Universidad de San Carlos de Guatemala

Departamento de Estudios de Postgrado

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR DURANTE LA CRISIS DE LA COVID-19.

Melanie Ann López Sandoval

Guatemala de la Asunción, septiembre del 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. 1532-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Melanie Ann López Sandoval
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO OCTAVO (28°)** 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:

"VIGÉSIMO OCTAVO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR DURANTE LA CRISIS DEL COVID-19"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional,** realizado por :

Melanie Ann López Sandoval **Registro Académico: 201501174**
CUI: 2993681650101

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"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CONSEJO DIRECTIVO USAC

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León
SECRETARIA DE ESCUELA II

/Verna

USAC
TRICENTENARIA
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 335-2023
Guatemala 29 de agosto de 2023

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

Licenciada (o)
Melanie Ann López Sandoval
Maestrante

Licenciada (o) López Sandoval:

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, Capitulo 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 **"IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR DURANTE LA CRISIS DEL COVID-19"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIRECCIÓN DEPTO. DE POSTGRADO

M.Sc. Mariano González
Director en funciones
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c archivo
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 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Ref. 001-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 LÓPEZ SANDOVAL, MELANIE ANN con carné 201501174, 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 "IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR DURANTE LA CRISIS DEL COVID-19".

Atentamente,

Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Maestría en Prevención y Atención Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Melanie Ann López Sandoval
Licenciada en Psicología
Colegiado activo No. 14,517

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I 3
1.1 Línea de Investigación 3
1.2 Planteamiento del Problema 4
1.3 Justificación 7
1.4 Alcances y limitantes de la investigación 8
1.5 Objetivos de la investigación 9
1.6 Definición de Categorías 10
CAPÍTULO II 11
2.1 Antecedentes de teletrabajo 11
2.1.1 Causas externas de la Adopción de teletrabajo 12
2.2 Teletrabajo en Guatemala 12
2.2.1 Guatemalteco Indolente 14
2.2.2 Visión nueva de teletrabajo 16
2.3 Características 17
2.4 Clasificación de teletrabajo 19
2.5 Perfil del Teletrabajador 20
2.6 Dificultades para la adopción de teletrabajo 21
2.7 Ventajas y desventajas de teletrabajo 25
2.8 Teletrabajo y Calidad de Vida 28
2.8.1 Factores que influyen en la calidad de vida y desempeño 29
2.8.2 Motivación como parte de la Calidad de vida laboral 31
2.9 Seguridad y Salud en el Teletrabajo 32
CAPÍTULO III 36
3.1 Diseño de la Investigación 36

3.2 Sujetos de la investigación 36
3.3 Instrumentos de la investigación 37
3.3.1 Árbol de categorías..... 39
3.4 Procedimiento de investigación 40
3.5 Diseño y metodología estadística descriptiva.....40
CAPITULO IV 41
4.1 Descripción del proceso de aplicación.....41
4.2 Matriz de Análisis 42
4.3 Análisis de Resultados 51
4.4 Discusión de Resultados 68
CAPITULO V 71
5.1 Conclusiones 71
5.2 Recomendaciones.....72
CAPITULO VI 73
6.1 Análisis de los participantes.....73
6.2 Análisis de Problemas.....76
6.3 Análisis Contextual y diagnóstico.....78
6.4 Análisis de Objetivos.....82
6.5 Análisis de Alternativas 84
6.6 Marco Conceptual.....87
6.7 Matriz del Proyecto 92
6.8 Presupuesto.....112
6.9 Cronograma 113
6.10 Evaluación del proyecto 116
REFERENCIAS 118
ANEXOS.....123

INDICE DE TABLA

Tabla 1 Definición de categorías. 10

Tabla 2 Características de trabajo presencial, trabajo desde casa y teletrabajo. 18

Tabla 3. El teletrabajo y su clasificación 20

Tabla 4 Dificultades en la adopción de teletrabajo 24

Tabla 5 Árbol de categorías- Impacto del teletrabajo y calidad de vida 39

Tabla 6 Resultados sobre el impacto del teletrabajo y Calidad de Vida- Matriz 50

Tabla 7 Resultados sobre desafíos en el teletrabajo. 52

Tabla 8 Resultados sobre Relaciones Laborales. 54

Tabla 9 Resultados sobre seguimiento y control. 55

Tabla 10 Resultados sobre mejora de seguimiento y control 56

Tabla 11 Resultados sobre plataformas o aplicaciones. 57

Tabla 12 Resultados sobre Gestión de Tiempo 58

Tabla 13 Resultados sobre Motivación Laboral. 59

Tabla 14 Resultados sobre mejora de Motivación Laboral 61

Tabla 15 Resultados sobre elementos que influyen en el desempeño y calidad de vida 64

Tabla 16 Resultados sobre Seguridad y salud en el teletrabajo 66

Tabla 17 Resultados sobre impacto del teletrabajo 67

Tabla 18 Modelo de matriz de actores 75

Tabla 19 Análisis de Opciones. 84

Tabla 20 Matriz de Alternativas 85

Tabla 21 Matriz de proyecto 111

Tabla 22 Presupuesto del proyecto 112

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Teletrabajo 25

Ilustración 2 Árbol de problemas. 77

Ilustración 3 Árbol de objetivos..... 83

Ilustración 4 Cronograma de Proyecto. 114

INTRODUCCIÓN

La presente investigación cualitativa tiene como objetivo analizar el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19. Como consecuencia de la pandemia surge la necesidad de adoptar una modalidad de trabajo denominada: Teletrabajo. Una modalidad que inició en los años 70 ´s, siendo el resultado de estudios sobre tecnologías informáticas ocasionado por la crisis del petróleo, teniendo un incremento en los años 80´s y 90´s debido al desarrollo de las TICs, el deseo de diseñar programas para controlar la contaminación ambiental, crisis naturales, la devaluación del peso-dólar en Argentina, entre otros.

Es hasta el año 2019, en donde cobra mayor relevancia a nivel mundial por la crisis de la COVID-19 y sobre todo en el que 58% de las empresas de Latinoamérica no había implementado dicha modalidad al momento de la pandemia (Gándara, 2020). Existe un desconocimiento general sobre cómo implementar el teletrabajo de una manera eficiente y en países como Guatemala son escasas las investigaciones que permiten conocer su impacto, tanto positivo como negativo. Por ende, es muy poco el conocimiento acerca de la incidencia que puede tener esta modalidad laboral en la calidad de vida de los trabajadores guatemaltecos y es de suma relevancia investigar dicho estudio.

Por otra parte, en Latinoamérica son muy pocos los países que han regulado el teletrabajo y en Costa Rica, uno de los países más cercanos a Guatemala, tomaron medidas para regular el teletrabajo por medio del decreto legislativo N. º 9738, el cual es un claro ejemplo para que las empresas puedan guiarse en establecer políticas de teletrabajo, mientras se establece una ley en Guatemala.

Ante la posibilidad de analizar el impacto en la calidad de vida de los trabajadores, se debe partir desde un abordaje conceptual incluyendo temas como: Antecedentes de teletrabajo, causas externas, teletrabajo en Guatemala, características y clasificación de teletrabajo, perfil del teletrabajador, ventajas-desventajas, calidad de vida, salud y seguridad en el teletrabajo, entre otros. Con el fin de poder determinar los avances, se debe tomar en cuenta la Teoría de las Relaciones Humanas como una forma para

alcanzar la satisfacción de las necesidades de los empleados y mejorar su calidad de vida.

Los datos obtenidos de los teletrabajadores en la empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala fueron analizados a través de una matriz construida a partir de los objetivos específicos para luego concluir con propuestas para el manejo eficiente de dicha modalidad de trabajo y contrarrestar el impacto negativo que influye directamente en la calidad de vida de los trabajadores, además, de proporcionarle a la empresa los beneficios de implementar el teletrabajo.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Línea de Investigación

Área de investigación: Psicología del trabajo.

Línea de investigación: Tecnología moderna.

El guatemalteco tiene aspectos propios derivados de su proceso histórico, social y de las condiciones materiales de existencia, por lo que es necesario el conocimiento de su realidad laboral. De esta forma contribuir al logro del objetivo primordial de la Psicología dentro del contexto que es conocer, describir y comprender al trabajador guatemalteco en una nueva realidad originada por la crisis de la COVID-19 (CIEPs, 2021). El teletrabajo cobra relevancia en Guatemala, ya que las organizaciones adoptaron esta nueva modalidad de trabajo de manera rápida e improvisada debido a la pandemia.

