de 2011). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de CINTEFOR:
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_general/estra_capmipym e.pdf
- Centro de Investigación en psicología. (S/D de enero de 2018). *Guía para la elaboración de trabajos de Graduación*. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Escuela de Ciencias Psicológicas. Recuperado el 02 de 09 de 2020

- Curruchic, S. (21 de 06 de 2020). El teletrabajo en la etapa pos COVID-19. Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Da Rocha, C., & Amador, F. (S/D de Enero - marzo de 2018). Telework: conceptualization and issues for analysis. *Escuela Brasileña de Administración*, 16(1), 153. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/en_1679-3951-cebape-16-01-152.pdf
- Delgado, D., Cáceres, C., Jorquera, G., & Esquivel, C. (2014). *Redes Privadas Virtuales (VPN)*. Valparaíso: UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA.
- Díaz, V. (S/D de Septiembre - Octubre de 2013). Teletrabajo: una nueva modalidad organizacional. *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO*, 1(3), 11. Recuperado el 01 de 08 de 2021
- Escuela de Ciencias Psicológicas, Departamento de Estudios de Postgrado. (2021). Guía para la elaboración del Trabajo de Graduación y Líneas de Investigación en Postgrado. *Guía para la elaboración del Trabajo de Graduación y Líneas de Investigación en Postgrado* (págs. 5-7). Guatemala: Escuela de Ciencias Psicológicas . Recuperado el 25 de Julio de 2020
- Escuela Nacional de Antropología e Historia, INAH. (01 de septiembre - diciembre de 2011). *Cuicuilco*. Doi: 0185-1659
- Forbes Staff. (21 de noviembre de 2019). *Forbes Centroamericana*. Obtenido de Forbes Centroamericana: <https://forbescentroamerica.com/>
- Fundación Universidad de Palermo. (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, 337-351.
- Gandará, N. (6 de junio de 2020). Coronavirus: ¿Continuará el teletrabajo en las empresas guatemaltecas después del covid-19? *Prensa Libre*, pág. S/P.
- González, J. (13 de mayo de 2020). *Teletrabajo en Guatemala y cómo implementarlo*. Obtenido de LEGALSA: <https://www.legalsa.com/noticias/teletrabajo-en-guatemala-y-como-implementarlo/>
- Grand Thorton Guatemala. (6 de junio de 2020). *Prensa Libre*. Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/economia/coronavirus-continuara-el-teletrabajo-en-las-empresas-guatemaltecas-despues-del-covid-19/>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V. doi: 978-1-4562-6096-5
- Linares, E. (20 de abril de 2020). Diputados presentan iniciativa de ley que promueve el teletrabajo. Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Mazariegos, I. (05 de 05 de 2021). *Congreso de la Republica*. Obtenido de Congreso de la Republica: https://www.congreso.gob.gt/noticias_congreso/5605/2021/3
- Ministerio de Economía. (10 de septiembre de 2020). *Fondo de Protección del empleo*. Obtenido de Ministerio de Economía: www.mineco.gob.gt
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2020). *Comunicado No. 33*. Guatemala: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala. (2020). Acuerdo Ministerial 229-2020. *Acuerdo Ministerial 229-2020* (págs. 3-7). Guatemala: Gobierno de Guatemala.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2016). *Código de Trabajo*. Guatemala: Diario de Centro América. Recuperado el 2020 de agosto de 15, de https://www.mintrabajo.gob.gt/images/Documentacion/Leyes_Ordinarias/Decretos/Codigo_de_trabajo_de_guatemala_Decreto_1441-1961.pdf
- Nuseibah, A., & Jimenez Augusto, K. S. (2019). MANAGING THE DIGITAL TRANSFORMATION IN WELL-ESTABLISHED COMPANIES: 23rd *International Congress on Project Management and Engineering* (págs. 320 - 330). Malaga: FH Dortmund.
- Olivares, G., & Villalobos, V. (S/D de Mayo de 2020). *Guía de implementación de Teletrabajo*. (U. d. Chile, Ed.) Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <https://libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/1093/submission/proof/files/assets/common/downloads/Gu.pdf?uni=3ef0014e10b12753eb5d7e8de966bcc5>
- Organismo Ejecutivo de Guatemala. (16 de 03 de 2020). Disposiciones presidenciales en caso de calamidad pública y órdenes para el estricto cumplimiento. *Diario de Centro América*, págs. 26-31. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de <https://www.prensalibre.com/wp-content/uploads/2020/03/Disposiciones-Presidenciales-Coronavirus-1.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Quinta edición, Estimaciones actualizadas y análisis*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_749470.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (04 de junio de 2020). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 22 de agosto de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf

Organización Mundial de la Salud. (24 de 04 de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>

Rodríguez, L. (2014). Planificación estratégica II. Diagrama de Gantt. Uruguay: Campus Virtual Policial del Uruguay.