Por medio de esta línea de investigación se obtuvo información sobre el teletrabajo y cómo impacta en la calidad de vida del trabajador. Es importante comprender las transformaciones que sufre el trabajador en su vida laboral, las experiencias y necesidades para lograr una mejor adaptación al teletrabajo.

1.2 Planteamiento del Problema

Según la Organización Internacional de Trabajo OIT (citado por Peralta, Bilous, Flores, y Bombón, 2020) el teletrabajo se define como: “El trabajo a distancia, incluido el trabajo a domicilio, efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”. Es importante mencionar que la investigación no solo se centra en el teletrabajo, sino en la concepción de calidad de vida a partir de la experiencia y de las necesidades de los teletrabajadores. Por consiguiente, la OIT define la calidad de vida como calidad del empleo, aquella que cumple la protección social, vínculo laboral y los ingresos del trabajo y calidad de vida familiar vinculado a condiciones materiales y aspectos subjetivos como la satisfacción (OIT, 2012).

La crisis de la COVID-19 obligó al país a entrar en confinamiento y como consecuencia las empresas tuvieron que abandonar el entorno habitual de trabajo e iniciar el teletrabajo. Algunos de los problemas que se generaron al día a día, y que se lograron disminuir en gran proporción son: La movilidad, el transporte, el tráfico y tiempo estipulado para llegar al lugar de trabajo, el aumento en el costo de pasaje de bus debido a las nuevas medidas sanitarias, horarios no flexibles establecidos por las empresas, impedimentos por factores sociales y naturales, entre otros. Por otro lado, no significa que no se desarrollen otro tipo de problemáticas derivadas de esta nueva modalidad, por lo que es importante investigar el teletrabajo desde la percepción de la calidad de vida del trabajador.

De esta forma, el trabajo a distancia como toda modalidad requiere de ciertas disposiciones, por ejemplo, el 38% de latinoamericanos considera necesario contar con un equipamiento adecuado para trabajar, 32% considera necesario la digitalización de documentos, 29% asesoramiento para incorporar mejores prácticas y 22% lineamientos para reaccionar de manera rápida ante una situación que requiera presencia física. Recalcando que el 70% de las compañías latinoamericanas no contaba con el beneficio de teletrabajo para sus empleados antes de la pandemia (Forbes México, 2020). La crisis desencadenó que las empresas reconsideren el teletrabajo como parte de un beneficio al empleado.

Por esto mismo, la finalidad del siguiente estudio fenomenológico es analizar el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19. Dando respuesta a interrogantes como ¿Qué impacto tiene el teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19?, ¿Qué desafíos se presentan en la implementación de teletrabajo?, ¿Cuál es la incidencia de calidad de vida en el desempeño de las labores diarias del teletrabajador?, ¿Cómo las experiencias en el teletrabajo influyen en la calidad de vida del trabajador?

La investigación tuvo como base la Teoría de las Relaciones Humanas. Dentro de la teoría se tomó en cuenta principalmente a Mayo (1920) que, en sus estudios en Hawthorne Works en la fábrica de Western Electric a las afueras de Chicago, dio a conocer que a un trabajador no solo se le motiva con un salario atractivo, sino que trabaja por la satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales, es decir las mejores organizaciones son las que consideran las necesidades del trabajador, ya que son ellos quienes la hacen funcionar. Y también tuvo como base la teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow (1934) para clasificar las motivaciones humanas vinculadas al teletrabajador.

En base a la teoría se fundamenta el teletrabajo como una forma para alcanzar la satisfacción de las necesidades de los empleados. Cualquier cambio organizativo por pequeño o insignificante que parezca crea una reacción en los trabajadores e influye en su comportamiento, siendo una idea fundamental para mejorar la calidad de vida del trabajador. Se utiliza la tecnología para facilitar y hacer las cosas desde la virtualidad y en ocasiones algunas empresas no toman en cuenta al empleado como un ser humano, sino que se comete el error de convertir al hombre en máquina colocando excesivas horas de trabajo, llamándolos sin parar, interrumpiendo en los horarios de descanso, entre otros.

El siguiente estudio es relevante para la sociedad guatemalteca, ya que es necesario encontrar nuevas formas de equilibrio entre el trabajador-empresa sobre esta nueva realidad que es el teletrabajo y que afecta directamente en la calidad de vida del trabajador. Está claro que resulta ser un desafío en el ámbito laboral, en implementar una forma de trabajo a la que la mayoría de empresas de Guatemala no estaban

preparadas y que fueron obligadas a implementar el teletrabajo debido a la crisis de la COVID-19.

Ante la falta de conocimiento en Guatemala acerca de teletrabajo surge la necesidad de describir: Antecedentes de teletrabajo, características, clasificación de teletrabajo, perfil del teletrabajador, dificultades para la adopción de teletrabajo, ventajas y desventajas, desempeño, calidad de vida, seguridad y salud ocupacional, entre otros. Todos los aspectos que se abordaron dentro de la investigación serán un aporte valioso para la sociedad guatemalteca, sobre todo para el área de salud y seguridad ocupacional, además, de aportar un beneficio para los teletrabajadores y a la empresa misma.

Como instrumento de recolección de datos se utilizaron entrevistas a profundidad para comprender el teletrabajo y calidad de vida según la experiencia de los trabajadores. El lugar donde se llevó a cabo dicha investigación fue en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala, que transporta medicamentos, especies en peligro de extinción, tecnología, obras de arte de valor, piezas de motores y productos frescos. El tiempo estimado para la investigación fue del mes de junio a noviembre 2020. Tomando como muestra a trabajadores de diferentes puestos y áreas en el que realizaron específicamente teletrabajo y quienes pueden brindar una perspectiva más amplia de esta nueva realidad.

1.3 Justificación

Como consecuencia a la crisis de la COVID-19 las empresas implementaron de manera rápida e improvisada el teletrabajo. El estudio elaborado por el grupo SearchIN destacó los siguientes hallazgos: el 58% de las empresas de nueve países de Latinoamérica no tenía implementado dicha modalidad al momento de la pandemia, 16% reveló que estaba en proceso de implementación y el 26% ya lo tenía implementado (Gándara, 2020). Existe un desconocimiento general sobre cómo implementarlo de manera eficiente y en países como Guatemala representa oportunidades para la adopción de una nueva modalidad que influye directamente en la calidad de vida del trabajador, además, que se enfrentan retos en el área tecnológica y en la legislación laboral para regular el teletrabajo.

La presente investigación es relevante, ya que aporta conocimientos sobre cuáles fueron los desafíos para implementar el teletrabajo durante la pandemia, cómo influye la calidad de vida del trabajador en el desempeño, además, de describir cómo experimentan esta nueva modalidad laboral. Es importante realizar el estudio, ya que la crisis de la COVID-19 generó un nuevo contexto en la cual surgen diferentes cambios, no solo en el ámbito laboral, sino en la vida del trabajador, por lo que exigirá encontrar formas para una mejor adaptación al mismo y en lograr una implementación óptima de teletrabajo.

En el estudio realizado por Grant Thornton Guatemala a 165 colaboradores de diferentes empresas para conocer el impacto del teletrabajo dio a conocer que el 61% de las personas encuestadas afirman que el balance vida-trabajo ha mejorado debido al teletrabajo y por esta razón el 50% considero la posibilidad de continuar esta modalidad (Grant Thornton, 2020). Por lo que es de suma relevancia el estudio para aumentar el porcentaje de mejora en el balance entre vida-trabajo y colaborador-empresa, además, de proponer acciones para mejorar la calidad de vida del trabajador en el teletrabajo.

1.4 Alcances y limitantes de la investigación

En el presente estudio de diseño fenomenológico se abordó el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19. Las limitantes del proceso de investigación fueron: El tiempo limitado para llevar a cabo la investigación (junio-noviembre), modificar horarios para adecuarlo al tiempo disponible del trabajador, realizar el proceso desde la virtualidad debido al confinamiento derivado de la pandemia y que únicamente sería aplicable para el contexto de Guatemala.

1.5 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19 en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.

Objetivos Específicos

- Identificar los desafíos de la implementación de teletrabajo para una mejor adopción del mismo a través de una entrevista a profundidad en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.

- Describir la incidencia de calidad de vida en el desempeño de las labores diarias del teletrabajador a través de una entrevista a profundidad en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.

- Examinar las experiencias que influyen en la calidad de vida del teletrabajador a través de una entrevista a profundidad en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.

1.6 Definición de Categorías

Tabla 1

Teletrabajo y Calidad de vida

Categoría	***Definición conceptual***	***Definición operacional***
Teletrabajo.	Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT) (citado por Peralta, Bilous, Flores, y Escobar, 2020), el teletrabajo se define como: “Es el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”. Nilles (1973) lo define como: “Enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo" (Ushakova, 2015).	Entrevista a profundidad dirigida a teletrabajadores. Desafíos de la implementación de teletrabajo. Relaciones laborales Seguimiento y control. Gestión de tiempo.
Calidad de vida.	Según la OMS: “Es el bienestar biológico, físico, emocional y social” (OMS, 2010). La OIT lo divide en dos aspectos: Calidad del empleo, aquella que cumple la protección social, vínculo laboral y los ingresos del trabajo. Calidad de vida familiar vinculado a la calidad de las condiciones materiales de vida de la familia y otros aspectos subjetivos como la satisfacción. Ambas definiciones se complementan para que el trabajador logre condiciones para la realización personal y laboral (OIT, 2012).	Entrevista a profundidad dirigida a teletrabajadores. Motivación laboral. Elementos que influyen en la calidad de vida del trabajador durante el teletrabajo. Seguridad y Salud en el teletrabajo.

Tabla 1 Definición de categorías. Nota: Las definiciones están respaldadas por artículos de Dialnet, la OIT y OMS. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Peralta, Bilous, Flores, y Escobar, 2020; Ushakova, 2015; OMS, 2010; OIT, 2012.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de teletrabajo

En el entorno normativo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el término “trabajo a distancia” no cuenta con una definición propia y remite al término “teletrabajo”, que se define como trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) utilizando medios de telecomunicación y/o de una computadora” (Peralta, Bilous, Flores, y Bombón, 2020). En el pasado el teletrabajo se consideraba como algo obsoleto. A causa de la modernización económica, la revolución tecnológica y el deseo de las empresas en buscar formas de transformación y adaptación a los cambios dio un nuevo giro a la idea de utilizar esta nueva modalidad de trabajo.

El origen del concepto surgió en 1973 en la Universidad de California del Sur por un grupo de científicos estadounidenses, entre ellos Jack Nilles, conocido como el “padre de teletrabajo”. Ese mismo año se realizaron estudios sobre tecnologías informáticas para encontrar beneficios económicos de las empresas ocasionado por la crisis del petróleo, lo que permitía ahorrar gastos de combustible, reducir el desplazo de los trabajadores al lugar de trabajo y mejorar la responsabilidad social de las empresas con el medio ambiente al disminuir la emisión de gases nocivos.

En los años 70 ya existían las computadoras y el internet, pero estaba reservado para personas privilegiadas, luego se realizaron programas piloto para promover el teletrabajo a todos los trabajadores y en los años 90 realizaron proyectos de telecentro para el desarrollo de zonas rurales. Aunque para Nilles (1973) “Cualquier persona que trabaje fuera del lugar habitual de producción de los bienes o servicios estaría teletrabajando, en cambio para la UE el elemento clave para el teletrabajo es la mediación de las TIC” (Gallusser, 2017).

Gracias a los estudios del grupo de Nilles (1973) se arrancó la idea de trabajar desde cualquier lugar que no fuera específicamente el lugar de trabajo, además, se dio a conocer el impacto en la organización, en la productividad, costes, beneficios, ventajas-desventajas y políticas públicas. Como consecuencia otros países

implementaron el teletrabajo incrementando la flexibilidad y la competitividad, debido a que los problemas de tráfico siguieron en aumento y los cambios en el medio ambiente exigieron una mayor adaptación.

2.1.1 Causas externas de la Adopción de teletrabajo

Al pasar los años el crecimiento de teletrabajo ha sido lento pero constante. Algunos acontecimientos que impulsaron el teletrabajo fueron: La ley de Aire Limpio de EE. UU en 1963 diseñado para controlar la contaminación del aire a nivel nacional en donde las empresas optaron a programas para ayudar al medio ambiente, disminuyendo el transporte y laborando desde casa. El terremoto de Nothridge de los Ángeles en 1994, la catástrofe destruyó rutas y servicios de transporte, se recurrió al teletrabajo por la falta de paso en las carreteras. El atentado del 11 de septiembre de 2001 de las torres gemelas en EE. UU, en la cual los colaboradores trabajaron desde casa por temor a los atentados (Gallusser, 2017).

Otra causa fue la devaluación de peso-dólar en Argentina en el año 2002, las personas adquirieron tecnologías a precios bajos lo que abrió puertas al exterior, existía un fuerte desempleo y la gente al familiarizarse con la tecnología, resultó ser una opción viable de empleo (Gallusser, 2017). A finales del 2019 el teletrabajo dio un giro inesperado, siendo un fenómeno masivo, algo que por décadas no se había logrado, causando que a nivel mundial se implementara el trabajo desde casa a raíz de la crisis de la COVID-19 en la cual la mayoría de empresas fueron primerizas al utilizar esta modalidad. Por consiguiente, se está viviendo en un momento clave para potenciar el trabajo.

2.2 Teletrabajo en Guatemala

Desde años anteriores algunas empresas en Guatemala contratan bajo la modalidad de “*trabajo desde casa o homeoffice*”, aplicable solo para algunos puestos de trabajo. Existen bolsas de trabajo con diversidad de ofertas a nivel nacional e internacional que comprueban que el teletrabajo será una forma de trabajo común en la actualidad. A pesar de las ofertas de trabajo aún faltan muchas cosas a tomar en cuenta para que el teletrabajo sea una opción efectiva de contratación, por el desconocimiento en

general, la falta de acceso al tipo de herramientas tecnológicas, la capacitación para utilizarlas y por el cambio de modelos tradicionales a modelos aptos para el teletrabajo.

En diciembre del 2019 se escuchó por primera vez la palabra “Coronavirus”, sin creer que el 13 de marzo el país entraría en confinamiento total. Aradilla (2020) afirma: “La primera semana de confinamiento fue para muchas personas una especie de aterriza como puedas” (p.7). De la noche a la mañana la vida cotidiana quedó en suspenso, al igual que los trabajos. Se descubrió la pista de aterrizaje y se llama: teletrabajo, una modalidad de trabajo a la que muchos no estaban acostumbrados, ni preparados y de un momento a otro estuvieron obligados a implementarlo.

A raíz de la crisis de la COVID-19 la mayoría de empresas no estaban preparadas para el teletrabajo y a causa de ello muchas fueron desplazadas por compañías más tecnológicas y que anteriormente utilizaban herramientas digitales, por ejemplo, páginas web o redes sociales para la venta online, como también algunas fueron desplazadas por empresas que tenían el poder adquisitivo para adaptarse al cambio de forma inmediata. Pasó de ser una minoría los que utilizaban el teletrabajo a ser aplicado por la mayoría de empresas de Guatemala sobre todo para el área administrativa.

Se han creado escenarios difusos, ya que los cambios suceden a gran velocidad, que no se dispone de tiempo para definirse. Un ejemplo es la modernidad líquida que anticipó Bauman (1999) en donde la palabra incertidumbre se define a la actualidad específicamente al presente, nos hace sentir vulnerables de no obtener respuestas ante esta pandemia y la crisis define al futuro en reflexionar que se puede hacer ante una situación tan inusual, sobre todo ahora que ha cambiado todo especialmente en el área laboral con el teletrabajo. Es un hecho histórico sin precedentes, se convirtió en un día de cambios radicales, una nueva palabra que en el pasado se había escuchado, pero que ahora es tendencia y nuestro futuro.

Estos cambios reflejan ser un reto, ya que algunos trabajadores son presentistas, es decir, que confunden el trabajo con estar físicamente en las instalaciones de la empresa y le dan más importancia al estar dentro de la empresa. El tener presencia en el lugar de trabajo no es lo mismo que trabajar, ya que el trabajo se puede lograr

sin importar el lugar. Existen trabajadores que creen cumplir porque están en el lugar de trabajo, pero eso no precisamente los hace ser buenos trabajadores y en el teletrabajo se puede demostrar que sin importar el lugar el trabajador puede realizar eficientemente su trabajo.

Otro factor que Aradilla (2020) afirma: “Es que no están teletrabajando. Lo que hacen es sacar como pueden el trabajo en su casa” (p.12). Lo que se ha vuelto un problema en la actualidad al confundir el verdadero significado de teletrabajo que es a lo que realmente se quiere llegar. Es importante aprender a diferenciar el trabajo presencial, trabajo desde casa y teletrabajo, en la cual se expondrá más adelante.