Sierra, E. (2011). *El contenido de la relación laboral en el teletrabajo* (Primera edición ed.). (C. e. Andalucía, Ed.) Gamazo, Sevilla, España: Junta de Andalucía.

Vera Hervás, L. (25 de mayo de 2020). *El País Economía*. Obtenido de El País Economía: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/22/pyme/1590137432_814821.htm

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de Entrevista para colaboradores del área de gestión humana.



Estudio de la regulación de las condiciones contractuales en organizaciones que han implementado teletrabajo debido a la pandemia COVID-19



La presente investigación buscará profundizar en la experiencia que vivieron distintas organizaciones, en el proceso de cambio provocado por la pandemia COVID-19, tomando en cuenta que las organizaciones implementaron la estrategia del teletrabajo para continuar con sus labores, se desea conocer, qué medidas tomaron para verificar el cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de trabajo. El objetivo principal es analizar como las empresas han regulado las condiciones contractuales de sus trabajadores por medio del teletrabajo.

La población que participará en este estudio son, colaboradores del área de gestión humana de cada organización en las cual fue implementado el teletrabajo, con el fin de obtener su experiencia ante esta situación.

Neyda Borrayo quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizará la siguiente entrevista, como parte del proceso de investigación, el cual tiene el fin de ser parte de su proyecto con fines de graduación.

El siguiente instrumento está conformado de 9 preguntas, y se prevé que se realice en un tiempo máximo de 1 hora.

Las categorías que se desean medir son condiciones contractuales, las cuales se establecen al momento de firmar un contrato y se pueden perfeccionar por

medio de los reglamentos internos de trabajo. Y el teletrabajo, que consiste en utilizar la disponibilidad de la telecomunicación y las herramientas facilitadoras para efectuar el trabajo a distancia desde cualquier lugar.

Los datos recabados en la siguiente entrevista, serán utilizados para la elaboración del trabajo con fines de graduación.

Carta de Consentimiento Informado

Declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Regulación de las condiciones contractuales en organizaciones que han implementado teletrabajo debido a la pandemia COVID-19”**, consistirá en responder una entrevista y comprendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y/o video para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quienes asesoran la investigación.

La información obtenida mediante la realización de la siguiente entrevista, será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de la investigadora Neyda Borrayo. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas, se realizaran todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El

proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: borrayo.neyda@gmail.com . Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt/
galvarez@psicousac.edu.gt

Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de la investigadora. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Guatemala, _____ de _____ de 2020

f. _____

f. _____

Firma de Participante

Firma de Investigadora



Estudio de la regulación de las condiciones contractuales en organizaciones que han implementado teletrabajo debido a la pandemia COVID-19



Entrevista a Gestores de Recursos Humanos

La presente guía tiene como objetivo, conocer la experiencia de los colaboradores de recursos humanos ante la implementación del teletrabajo en sus organizaciones. Es por esto que se han planteado las siguientes preguntas, como parte de una entrevista. Agradezco su apertura en la respuesta de cada una de las preguntas, debido a que se busca obtener la mayor información sobre su experiencia.

1. Desde su punto de vista, ¿Cómo ha sido su experiencia ante la implementación del teletrabajo?
2. ¿Cómo recursos humanos cuales fueron las herramientas que se le brindó al colaborador para realizar su trabajo?
3. ¿Cuál fue la actitud de sus colaboradores ante la implementación del teletrabajo?
4. En su rol administrativo, ¿Cuáles fueron las medidas que utilizaron para verificar el cumplimiento de las condiciones contractuales de sus colaboradores?
5. En su opinión ¿Cuáles fueron los medios o software más factibles para medir el cumplimiento de las condiciones contractuales?

6. Ante las nuevas normativas laborales que se implementaron, ¿Qué políticas se elaboraron para asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales al momento de realizar el teletrabajo?
7. ¿En qué condiciones contractuales se enfocaron específicamente, para realizar adecuaciones o cambios dentro de la organización?
8. Desde su experiencia laboral ¿A qué acuerdos se llegó con el colaborador para implementar el teletrabajo?
9. ¿Cómo se adecuó la organización para continuar con sus labores ante los cambios provocados por el teletrabajo?

Para completar las preguntas de forma virtual agradezco que pueda ingresar, accediendo al siguiente link:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAAAAAAMAALgmsJFUNzBNNEpHSVJUQINYN0w4U0JUWDq2UVZBTS4u>

O escaneando el siguiente código QR



Anexo 2. Formato de entrevista para colaboradores de áreas de la organización donde se haya implementado el teletrabajo



Estudio de la regulación de las condiciones contractuales en organizaciones que han implementado teletrabajo debido a la pandemia COVID-19



La presente investigación buscará profundizar en la experiencia que vivieron distintas organizaciones, en el proceso de cambio provocado por la pandemia COVID-19, tomando en cuenta que las organizaciones implementaron la estrategia del teletrabajo para continuar con sus labores, se desea conocer, qué medidas tomaron para verificar el cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de trabajo. El objetivo principal es analizar como las empresas han regulado las condiciones contractuales de sus trabajadores por medio del teletrabajo.