2.2.1 Guatemalteco Indolente

Uno de los rasgos más comunes que se le suele atribuir al guatemalteco es el de “flojo, haragán o indolente” un término que proviene de Baró (1998) para definirlo como: “Tendencia a no hacer esfuerzos, a la pasividad” (p.7). Esto constituye a una visión de un indígena perezoso de los tiempos coloniales para justificar el dominio de un pueblo sobre otro, en cambio en países latinoamericanos como Cuba tienen una imagen muy positiva que lo atribuyen a las estructuras sociales en donde el estereotipo se ubica en el carácter de las personas. Se puede esperar que las personas piensen que en el ámbito laboral se entrega un producto de menor valor, ya que a comparación de otros países el estereotipo social es que los guatemaltecos no son disciplinados, exigentes, metódicos y puntuales.

En el contexto guatemalteco la procrastinación, término que proviene del latín “pro” que significa adelante y “crastinus” que hace referencia al futuro (Oxford English Dictionary, 1548) es un síndrome común de “dejar todo a última hora” al subestimar el tiempo que queda para hacer una tarea. No se puede evitar que existan diferencias sobre situaciones laborales entre países y que las personas generalicen ciertas conductas del país como tal, por lo que es importante enfatizar que no todos los guatemaltecos presentan estas “costumbres” o características. Son percepciones socioculturales que impone la sociedad que al implementar el teletrabajo habría que aprender a romper ese estereotipo, ya que desde aquí comienza la desconfianza hacia

las acciones del trabajador, además, que se han realizado estudios sobre cómo la procrastinación influye en el comportamiento y toma de decisión del colaborador (Sobalvarro, 2018).

Otro problema evidenciado en la sociedad guatemalteca es el querer acoplar al trabajador a las exigencias de la producción y no de adecuar la producción a las capacidades del trabajador. Es necesario examinar el ámbito laboral desde un enfoque individualista, entre adaptar las condiciones laborales y las características de las personas en cuanto a sus competencias. Se evalúa las formas de organizar los procesos laborales y qué condiciones afectan a los trabajadores, facilitando la adaptación del individuo y potenciando la productividad a través de la satisfacción individual. Además, otro enfoque que no hay que perder de vista es el enfoque sistemático que evalúa los procesos laborales como un todo, es decir que analiza los requisitos para desempeñar un puesto, el liderazgo, mecanismos de toma de decisión, canales de comunicación, etc.

El fracaso de un trabajador se puede atribuir a su baja motivación de logro mientras que en países como Guatemala se le puede atribuir a la poca motivación de la población hacia metas ambiciosas. Aunque puede pasar que al guatemalteco no le falte motivación de logro, ni deje de esforzarse por conseguir los mejores resultados con su trabajo; al contrario, se le es negado el progreso, como persona y como miembro de una clase social, porque es privado del fruto de su trabajo a través de unas estructuras socioeconómicas que controlan la distribución de los bienes producidos en beneficio de los sectores dominantes (Baró, 1998). Éste es un problema psicológico, pero no de psicología individual ni sistemática, sino de psicología política.

La psicología política trata de analizar los comportamientos laborales y los procesos políticos que pueden influir en el orden político de un país, por ejemplo, los puestos de trabajo se debe tomar en cuenta criterios sociales, políticos y culturales, como también es importante “desacostumbrar la mirada”, término que acuña Aradilla (2020) en la cual refiere “Que es una forma de mirar con otros ojos lo que la sociedad impone como normal” (p.20), es decir que debemos mirar con otros ojos a los sectores laborales discriminados y marginados, ya que ayudará a buscar nuevas alternativas de

realización laboral, en aplicar tecnologías diversas y que las empresas sean consideradas intergeneracionales, es decir, que sin importar la generación que sean puedan aportar valor a la empresa.

2.2.2 Visión nueva de teletrabajo

La mirada desacostumbrada que menciona Aradilla (2020) es una manera de ver el mundo, es ver desde una mirada distinta para saber manejar cualquier situación. Bordieu (1930-2002) acuña el término habitus a “El conjunto de costumbres, es la producción y reproducción de conductas sociales internalizadas por las personas y el entorno social” (p.19). Una costumbre no es solo lo que hacen las personas, sino cómo lo hacen, a una costumbre se le hace pocas preguntas y las personas tienden a aceptar sin cuestionarse en su vida.

Por este motivo proviene la dificultad de transformar nuevas costumbres a nivel personal y laboral. Las costumbres las crean las personas, pero una vez creada los dirige. Las personas califican como normales la mayoría de costumbres que se practican y eso disminuye la capacidad de análisis y reflexión, es decir que se percibe lo construido socialmente como algo normal, sin reflexionar sobre eso. Por ejemplo, en modalidad presencial se considera normal un horario de 8:00 a 6:00 pm aprox. Se diseña por consenso social el horario, que ya se ve como algo normal, pero en el teletrabajo cuando las personas se encuentran en lugares como el hogar ya no es viable ese constructo social.

Es necesario desacostumbrar la mirada y normalizar otro tipo de modelos, por ejemplo, bloques más pequeños y alternantes. Otro factor importante es la gestión emocional, cuando las personas sienten emociones agradables y les une la percepción de adhesión de grupo es más fácil crear costumbres nuevas. Se puede acostumbrar la mirada cuando existe un significado social que conecta con los valores y las creencias. Además, que para muchos resulta extraño ver a sus compañeros de trabajo desde una pantalla o manejar todo desde la virtualidad que hace que el proceso de desacostumbrar la mirada sea un proceso difícil. La pandemia da la oportunidad de

crear nuevos comportamientos y costumbres de la vida laboral que antes parecían algo extraño.

Muchas cosas que se realizan dentro de la empresa no se le busca una explicación, solo se hacen porque siempre se han hecho de esa manera, pero la conciencia y la reflexión del por qué se realizan de tal forma las cosas ayuda a recuperar la mirada desacostumbrada que con la modalidad presencial se tiene que dejar atrás para adaptar una nueva modalidad que es el teletrabajo. Ver desde otra perspectiva modelos y procedimientos para aplicar en el teletrabajo, además, que también es una oportunidad para la inclusión, por ejemplo, personas de tercera edad que fueron despedidos debido a las herramientas tecnológicas, en vez de darles una capacitación adecuada del mismo.

2.3 Características

A causa de la COVID-19 se optó por la modalidad de teletrabajo, el cual es primordial conocer las características y diferencias entre trabajo presencial, trabajo desde casa y teletrabajo. La distinción es que el trabajo presencial (era el estilo habitual de trabajo), trabajo desde casa (el que se está practicando) y el teletrabajo (es a lo que se quiere llegar). Para tener una visión más clara de las características principales, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2

Características del trabajo presencial, trabajo desde casa y teletrabajo.

Trabajo presencial	Trabajo desde casa	Teletrabajo
Espacio físico		
El espacio físico está diseñado únicamente para las necesidades de trabajo. Es dentro de un lugar de producción y servicio, es un lugar para la empresa y desde la empresa.	El espacio físico está diseñado para la convivencia familiar, en el que existen lugares secundarios para trabajar.	El espacio físico se considera indiferente.
Equipamientos		

Cuenta con el mejor equipamiento posible.	Equipamiento mínimo viable para el trabajador.	Equipamiento medio que garantiza la viabilidad.
Legislación		
Cobertura obligatoria legislativa de las condiciones de trabajo.	Cobertura básica legislativa de regulación de condiciones de trabajo.	Cobertura mínima legislativa asociada al espacio híbrido.
Gestión Empresarial		
Cultura corporativa centrada en la presencia física del trabajador.	Cultura corporativa híbrida.	Cultura corporativa orientada a la persona.
Organización jerárquica piramidal alta.	Organización jerárquica piramidal baja o plana.	Modelos organizacionales que no dependen de la validación continua de un superior jerárquico como la holocracia (la toma de decisiones se deposita en los equipos) o la sociocracia (los equipos se auto organizan y auto corrigen).
Predominio en modelos de liderazgo taylorista (el poder de decisión se concentra en unas pocas personas y los equipos deben acudir continuamente a ellas para obtener permiso o validación. Basado en controlar.	Liderazgo hibrido, combinación entre control y delegación.	Predominio de modelos de liderazgo consciente basado en la confianza. Basado en delegación.
El histórico de empresa se centra en el presencialismo.	Histórico de empresa entre-mezclado.	Histórico de empresa centrado en el teletrabajo.

Tabla 2 Características de trabajo presencial, trabajo desde casa y teletrabajo. Nota: Conocer las principales características de cada modalidad ayudará a lograr de una forma más efectiva la implementación de teletrabajo. Fuente: Tomado de Aradilla (2020).

Al conocer las diferencias de las tres modalidades de trabajo permitirá una transformación y gestión al cambio al adoptar estrategias de adaptación a largo plazo que disminuyan la ansiedad y el estrés, implementar estrategias para cada modelo y sobre todo saber diferenciar entre los resultados derivados de la empresa y la persona.

2.4 Clasificación de teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que se puede llevar a cabo desde diferentes opciones como:

Tabla 3

Clasificación de teletrabajo

Por el lugar en que se presta el servicio	Teletrabajo a domicilio	El trabajo se realiza desde el hogar. El teletrabajador a domicilio cuenta con un horario fijo y el autónomo crea un horario según sus obligaciones.
	Teletrabajo combinado	La jornada de trabajo se combina entre la oficina y el hogar. Tipo de trabajo inicialmente desarrollado por Jack Nilles para evitar desplazamientos.
	Teletrabajo en telecentros	Trabajos establecidos por terceros. Son trabajadores independientes. Brinda una alternativa al “trabajo a domicilio”.
	Centros satélites	Áreas de trabajo de una empresa que pueden estar ubicadas lejos de las oficinas centrales. Principalmente son trabajadores de medio día, lo utilizan para call centers o servicios bancarios.
	Teletrabajo móvil o nómada	El lugar de trabajo puede ser cualquier parte y se realiza a través de las TIC. Es importante contar con formatos digitales.
	Teletrabajo transnacional.	Se instalan oficinas en el extranjero, no tiene relación con atención al público directo.
	Oficinas virtuales	Todo el personal de una empresa trabaja a distancia y la empresa no posee oficinas centrales de manera física.
	Teletrabajo online.	El trabajador opera a través de las TIC mediante un ordenador central, con controles

Por la forma de realizar la transmisión de orden, información y resultados.		e instrucciones por un supervisor y en tiempo real.
	Teletrabajo en sentido único.	El equipo informático del trabajador está conectado al central de la empresa, transmite la información, pero sin control directo de un supervisor.
	Teletrabajo en dos sentidos.	Se trabaja con una terminal inserta en una red de comunicaciones que permite un diálogo interactivo y control en tiempo real por la empresa.
	Teletrabajo offline.	La transmisión es por medios externos: CD-rom, disquetes, teléfono, correo electrónico, etc.
Según el tiempo que insumen	Teletrabajadores marginales	Teletrabajan desde casa, pero pueden combinarlo con un trabajo tradicional.
	Teletrabajadores sustanciales	El trabajo es regular y frecuente. Las oficinas se siguen considerando como el trabajo principal, pero también se ha creado una rutina desde casa.
	Teletrabajadores primarios	Teletrabajadores de tiempo completo. Es su única forma de trabajar.
Por la organización del Trabajo.	Individual, colectivo o cooperativo.	
	A tiempo completo, parcial o mixto.	
	Teletrabajadores autónomos, por cuenta propia o informal, es decir como un acuerdo entre jefes-empleados, aunque formalmente no sean parte de su contrato de trabajo.	

Tabla 3. El teletrabajo y su clasificación. Nota: El teletrabajo, no es solo trabajar desde casa, existen otro tipo de lugares en que se presta este tipo de servicio. Fuente: Elaboración propia.

En el teletrabajo las actividades de cohesión son importantes si la empresa quiere lograr una estructura emocional basada en la confianza y en la delegación, ya que al no estar junto al empleado físicamente tienen que delegar y eso solo es posible si se confía en el trabajador. El presencialismo favorece el control; el teletrabajo la confianza.

2.5 Perfil del Teletrabajador

La empresa debe de considerar la aptitud individual, mental-emocional y social para teletrabajar, así como las funciones y características del puesto que desempeña la

persona. La empresa debe definir el perfil del puesto colocando las competencias requeridas para una posición de teletrabajo, ya que ayudará a evaluar si la persona es apta para un buen desempeño laboral. No cualquier persona puede rendir adecuadamente en el teletrabajo.

Es importante que para esta modalidad el trabajador deba cumplir con ciertas características como la autodisciplina, ser responsable, independiente, capaz de tomar decisiones, cuente con habilidades tecnológicas, organizado, una persona que sea capaz de planificar con sentido de iniciativa para asegurar la productividad y eficiencia en el trabajo (Montalvo, 2020). Otras características que incrementan las probabilidades de éxito son:

- Capacidad de organización.
- Control de seguimiento de tareas.
- Capacidad comunicativa.
- Capacidad de planificación de tiempo y tareas.
- Alto grado de compromiso.
- Capacidad para equilibrar vida familiar-laboral.
- Autonomía y proactividad.
- Capacidad de adaptación a cambios.
- Orientado en la búsqueda y obtención de resultados.

Dentro de las características del teletrabajador la capacidad de laborar sin supervisión, ni presión de los superiores es fundamental, adquiere experiencia y discernimiento de la organización (Montalvo, 2020). Es necesario tomar en cuenta estas características y competencias. La empresa debe velar por el bienestar del trabajador y conocer si el trabajador es apto para el teletrabajo, además de conocer los instrumentos para que los colaboradores puedan trabajar, y como facilitárselos.

2.6 Dificultades para la adopción de teletrabajo

Las dinámicas de aceptación e implementación de teletrabajo han ido en aumento a nivel mundial a raíz de la pandemia. Al ser una modalidad novedosa sobre todo en Guatemala y por la falta de conocimiento acerca del tema se han evidenciado

problemas/desafíos que hacen que las organizaciones empresariales no estén adoptando la modalidad de teletrabajo al ritmo esperado.

Al no contar con el empleado físicamente dentro de la empresa ha generado dificultades para coordinar tareas de trabajo y al no poder supervisar de manera directa se altera la comunicación y la retroalimentación. La evaluación de talentos puede ser un desafío sin la evaluación directa, que surge de la preocupación de las empresas sobre la eficacia de teletrabajo, pero realmente es por la poca experiencia que tienen para trabajar bajo esta modalidad y la falta de investigación en el tema.

Una de las preocupaciones es determinar la forma de medir el desempeño de los teletrabajadores y por otra parte, el aislamiento de la cultura organizacional al no estar físicamente presentes. Se debe recordar que la cultura organizacional en el teletrabajo cambia a una cultura enfocada en la persona (Muñoz, Amórtegui, y Esguerra, 2018). Otro factor a tomar en cuenta es la existencia de la flexibilidad de horario en el trabajo, la persona con la que se desea tener contacto puede que no esté disponible, en el mismo sentido muchos empleados se encuentran con la problemática de no disponer de compañeros o supervisores a quien solicitarles ayuda. La flexibilidad de horario es un arma de doble filo que se debe ver, ya que puede motivar a los empleados a mejorar su desempeño o puede crear problemas en cuanto a temas de comunicación.

Con respecto a la tecnología las empresas se enfrentan con cuatro desafíos principales: la conectividad, transferencia de datos, comunicación y capacitación. Los empleados pueden tener una actitud negativa cuando hay carencias de los recursos requeridos, dado que para la efectividad se demanda equipos y software más adecuados con características como: rapidez y buena calidad (Sánchez y Montenegro, 2019). Los empleados con más experiencia en el uso de las tecnologías de la información y comunicación son aquellos que con frecuencia teletrabajan. Otro estancamiento es el clima de desconfianza por parte de los directivos por el temor de permitirles a sus empleados trabajar desde casa, sin supervisión directa o en querer asumir un liderazgo autoritario, donde exista comunicación de una vía únicamente.

La resistencia de los administrativos es el resultado de la falta de confianza hacia los teletrabajadores, además, de que los directivos rechazan cambiar hábitos de coordinación y de control, en la cual crea una barrera organizacional para la implementación de teletrabajo. La percepción gerencial se vuelve un factor determinante por lo que es necesario evidenciar la efectividad de utilizar esta modalidad de trabajo (Muñoz, Pabón, y Valencia, 2017). Por otra parte, algunos autores se enfocan en los cambios organizacionales, la transformación digital y la satisfacción laboral, pero no exponen que en algunas culturas como Guatemala se caracterizan por tener miedo a la incertidumbre, miedo al cambio de los esquemas tradicionales y en tener distanciamientos de poder entre directivos-empleados.