La población que participará en este estudio son, colaboradores que pertenecen a alguna área, en la cual fue implementado el teletrabajo, con el fin de obtener su experiencia ante esta situación.

Neyda Borrayo quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizará la siguiente entrevista, como parte del proceso de investigación, el cual tiene el fin de ser parte de su proyecto con fines de graduación.

El siguiente instrumento está conformado de 5 preguntas, y se prevé que se realice en un tiempo máximo de 1 hora.

Las categorías que se desean mediar son condiciones contractuales, las cuales se establecen al momento de firmar un contrato y se pueden perfeccionar por medio de los reglamentos internos de trabajo. Y el teletrabajo, que consiste en la utilizar la disponibilidad de la telecomunicación y las herramientas facilitadoras para efectuar el trabajo a distancia desde cualquier lugar.

Los datos recabados en la siguiente entrevista, serán utilizados para la elaboración del trabajo con fines de graduación.

Carta de Consentimiento Informado

Declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Regulación de las condiciones contractuales en organizaciones que han implementado teletrabajo debido a la pandemia COVID-19”**, consistirá en responder una entrevista, con la que se pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y/o video para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quienes asesoran la investigación.

La información obtenida mediante la realización de la siguiente entrevista, será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de la investigadora Neyda Borrayo. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas, se realizaran todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: borrayo.neyda@gmail.com . Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt/
galvarez@psicousac.edu.gt

Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte de la Memoria de Título de las investigadoras. He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Guatemala, _____ de _____ de 2020

Firma de Participante

Firma de Investigadora

Entrevista a colaboradores de áreas impactadas por la implementación del teletrabajo

La presente guía tiene como objetivo, conocer la experiencia de los colaboradores de distintas áreas, donde fue implementada la herramienta de teletrabajo, ante la implementación del teletrabajo en sus organizaciones. Es por esto que se han planteado las siguientes preguntas, como parte de una entrevista. Agradezco su apertura en la respuesta de cada una de las preguntas, debido a que se busca obtener la mayor información sobre su experiencia.

1. En base a su experiencia ¿Qué beneficios o desafíos ha vivido ante la implementación del teletrabajo?
2. ¿Cuál es su opinión sobre las herramientas que le brindó su empresa para realizar sus labores diarias?
3. ¿Podría describir que herramientas utiliza su organización, para medir y verificar sus actividades diarias?
4. Ante las nuevas normas laborales ¿Qué nuevas políticas fueron transmitidas por su organización al momento de implementar el teletrabajo?
5. Según su experiencia, podría comentar alguno de los convenios o acuerdos que la organización hizo con usted para implementar el teletrabajo.

Para completar las preguntas de forma virtual agradezco que pueda ingresar, accediendo al siguiente link:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEajBLZtrQAAAAAAAAAAAAAMAALgmsJFUN1JUWkRCVjVQWU1aT09YSTFDWkEyMVE5VC4u>

O escaneando el siguiente código QR



ANEXO 3. Transcripción de entrevistas realizadas.

Entrevistas organización 1.

RRHHP 1.: Entrevistado

IsabelB1: Entrevistadora

IsabelB1: Buenos días, primeramente quiero agradecer el apoyo hacia la investigación. Como le comenté anteriormente la investigación está orientada a conocer como las organizaciones implementaron el teletrabajo y que alteraciones han tenido en las condiciones contractuales, como lo indicaba la información entregada con anterioridad. ¿Tiene alguna duda con respecto a la investigación?

RRHHP1: No gracias, si me trasladaron la información, incluso acá tengo el consentimiento informado.

IsabelB1: Gracias, si no existen dudas podemos iniciar con la entrevista.

RRHHP1: Claro

IsabelB1: Yo quisiera conocer la experiencia, más que todo la experiencia, tal vez como área administrativa y gestores de recursos humanos, la primera pregunta es ¿Cómo ha sido su experiencia en la implementación del teletrabajo?

RRHHP1: Okay te comento para nosotros como Call Center y más que todo una financiera a nivel casi Centroamérica, si ha sido como bien difícil el poder

implementar el teletrabajo, nos tardamos más o menos 4 meses en poder hacerlo, nos afectó mucho la pandemia porque nosotros somos 24/7 y al momento en que Giamateii decidió pues el toque de queda, realmente a nosotros nos afectó porque no teníamos carta de salva conducto para que los trabajadores pudieran vinieran a trabajar, estábamos entre una de que si y que no podíamos trabajar porque por ejemplo decían de qué banco si se podía pero tampoco estaba escrito, cuando ya se estableció de qué bancos y si podía trabajar no teníamos buses para llevar a la gente o si ellos tenían su automóvil teníamos que registrar cada placa en el ministerio de Trabajo y empezamos a hacerlas con los supervisores, compramos, solicitamos compra de 20 hee 50 computadoras para el área de servicio que es la vez que se vio afectada mucho.