Se puede tomar como base el libro de “Un Mundo Emboscado” en el que Giddens (2000) menciona: La noción de riesgo es inseparable de las ideas de probabilidad e incertidumbre. Riesgo no es igual a amenaza o peligro. El riesgo se refiere a posibilidades futuras. Sólo alcanza un uso extendido en una sociedad orientada al futuro. La idea de riesgo supone una sociedad que trata activamente de romper con su pasado. La condición del riesgo, con todo, es también condición de excitación y aventura. Además, una aceptación positiva del riesgo es la fuente misma de la energía que crea riqueza en una economía moderna (Giddens, 2000).

Al relacionarlo con lo que explica el guatemalteco Torres-Rivas (2017) en el libro de “Guatemala: un edificio de cinco pisos” se debe a una sociedad desigual que provoca las diversas estratificaciones socioeconómicas, que marginan, vuelven sumiso, con un tipo de desesperanza y apatía que impide que el guatemalteco tome riesgos.

Tabla 4

Resumen de dificultades en la adopción de trabajo.

	Dificultades
Pérdida de control sobre los teletrabajadores.	La separación física ocasionada por la realización del trabajo remoto genera dificultades en la coordinación y pérdida de control sobre los empleados.

Medición del desempeño de los teletrabajadores.	Dado que los métodos de valoración del desempeño tradicionales se basan en la supervisión presencial, se hace necesaria formas alternativas de evaluación que apunten al cumplimiento de objetivos.
Impacto sobre el equipo de trabajo.	Al no estar el empleado físicamente presente, afecta sensiblemente la interacción con los colegas y supervisores.
Seguridad de la información.	Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus residencias a dicha información.
Costos de implementación y acceso a las tecnologías.	Para el buen desarrollo de un programa de implementación es indispensable disponer de las herramientas tecnológicas apropiadas.
Selección de empleados aptos.	Un buen trabajador no es necesariamente un buen teletrabajador, es primordial que posea ciertas habilidades y conocimientos, así como buena disposición hacia el teletrabajo.
Rechazo entre los empleadores.	Desconfianza hacia el comportamiento de los empleados por fuera de la supervisión física. Preocupación de que los desafíos de coordinación incrementen su carga laboral.
Resistencia al cambio de las estructuras organizacionales.	Implica un cambio de perspectiva en la cultura del trabajo tradicional soportada en la presencialidad.
Temor a la incertidumbre.	El desconocimiento sobre el concepto de teletrabajo y/o sus beneficios potenciales conlleva a tener recelo en su adopción.
Aspectos culturales.	Las dinámicas de adopción también se ven matizadas por aspectos culturales.

Tabla 4 Dificultades en la adopción de teletrabajo. Nota: Conocer las dificultades ayudará a anticiparte a todos estos factores y a crear estrategias para mejorarlo. Fuente: tomado de Tapasco Alzate, O. A., y Giraldo García. (2020).

Es importante tomar en cuenta las dificultades que se presentan en la adopción del teletrabajo, realizar un diagnóstico dentro de la empresa para buscar soluciones y tomar una decisión que beneficie a los empleados y a la empresa. Como también se debe tomar en cuenta que para una mejor adopción de teletrabajo Prensa Libre en alianza con Forbes México menciona que la aplicación de teletrabajo debe respaldarse con una estrategia para que el beneficio pueda perdurar (Forbes México, 2020). Para

ello las empresas deben hacerse algunas preguntas para analizar desde otra perspectiva esta modalidad de trabajo:

Ilustración 1.

Teletrabajo

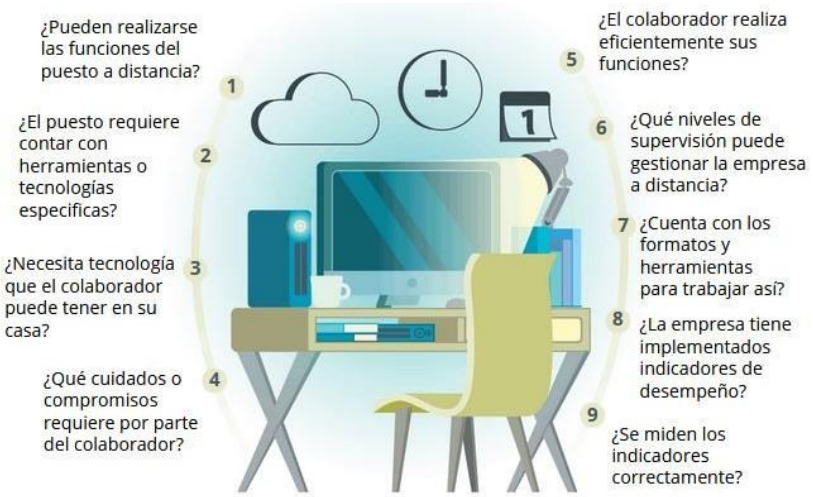


Ilustración 1 Teletrabajo. Nota: Preguntas para la adopción de teletrabajo. Fuente: Tomado de Prensa Libre (2020)

2.7 Ventajas y desventajas de teletrabajo

El motivo por el cual no se adoptó el teletrabajo en el pasado tiene relación con una cuestión cultural y la pandemia ha llegado para cambiar el comportamiento y la forma de trabajar en Guatemala. Ha venido para quedarse, quizás uno de los efectos beneficiosos de esta crisis es aprender a diferenciar lo que es importante de lo que no es y conocer cómo actuar en equipo, ya que una organización la hace funcionar las personas. Dentro de las ventajas y beneficios de teletrabajo en la calidad de vida del trabajador se señala:

- El negocio reflejará una mayor productividad que será un equivalente a mayores ingresos y crecimiento del negocio. Reducción de costos fijos en oficinas, equipamiento y alquiler, mantenimiento, servicios, entre otros. Costos asociados a la flexibilidad de inversión, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda, como también a mayor demanda se refleja el crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores y a menor

demanda, escasos costos fijos. El mejor activo que puede tener la empresa es el empleado (FAECO, 2021).

- Control y seguimiento permanente al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas (FAECO, 2021).

- En Recursos Humanos, se observará una mejora de las condiciones de reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia el lugar de trabajo y un equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que es resultado de la productividad (FAECO, 2021).

- Con respecto a la tecnología se puede tener un control sobre los escritorios virtuales, el flujo de la información y una reducción en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta. En formación, los trabajadores estarán capacitados sobre nuevas tecnologías y herramientas comunicativas (FAECO, 2021).

- Mayor flexibilidad de producción, organizativa y de recursos humanos. El rendimiento y productividad del empleado aumentan, como resultado aumenta la motivación y satisfacción laboral (FAECO, 2021).

- Conciliación de la vida laboral con la familiar. Medio de trabajo familiar y facilidad de autocuidado de mayores y menores (FAECO, 2021).

- A la hora de medir los resultados del empleado no existe una supervisión directa sobre el comportamiento de éstos y por tanto aumenta la satisfacción laboral. Las personas tienden a responder de maneras artificiales cuando saben que los observan, no se centran en su comportamiento sino en obtener resultados (FAECO, 2021).

- Programas de responsabilidad social, disminuyendo la contaminación al evitar desplazamientos al lugar de trabajo, inclusión a trabajadores con discapacidad, comunidades marginadas, padres de familia o con escasas oportunidades de empleo. La aplicación de prácticas laborales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores (FAECO, 2021).

Posibles impactos negativos en la calidad de vida del trabajador:

- Aislamiento y desvinculación con la empresa, es decir menor comunicación cara a cara y probabilidad de que los trabajadores tengan una percepción menos global del trabajo desarrollado (FAECO, 2021).

- Dificultad de control, ya que la gestión de equipos a distancia es más compleja (FAECO, 2021).

- La inversión tecnológica inicial para acceder a nuevas tecnologías (FAECO, 2021).

- Pocos convenios colectivos y no hay una configuración jurídica por la falta de conocimiento acerca del tema. Resistencia al cambio (FAECO, 2021).

- Riesgos informáticos, inapropiada gestión de información (FAECO, 2021).

- Dificultades para adaptarse al entorno empresarial y dificultad en la separación de tiempo de trabajo y tiempo libre (FAECO, 2021).

- La estructura organizativa de la empresa se encuentra más descentralizada lo que produce una pérdida de jerarquías lo que conlleva al empresario a desarrollar una desconfianza al no tener una supervisión directa en el control de los horarios (FAECO, 2021).

- Incremento del gasto en electricidad, agua, teléfono y conexión a la red de los trabajadores que laboran desde sus hogares (FAECO, 2021).