La población no está acostumbrada a utilizar el servicio en línea muchos de nuestros clientes son ya señores entonces están acostumbrados a utilizar chequeras y asistir a las agencias, si nos vimos obligados a que nos dieran rápidamente computadoras, se habilito VPN qué es un sistema que maneja internamente para que las computadoras se conecten remotamente la de aquí con las de casa, solicitamos a los colaboradores a que los íbamos a mandar al teletrabajo verdad una por ejemplo que los supervisores hiciera un listado de prioridades porque, personas de alto riesgo si eran personas con edades adultas que era solo una, personas embarazadas, personas que estuvieran con algún tipo de enfermedad preexistente que pueda afectarles por ejemplo estar aquí, personas que vivieron con adultos mayores de 60 y algo que nos dijeran si tuvieran alguna enfermedad, eso fue lo primordial y personas que vivan fuera de la capital para poder venir a trabajar y que no tuvieran transporte porque eso sí es bien tenemos muchas personas de Amatitlán, de Antigua Guatemala entonces fueron 4 meses de los cuales estuvimos recabando información.

Ver que sistemas darle que no es tan fácil porque la información de banco es demasiado vulnerable, implementar sistemas de calidad y monitoreo diario para que no haya hackeo de cuentas o cosas así porque al tener en casa los sistemas imagínate lo que realmente es un riesgo de un fraude fácilmente porque tienen toda la información del cliente, entonces darles algunos, algunos sistemas sí y

otro no y que aquí manejen lo más, como que los sistemas más vulnerables acá y las personas que están en casa como que lo es más fácil verdad, como saldo de tarjeta de crédito, cosa así que se puede dar mucho más fácil.

A los 5 meses se, tuvimos visita del ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, del IGSS, necesitábamos que, mantener el distanciamiento de 1.5 que se implementó, uno sí, uno no, uno sí, uno no, se habilitó todo lo que es el área cafetería y allí se implementó computadoras. Te voy a enseñar para que me podas entender porque es un chirmol todo esto.

Ventas estuvo más o menos 3 meses sin vender, de 3 a 4 meses sin vender, capacitamos a todas las personas para que trabajarán en servicio, todo servicio, operaciones no estaba operando tampoco, únicamente servicio entro como a la, a batear en todo, entonces hee esos eran nuestros protocolos al ingreso verdad. La activación que tuvimos de contingencia fue, como el teletrabajo no fue nuestra primera opción al inicio, por todos los sistemas y no nos permitían por parte de la central, de la gerencia general. Entonces mandamos 3 grupos a Zona 4, utilizando laboratorio de GAD, laboratorio de capacitación y la torre 3. Mandamos a grupos diferentes en cualquier momento, si alguna persona se contagiaba aquí de que no fueran todos y que tuviéramos personal en otras instalaciones. Acá son los espacios que habilitamos en los laboratorios, acá están las salas de reuniones, todas las salas de reuniones fueron habilitadas, si te diste cuenta están personas todavía en nuestras salas de reuniones. Eliminamos la capacitación el área de cafetería que es esta, igual habilitamos espacios para computadora. Pusimos buses privados, desinfectábamos una vez al mes. Pusimos las pantallas verdad, procesos de tamizaje diario y ese es el área de cafetería provisional que tuvimos, entonces ya que teníamos ese ya implementado, todo ventas se fue home office, ellos no necesitan los sistemas, ellos lo único que necesitan es tener una computadora, una base de datos y hacer una llamada para venta. El contacto con el cliente al momento de llegar la papelería lo hace otra persona que está aquí, así es como se ha estado trabajando, ahorita tenemos como 210 personas de ventas en casa, si, después

implementamos con operaciones, todas las áreas de operaciones que hacen campañas, que no necesitan tanto sistema, también en casa, si se solicitó a que las personas si querían quedar en casa, consiguiera una computadora e internet. Un buen internet, apoyamos en contactar a claro para que vinieran a hacer ofrecimientos de internet en casa y les dio planes mucho más económicos, así fue como ellos si querían trabajar, deberían adecuarse también a lo que estábamos solicitando. ¿Algo más?

IsabelB1: Sí, aparte de los sistemas ¿qué herramientas en sí fueron las que le brindaron a los colaboradores que están haciendo teletrabajo? Únicamente los sistemas o por ejemplo tú me comentabas de las computadoras ¿Pero era para que ellos estuvieran en su casa o para que estuvieran en contact center?