El teletrabajo es adoptado como una política interna que tiene como propósito cambiar la cultura organizacional y mejorar el desempeño para alcanzar el bienestar de los trabajadores; la implementación del sistema de teletrabajo requiere de cambios culturales en temas sobre transparencia, medio ambiente e innovación; generar un entorno de confianza y colaboración donde se fomente los valores, objetivos, capacidad de adaptación y liderazgo de la organización; sistemas de gestión para coordinar tareas, control de plazos, planificación y gestión del tiempo; capacitación al empleado para la mejora de sus habilidades y aprendizaje en TICs; nuevos valores, confianza entre empleados-directivos, empatía hacia los clientes y mayor capacidad de comunicación.

2.8 Teletrabajo y Calidad de Vida

Una vez definido el concepto de teletrabajo, los tipos de teletrabajo, desafíos para su adopción y posibles ventajas-desventajas, se debe hacer énfasis en que está modalidad de trabajo tiene un impacto directo sobre la calidad de vida de los trabajadores, tal efecto puede ser positivo o negativo. Para el abordaje del tema, hay que tener claro sobre el concepto de calidad de vida laboral.

La OIT lo divide en dos aspectos: Calidad del empleo, aquella que cumple la protección social, vínculo laboral y los ingresos del trabajo. Calidad de vida familiar vinculado a la calidad de las condiciones materiales de vida de la familia y otros aspectos subjetivos como la satisfacción (OIT, 2012). Es decir, que la calidad de vida se puede considerar como un sinónimo de satisfacción personal, sujeta a la experiencia previa y la percepción de la persona ante determinada situación, como también puede deberse a aspectos subjetivos.

La calidad de vida toma en consideración aspectos biológicos, económicos, sociales, ambientales, conductuales y psicológicos que se mencionaron en la investigación más adelante, además, que surge de la necesidad de contemplar los valores personales, aspiraciones y las expectativas de la persona. Dentro de este modelo se puede incluir la definición de la OMS (1995) sobre calidad de vida: “La percepción de un individuo de su situación de vida, puesto en contexto de su cultura y sistemas de valores, en relación a sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones” (p.17).

2.8.1 Factores que influyen en la calidad de vida y desempeño

La movilidad y el transporte afectan a esta nueva realidad de la COVID-19 debido a que, el 66% de las personas de la ciudad utilizan el transporte público para desplazarse, 29% usan vehículo propio y 5% un medio alterno. Para las personas que se desplazan en transporte público aumentaron los costos con la compra de gel, desinfectantes, y la ocupación del 50% de la unidad, pasando de gastar Q10 diarios a Q40 diarios por trayecto, siendo el salario mínimo en Guatemala de Q.2,831.77, por lo que un pasaje actualmente genera un costo excesivo diario (Méndez, 2020).

Las personas que cuentan con vehículo propio, gastan Q50 diarios en promedio por el tráfico (Vela, 2018). Lo que ahora le llaman “vivir en el tráfico”, ya que aproximadamente se necesitan más de 100 minutos intentando llegar a la oficina, tomando en cuenta que el trabajador puede sufrir algún tipo de accidente o algún imprevisto y los efectos psicológicos que provoca: Déficit de sueño, ansiedad, estrés, trastornos alimenticios, cansancio, tensión, entre otros.

Se acumulan las horas perdidas en el tráfico, que en ocasiones deben recuperarse prolongando el horario de trabajo y al sumar los efectos psicológicos, causa que el colaborador baje su desempeño, por lo que al implementar el teletrabajo ayudaría a mejorar la calidad de vida del trabajador al evitar este tipo de problemáticas ya que el trabajador no tendría que desplazarse a la empresa. Según Aqueche (2019): “El teletrabajo aparte de aumentar la productividad un 30%, este esquema permite disminuir el estrés por el tráfico y aumenta los niveles de motivación y lazo emocional con la empresa hasta el 45%” (p.12).

Dentro de estos factores económicos también se encuentra la expectativa de salario del trabajador. El convenio sobre la protección del salario 95 de la OIT (1949) describe el término salario como “Remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por legislación nacional en virtud de un contrato de trabajo escrito o verbal” (p. 95). Un salario digno ayudará a una alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte, esparcimiento, vacaciones y previsión, es decir que nadie debería de cobrar menos que la suma necesaria de estas necesidades

y esto influye directamente en la calidad de vida del trabajador. Si el salario mínimo es lo más bajo cualquier otro cálculo salarial debería de servir para más.

Por otra parte, dentro de los aspectos subjetivos en el teletrabajo se puede tomar en cuenta el tiempo familiar, que es un factor determinante en la calidad de vida de las personas. El tiempo que la familia demanda también se puede ver en términos de calidad y cantidad, esto puede generar en el trabajador sensación de insatisfacción, además, de poder estar más involucrada a conflictos familiares.

Otra situación que sucede es que las empresas quieren que los empleados estén trabajando toda la jornada laboral y dentro del teletrabajo debería de ser todo lo contrario, debería permitir más flexibilidad al trabajador. Es una cuestión de dos: la empresa debe ser más flexible en cuanto a horarios y en evitar intromisiones en los tiempos de descanso; el trabajador debe de estar comprometido en su trabajo y a la vez colocar un límite en no atender cosas de trabajo fuera del horario, solo si fuera una emergencia.

En algunos estudios, los teletrabajadores mencionan que la flexibilidad de horarios tiene un efecto positivo en la calidad de vida del trabajador, especialmente para el género femenino, quienes suelen ser las más afectadas al momento de cuidar a sus hijos, ya que según los resultados del censo 2018 las mujeres en Guatemala tienen un promedio de 3.8 hijos por lo que aumenta la probabilidad de abandonar su lugar de trabajo (INE, 2019). Por otra parte, las personas que teletrabajan desde casa mantienen que en algún momento puedan presentarse largas jornadas de trabajo el cual puede ser negativo para la calidad de vida, aunque mencionan que aumentó la presencia en el hogar, teniendo un impacto positivo sobre el trabajador.

Los factores psicológicos pueden ser muchos, pero el indicador más importante para valorar a una empresa es la inteligencia emocional. El teletrabajo lo ha convertido en algo primordial porque la toma de decisiones, el valor, la creatividad e innovación, la motivación y el compromiso se gestionan a través de la inteligencia emocional e incluye aspectos como la calidad de vida de las personas implicadas. La inteligencia emocional según Aradilla (2020): “Es la capacidad de identificar, comprender, sostener y manejar las emociones propias y ajenas orientadas a un objetivo” (p.91). La manera

en que se gestionan las emociones de manera consciente puede influir en el desempeño de los trabajadores, al tomar decisiones, solucionar conflictos, superar obstáculos y construir buenas relaciones interpersonales. Quien comprende dichas emociones, puede comprenderse a sí mismo y logra aprender a reajustar comportamientos.

Otro factor a tomar en cuenta es la responsabilidad social y esto implica factores ambientales como la contaminación derivada de los desplazamientos de trabajo y en las temporadas de lluvia, en crear planes en caso de que ocurran problemas de conectividad, además, de proporcionar planes de internet al trabajador.

Es importante que las organizaciones promuevan un adecuado balance entre trabajo-vida enfocándose en promover estilos de vida más saludables, en hacer partícipes a las familias de los colaboradores en eventos de la empresa y en reducir jornadas laborales para aumentar los niveles de calidad de vida de los colaboradores.

2.8.2 Motivación como parte de la Calidad de vida laboral

Maslow (1934) clasifica las motivaciones humanas según su conducta, agrupándolo en cinco niveles que actúan en forma jerárquica satisfaciéndose de forma ascendente:

- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades biológicas de una persona para poder sobrevivir como la respiración, el alimento, la vivienda, el descanso, etc.
- Necesidades de seguridad: Seguridad física, económica y psicológica.
- Necesidades de afecto: Necesidad de pertenecer a un grupo social.
- Necesidad de estima: Deseo de la persona de sentirse respetada y que los demás también la respeten.
- Necesidad de autorrealización: La persona potencializa sus habilidades, al lograr ser creativa y en solucionar problemas. Se maximizan las capacidades.

La teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow permitiría al teletrabajador según las necesidades fisiológicas tener ciertos descansos contando con horarios flexibles para realizar actividades laborales o personales. En las necesidades de seguridad al contar con un empleo digno y que por medio del teletrabajo ayude a su salud evitando

posibles contagios. En la necesidad de afecto y estima tendría relación con que el teletrabajador se sienta parte de su equipo de trabajo, respetando sus opiniones y decisiones. La necesidad de autorrealización que permitiría a la persona potencializar sus habilidades y capacidades en el teletrabajo.