RRHHP1: 50 laptops se las llevaron a su casa, esas se las dimos a ellos para que se las llevaran a su casa, los demás colaboradores de ventas y de operaciones, ellos algunos compraron y otros ya tenían computadora y esas eran las que habilitábamos, realmente con ellos no hay tanto problema, con servicio si tenemos problema porque todos los sistemas están en su computadora, y no podemos tenerlo en su computadora. Si tiene que ser una computadora propia de banco, si, ventas no hay ningún problema, ellos si sus propias computadoras y operaciones también. Sistemas implementados para capacitación, Microsoft teams, utilizamos zoom para nuestras weeklys, que son las reuniones, la rendición de cuentas verdad. Se utiliza el chat de WhatsApp para cualquier consulta que tengan los de home office, con los supervisores, hee, también como están conectados al sistema de, de cómo se llama, de la VPN igual ellos pueden contactar con su supervisor, por medio de llamada, si tienen alguna duda y demás sistemas para trabajar no tenemos, ósea nuestros sistemas son los que se utilizan normalmente, no tuvimos que implementar nada porque, realmente tiene que ser todo el sistema de línea que se maneja, verdad

IsabelB1: Por ejemplo en operaciones, así como a ellos, a ellos si se les instalaron los programas en sus computadoras

RRHHP1: Sí, ellos son VPN ellos se conectan directamente a la red de acá, sí, es una remota, entonces solo utilizan, creo que es, CRM, creo que utilizan ellos para hacer las campañas.

IsabelB1: Por ejemplo, ¿Cómo fue la actitud de los colaboradores, tanto antes de implementar el teletrabajo como después de implementarlo?

RRHHP1: La mayoría quería irse de teletrabajo, pero quería que nosotros le diéramos las herramientas, sí, he era entendible, obviamente porque muchos no ganan, como tanto como para comprar una computadora, como para los que no tenían, los que tenían de una vez te decían, mira yo me quiero ir a mi casa y aquí tengo mi computadora, si se puede tomar en cuenta para poder irme de teletrabajo, se los agradezco verdad, muchos llamaban que no querían venir a trabajar se les daba la opción del teletrabajo, mientras que salía la, como el permiso, si, se les sacaron de vacaciones algunas personas que no querían venir a trabajar, obviamente por todo eso de la pandemia verdad y al momento que se le daba, era aceptable ellos la verdad que están súper agradecidos de que están trabajando en casa, porque no quieren venir a trabajar acá, entonces, porque realmente aquí en un call center es un riesgo bastante grande, que te, pues COVID, verdad, realmente para ser tan grande, no tuvimos como tantos casos, he y no tenemos como tantos casos, más que todo hemos tenido, en gente que está en casa, pero porque sus papas, hermanos tienen que ir a trabajar, pero, he nosotros tenemos una clínica interna acá, tenemos nuestro protocolo, pues si específico, si tú te sentís mal de dolor de cabeza, de dolor de garganta, tenes fiebre, tenes gripe, no tenes que venir a trabajar, pues ni siquiera vengas, se le avisa al supervisor, el supervisor espera 3 días, después de tus síntomas, ya te mandan después a La Paz, te hacen tu hisopado, si salís negativa, pues ya te venís a trabajar, puede ser que sea una gripe o algo así.

Y la verdad es que no, no hemos tenido he, pues con las personas que están, aquí si les recalcamos que utilicen su mascarilla, que, osea que hemos dado suspensiones, cartas de llamadas de atención, porque la gente no entiende, pues se enferman después dicen que es aquí, nunca lo han dicho pero,

imagínate que lo digan, con tantas medidas que hemos implementado, creo que sería una barbaridad, pero si estar atrás de todos, si es bien difícil, porque uno los cuida aquí y afuera si hacen sus reuniones y eso, no podemos meternos en eso, porque es su vida privada verdad, pero gracias a Dios con el teletrabajo todo bien.

IsabelB1: Nunca hubo alguien que digiera yo no quiera, o que todos al mismo tiempo dijeran nos vamos todos.

RRHHP1: Fíjate que no, porque desde un inicio ellos vieron que estábamos intentando hacer la solicitud, si hubieron personas que se quejaban, diciendo que debíamos implementar el teletrabajo y porque los estábamos sacando de vacaciones, pero realmente de gerencia no querían que se implementara el teletrabajo, porque el área financiera es muy delicada, entonces alegaron porque, porque los sacamos de vacaciones y que no se querían ir de vacaciones.

Entonces era así como, bueno no te podemos pagar si no estás trabajando, pero era porque nosotros no teníamos espacio para tenerlos, entonces que fue lo que se hizo, se les pago 2 meses, a las personas que no venían y no trabajaba. Entonces se les pago porque era por nuestra culpa que no tuvieran el espacio físico. Porque fue un día para otro, miren no pueden trabajar si no tienen el distanciamiento, entonces, bueno váyanse todos a su casa, solo se queda servicio utilizando todo el piso, porque ellos eran los más importantes y ya en la noche, cuando ya teníamos, era el toque de queda a las 5, ya las personas que estaban en teletrabajo trabajando, los de las 50 computadoras que fue lo que nos ayudó un montón.

IsabelB1: Ellos fueron como su respaldo cuando aquí terminaban las actividades

RRHHP1: Exacto, si, y eso que habían un montón de llamadas, y la verdad pobres ellos casi que trabajaban de 8 a 8

IsabelB1: Si me imagino porque solo 50 para la cantidad de llamadas que ingresan si me imagino. Bueno, en su rol administrativo ¿Cuáles fueron las

herramientas o medidas que utilizaron o están utilizando para verificar el cumplimiento de las condiciones contractuales de cada trabajador? Por ejemplo a los que están en teletrabajo, en cuanto a horario en cuanto a que si estén contestando sus llamadas o por ejemplo en el caso de ventas.

RRHHP1: Ok, te comento en la nueva modalidad para nosotros toda plaza vacante, debe ser contratada con una persona que tenga computadora, si va para ventas y operaciones, y que tenga internet en casa, tiene que ser más de 10 gigas, si, la persona tiene que estar consciente de que un mes y medio va a estar capacitándose por medio de teams, y después que la persona ya este capacitada debe venir a piso de operaciones para ser capacitada. Hay colaboradores que están en 2, como por ejemplo Charly con uno de sus chicos, ellos se capacitan, la obligación es, que traigan su careta, la persona que se va a capacitar y el otro debe tener obviamente su mascarilla verdad, para que no haya ningún tipo de problema.

Si tienen que venir, no hay vías de que no, se les dice siempre antes de ser contratado verdad, de que se va a necesitar que vengan y ya después ellos van a estar en su casa, porque, porque necesitamos que sepan manejar bien el sistema acá, para que cuando estén en su casa ya puedan hacerlo mejor verdad, de lo contrario, no se puede contratar.

Más que todo es eso y monitoreo, lo hace control de calidad, saca un reporte diario si hay una persona que tiene perdida de llamadas de, por ejemplo constantemente que pierde llamadas, que los clientes se quejan por ejemplo, si hay perdida de llamadas quiere decir que no contesta, no está trabajando en su horario normal verdad, entonces allí se hace un reporte, si ya son 3 veces consecutivas, se manda una carta de suspensión sin goce salarial. Después se manda a traer, se dice bueno no funcionas en tu casa, te venís para acá a trabajar, y si dicen que no, bueno renuncia porque realmente no podemos pagar.

IsabelB1: Por ejemplo el cumplimiento del horario ¿Es por logueo?

RRHHP1: Sí es por logueo, en ventas no hay problema, porque si no llegas a ventas ya es tu problema, 3 meses que no vendas que no llega a su meta se despide, esa es nuestra política en venta.

IsabelB1: En su opinión, ¿cuáles fueron los medios o software más factibles para medir el cumplimiento de las condiciones contractuales?

RRHHP1: Teams, que son las entrevistas que nosotros realizamos, he, es que fíjate que las contrataciones como tal no las hacemos nosotros.

IsabelB1 : Si las manejan en zona 4

RRHHP1: Si, pero si necesitamos que una persona, los supervisores cuando están reclutando a una persona, si tiene que venir presencialmente, porque si vemos su imagen, su nota de voz, o sea son muchas cosas que se evalúan verdad, pero nosotros pasamos 5 meses sin contratar, tuvimos 66 plazas vacantes durante esos 5 meses y no contratamos.

Todo recurso humano se paró, entonces en contrataciones verdad. Bajas, renuncias, si fue, eso no se podía evitar. Pero en contrataciones si paramos 5 meses y tuvimos 66 plazas vacantes y poco a poco las hemos ido cubriendo

IsabelB1: Ante las nuevas normativas laborales, en este caso que políticas implementaron ustedes o que políticas que ya tenían ustedes modificaron para el cumplimiento de las condiciones contractuales al momento de realizar teletrabajo.

RRHHP1: Nosotros estamos certificados en ISO, básicamente la calidad es muy importante, se le solicita al agente telefónico que va a trabajar en teletrabajo, que este en un lugar encerrado, tal vez en su cuarto, algo así porque a veces se escuchan ruidos, ladridos, o sea que estén hay perros y de todo, y la gente se queja y los clientes realmente se quejan entonces si les recomendamos que traten de estar en un lugar alejado de la vaya verdad.

Si el internet se cae o si tienen mucho, osea, complicación se solicita que vengan a trabajar ese día, que ellos evalúen, los mandamos a traer, que se vengan para acá, es algo que si esta hablado con ellos verdad.

Que otra cosa, políticas, cumplimiento, osea como tal si damos convenios de confidencialidad, que es algo que siempre se da, procedió uno especial para personal de teletrabajo, llenando los sistemas y los accesos que realmente se tienen que tener, esto siempre es con autorización de gerencia de telecomunicaciones. Y lo que te comentaba del internet que tiene que ser mayor a un, un mínimo de 10 megas.

Y control de calidad maneja una bitácora con políticas ya internas para poder cumplir realmente, pues lo que, el trabajo en casa verdad.

IsabelB1: Okey, el estándar por decirlo así,

RRHHP1: Exacto

IsabelB1: Específicamente en qué condiciones contractuales se enfocaron ustedes que la persona debía cumplir al momento de realizar teletrabajo.

RRHHP1: A que te refieres, sería

IsabelB1: Por ejemplo, lo que tú me decías, confidencialidad, por ejemplo por el tipo de sistemas que ustedes manejan, si ustedes utilizaron o se enfocaron en otra condición contractual, lo que tú me decías

RRHHP1: Los horarios como tal, los horarios como tal como no contratamos en pandemia por toque de queda, lo que si necesitamos ahorita es por ejemplo, se les dice que al momento de capacitarlos, si tu horario es, a las 12 del medio día para las 5, por ejemplo, te damos 2 opciones, tu capacitación puede ser de 8 de la mañana a 12 y de 1 a 6 por ejemplo. Actualmente cambiamos jornadas laborales, ahora son de 6 horas, antes eran de 5, ahora son de 6. Cada persona de nuevo ingreso entra con un horario de 6 horas, si van a hacer horas extras se paga ahora a 1.5, que quiere decir eso que si ganas Q16 ahora ganas Q 24 la hora extra.

El cumplimiento de todo lo que tú estás firmando verdad, el convenio de confidencialidad, la obligación de tener computadora, si no tienes que venir aquí a trabajar. Las jornadas después de que ya estés certificado ya empezase a trabajar a tu jornada, que estas firmando en tu contrato laboral, que eso es lo importante que se pueda cumplir y que no se te pueda afectar, porque obviamente la mayoría están estudiando, que al momento de iniciar en enero, pues obviamente que no te afecte tu estudio con tu horario laboral. Más que todo es eso.

IsabelB1: Okey y, a que acuerdos llegaron ustedes con los colaboradores aparte de lo que me decías del internet y la computadora, para implementar el teletrabajo, algún otro acuerdo

RRHH1: Estar conectado siempre en su horario, si se necesita la disponibilidad que la tengas, al momento de solicitar por ejemplo, horas extras o, mira necesito que te conectes porque ahorita hay demasiada demanda de llamadas, apóyame, que siempre estén disponibles. La verdad que la gente si lo ha cumplido.

IsabelB1: En sí que adecuaciones tuvo las organizaciones para continuar con sus laborales, ante los cambios provocados por el teletrabajo.

RRHHP1: Adecuaciones, allí lo que te decía, que los colaboradores tienen que buscar un espacio cerrado, que no haya bulla, acá por ejemplo, lo que te comentaba que tenemos que adecuar las salas, el área de comedor y todo, todas las computadoras que están en teletrabajo, estar siempre una sí y una no, para que remotamente las personas que se conectan puedan ingresar al sistema, porque si alguien está sentado en una VPN que está en casa por ejemplo y alguien está utilizándola no se pueden conectar. Si hemos tenido algunos inconvenientes en que están utilizando una computadora que esta remotamente, entonces lo que tenemos que hacer es quitar al agente de aquí y pasarlo a una computadora que no se está utilizando, adecuarnos a eso si fue como bien complicado porque las maquinas al momento de que todo esto empezó, las movimos de lugar, entonces todos los números y todas las IP fueron

cambiadas, entonces tratar de ordenar todo esto, servicio está utilizando de ventas de operaciones de todo, entonces si fue como bien difícil

En el área de avanzar no hubo posibilidad de teletrabajo, en todo este tiempo hasta ahorita ya se está trabajando, Avanzar es una empresa de call center que brinde servicios a San Martín, Visa net, hoteles, cuentas externas de banco si, allí con ellos es bien difícil porque por ejemplo San Martín es un sistema específico que no puede tener en ningún otro lugar entonces, que fue lo que ellos hicieron , mandarnos gente de los restaurantes, gerentes de restaurantes, meseras, mensajeros, ellos vinieron a trabajar con nosotros aquí, atendiendo, porque no, cerraron todas sus tiendas verdad, entonces solo tenían servicio a domicilio, visanet si nos dimos abasto solo en horario de toque de queda, ellos por ejemplo hoteles y San Martín ellos si podían venir a trabajar porque eran restaurante y como tenía tenían uniforme, ellos los que tenían su uniforme si venían a trabajar, los que no, solo trabajan en la mañana entonces hasta ahorita ya se implementó, lo qué es el teletrabajo y se tuvieron que adecuar, ahí sí que aunque no se quiera, si es algo que los clientes tuvieron que acceder, por la necesidad que se tiene más que todo eso verdad y . Mandarlos a la torre 3 que te dije que tuvimos que habilitar espacios para poder tener al área de avanzar también verdad.

IsabelB1: Okey, muchas gracias esas serían todas las preguntas. Agradezco mucho su participación.

Cierre y Finalización de entrevista

Respuestas de cuestionarios Organización 1:

Colaboradores de distintas áreas en las que se haya implementado el teletrabajo.

ENTREVISTAS COLABORADORES

Guía de entrevista a colaboradores de distintas áreas que fueron aplicadas por medio de la herramienta de Formularios de Microsoft

Guía de entrevista Colab.01

La presente guía tiene como objetivo, conocer la experiencia de los colaboradores de recursos humanos ante la implementación del teletrabajo en sus organizaciones. Es por esto que se han planteado las siguientes preguntas, como parte de una entrevista. Agradezco su apertura en la respuesta de cada una de las preguntas, debido a que se busca obtener la mayor información sobre su experiencia.

1. En base a su experiencia ¿Qué beneficios o desafíos ha vivido ante la implementación del teletrabajo?

Entre los beneficios puedo mencionar la tranquilidad de saber que me encuentro en casa y no me expongo a estar con más personas, poniendo en riesgo mi salud. Otro beneficio es que no me veo afectado con la falta de transporte público ya que laboro desde mi casa. Como desafío es que nos pidieron tener un mínimo de 10 megas de internet, por lo que tuve que incrementar la velocidad del internet, que es un gasto no previsto, adicional que al principio el sueldo disminuyó, por lo que se hizo un poco difícil saber que tenía que pagar más internet pero estaba ganando menos dinero.

2. ¿Cuál es su opinión sobre las herramientas que le brindó su empresa para realizar sus labores diarias?

Pues no fue que brindara muchas herramientas, ya que ellos solicitaron que cumpliéramos con ciertos requisitos para poder optar a la modalidad de home office, si la persona no cumplía, debía seguir trabajando de forma presencial, es el caso de unos compañeros de área, por la zona en donde residen las compañías de internet no podían brindarle esa cantidad de internet, por lo que ellos están laborando presencialmente en el trabajo. Lo que sí implementaron, desde antes de empezar con la modalidad home office, fue la contratación de buses para el transporte del

personal que lo necesitaba, aunque esta ayuda fue retirada desde el 18 de septiembre.

3. ¿Podría describir que herramientas utiliza su organización, para medir y verificar sus actividades diarias?

Utiliza un programa llamado Copulase, en donde aparece el tiempo fogueado, el tiempo de descanso, las llamadas entrantes y salientes de cada agente del área, a este programa tiene acceso el supervisor.

4. Ante las nuevas normas laborales ¿Qué nuevas políticas fueron transmitidas por su organización al momento de implementar el teletrabajo?

Honestamente no se nos notificó sobre alguna nueva política, todo se sigue trabajando normal con la excepción que la mayoría está en su casa trabajando pero todo lo relacionado a políticas o contrato, no fue cambiado, o por lo menos, no fuimos notificados.

5. Según su experiencia, podría comentar alguno de los convenios o acuerdos que la organización hizo con usted para implementar el teletrabajo.

Para que pudiéramos trabajar en la modalidad de home office nos solicitaron cumplir con dos requisitos: Mínimo 10 megas de internet, Laptop personal con Windows 10. Todo por nuestra cuenta. El apoyo que brindaron fue para las personas que no tuvieran la computadora, otorgaron créditos para poder comprar una, siempre cumpliendo con ciertos requisitos para ser candidato al crédito.

Guía de Entrevista Colab.02

La presente guía tiene como objetivo, conocer la experiencia de los colaboradores de recursos humanos ante la implementación del teletrabajo en sus organizaciones. Es por esto que se han planteado las siguientes preguntas,

como parte de una entrevista. Agradezco su apertura en la respuesta de cada una de las preguntas, debido a que se busca obtener la mayor información sobre su experiencia.

1. En base a su experiencia ¿Qué beneficios o desafíos ha vivido ante la implementación del teletrabajo?

El beneficio más importante del teletrabajo es exponernos lo menos posible, poder estar en nuestra casa saliendo únicamente lo necesario, los desafíos es que las herramientas que utilizo no ayudan a una mayor agilidad en las tareas que realizo aparte que tengo que disponer de internet y una computadora ya que no a todos los colaboradores se nos brindó equipo de la empresa

2. ¿Cuál es su opinión sobre las herramientas que le brindó su empresa para realizar sus labores diarias?

En cuanto a equipo no nos brindaron a todos los colaboradores yo utilizo equipo propio, el software es efectivo para poder conectarnos remotamente

3. ¿Podría describir que herramientas utiliza su organización, para medir y verificar sus actividades diarias?

Nos conectamos de manera remota a través de open VPN y cuento con un software llamado destine que mide mi conexión durante mi horario laboral, indicando cuanto tiempo efectivo y productivo tengo durante mi día laboral

4. Ante las nuevas normas laborales ¿Qué nuevas políticas fueron transmitidas por su organización al momento de implementar el teletrabajo?

La instalación de desktime para poder verificar la hora de conexión, cómo llevamos a cabo nuestras actividades, la hora en la que nos desconectamos

5. Según su experiencia, podría comentar alguno de los convenios o acuerdos que la organización hizo con usted para implementar el teletrabajo.

Únicamente un acuerdo de confidencialidad ya que pues al estar conectados de manera remota cada uno en casa se puede filtrar alguna información propia de la empresa