2.9 Seguridad y Salud en el Teletrabajo

Al buscar formas de apoyo para los procesos de modernización organizacional, el aumento de la productividad, la calidad de los servicios, mejorar la responsabilidad social de las empresas y la calidad de vida de los trabajadores se puede tomar como ejemplo a Costa Rica, un país centroamericano que implementó la ley para regular el teletrabajo por medio del decreto legislativo N.º 9738 que tiene como objeto promover, regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las organizaciones públicas y privadas, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación (Alvarez, 2019).

Por otra parte, en Guatemala algunos diputados presentaron una iniciativa de ley para regular el teletrabajo, en la cual el congresista Aníbal Samayoa mencionó que se trata de una propuesta que permitiría que el trabajador tenga flexibilidad de horario, reducción de desplazamiento y alimentación, así como reducir el riesgo de accidentes de tránsito e inseguridad, entre otros beneficios, en tanto la empresa se beneficiaría con una reducción de costos fijos y de inversión, además, de ver cómo se incrementa la productividad, provoca que disminuya la rotación de personal y mejora la contratación, pues no habrá límite de ubicación (Aguja, 2020). El país necesita modernización en leyes y políticas para mejorar la seguridad y salud física-mental de los trabajadores, por lo que se podría tomar como ejemplo a Costa Rica para que las empresas puedan guiarse en establecer políticas de teletrabajo, mientras se establece una ley en Guatemala.

Desde el punto de vista de la seguridad y salud organizacional se mencionó anteriormente que en Guatemala no existe una regulación concreta ni un protocolo de vigilancia de la salud que contemple los riesgos específicos de teletrabajo y en el aspecto legal se presenta la dificultad de explicar en caso de que ocurra un accidente en el lugar en el que el trabajador desarrolle el teletrabajo. Sin embargo, cada

organización tiene la facultad de apropiar el sistema a sus características y necesidades para el control de riesgos laborales, reforzar programas de salud física y mental, intervenciones en el puesto de trabajo, adaptar políticas, planes de emergencia y medición del impacto en el teletrabajo.

Algunos teletrabajadores identifican que los principales riesgos se encuentran asociados a factores psicosociales y al diseño de puesto de trabajo lo que se refleja en el aumento del estrés, aislamiento y presencia de enfermedades osteomusculares que son las más frecuentes por la manipulación manual de cargas, movimientos repetitivos o al realizar posturas de trabajo forzadas. Se sugiere que se realicen actividades de prevención en el que expliquen estrategias que faciliten el autocuidado y toma de conciencia en asumir la responsabilidad de su propia seguridad como la de su entorno. El trabajo a domicilio puede dar a la persona la sensación de seguridad por el hecho de no estar expuesto a riesgos y como resultado incide en la percepción de bienestar del trabajador.

Otro factor importante que afecta en la salud del teletrabajador son los problemas psicológicos que genera el exceso de trabajo. Según un estudio de la Universidad Nacional Autónoma de México explican que si una persona labora 11 horas al día; es dos veces más propensa a padecer depresión, y si llega a trabajar durante 55 horas a la semana, el riesgo de sufrir un infarto de 33% mayor, además, la Organización Mundial de la Salud OMS ha clasificado el Síndrome de Burnout o desgaste por exceso de trabajo, como una enfermedad la cual puede presentarse tanto en la modalidad de teletrabajo o presencial (OMS, 2019). La Organización Internacional del trabajo OIT señala que 4% del Producto Interno Bruto PIB global se pierde anualmente a causa del estrés, depresión y ansiedad que genera el trabajo, lo que también va de la mano con los accidentes laborales (OIT, 2019).

Sin embargo, uno de los principales obstáculos viene desde el propio teletrabajador, la resistencia de modificar sus condiciones de trabajo al desempeñarse en lugares como el propio domicilio, por ejemplo: una silla cómoda que este a la altura de la persona y pueda apoyar los pies en el suelo; buena iluminación en el área de trabajo, un espacio físico con ventilación; entre otros. El incremento formativo sobre riesgos

específicos ligados a esta nueva modalidad puede suponer una mejora en la actividad preventiva, como también es importante establecer procedimientos de comunicación de accidentes y enfermedades sufridas por el teletrabajador.

El teletrabajo es una opción adaptativa para personas con discapacidad por el desplazamiento, personas mayores que puedan optar por un tratamiento médico, para mujeres gestantes o en fase de lactancia, padres de familia con dos ingresos y en situaciones de epidemias o pandemias como por ejemplo la COVID-19. Si bien el teletrabajo podría integrar a las personas con discapacidad, es necesario crear políticas para un entorno de trabajo inclusivo en donde se pueda maximizar su participación. “Se puede maximizar por tres líneas de actuación básicas: investigación, divulgación, e intervenciones efectivas” (Vicente, Torres, Torres, Ramírez, y Capdevila, 2018, p294).

A su vez cabe destacar que en algunos estudios manifiestan que con el trabajo tradicional muchas mujeres al tener hijos reducen su horario laboral o abandonan sus trabajos y el teletrabajo es una herramienta para conseguir un equilibrio trabajo-vida, además, sería una manera de apoyar las carreras de las madres y mejorar la igualdad de género en el mercado laboral, al igual que con los padres que puedan teletrabajar para no dejar toda la carga a la madre y el poder pasar tiempo con sus hijos.

El teletrabajo puede ser una opción viable para adultos mayores como se mencionó anteriormente, pero se debe tomar en cuenta la capacidad de adaptación a las demandas tecnológicas y las actitudes que tienen los directivos hacia los trabajadores mayores. Según la encuesta realizada por Sharit, respecto a los teletrabajadores mayores, los gerentes menos experimentados serían más resistentes a la contratación de personas mayores como teletrabajadores y este sería un punto de mejora a considerar en el futuro para potenciar las perspectivas de empleo en las organizaciones y en esta forma organizativa concreta (Vicente, Torres, Torres, Ramírez, y Capdevila, 2018).

Por último, el teletrabajo ha sido una opción viable para epidemias o pandemias y es una opción flexible para cualquier cosa que suceda dentro de la empresa, además,

que es necesario implementar políticas de higiene y protocolos de emergencia ante cualquier situación. Las políticas de teletrabajo pueden reducir la transmisión de enfermedades siendo un ejemplo claro, lo que sucede actualmente, la crisis de la COVID-19. Es un reto el teletrabajo, pero no quiere decir que sea imposible. Antes se pensaba que sería imposible superar la pandemia y ahora se está logrando y este reto del teletrabajo es algo que también se puede superar.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación cualitativa, se encuentra fundamentada desde el modelo fenomenológico, esto significa que: “Busca entender las experiencias de las personas sobre un fenómeno” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.526). En la investigación se examinaron las experiencias de los trabajadores en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, cómo ellos perciben esta nueva realidad sobre la implementación del teletrabajo, en la cual se analizó el impacto positivo o negativo, además, de influir directamente en el desempeño y la calidad de vida del trabajador, por lo que es relevante dicha investigación para propiciar una mejora en la productividad y bienestar en los trabajadores.

3.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de la investigación lo conforman los teletrabajadores, que consta de doce profesionales que realizan teletrabajo en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala, se optó por diferentes puestos o áreas de trabajo para analizar el impacto y conocer qué puestos son favorables para realizar este tipo de modalidad. La muestra elegida fue al azar para que cualquier miembro de la población tuviera la misma posibilidad de ser seleccionado. Se abordaron temas sobre los desafíos de la implementación del teletrabajo, relaciones laborales, seguimiento y control de actividades, gestión de tiempo, motivación laboral, seguridad y salud y qué elementos inciden en la calidad de vida al realizar el teletrabajo durante la pandemia, así de esta forma conocer sus experiencias y necesidades.

Los sujetos de la investigación comparten características tales como: Trabajar desde casa debido a la situación de la COVID-19 y que son profesionales que trabajaron anteriormente en modalidad presencial y que por la pandemia optaron por el teletrabajo. Por último, en la muestra seleccionada el género y la edad no se tomaron en cuenta en la investigación.

3.3 Instrumentos de la investigación

La presente investigación tuvo como propósito elaborar una entrevista a profundidad a trabajadores para analizar el impacto del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. La entrevista es una técnica en la cual se recoge información sobre experiencias o acontecimientos de las personas que participan en la investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.252). Según el grado de estructura se seleccionó una entrevista a profundidad, es decir que cuenta con una estructura flexible, lo que permite que se cubran áreas apropiadas para el entrevistado, además, que se hace uso de preguntas iniciales para obtener una perspectiva más profunda y lograr comprender la experiencia del participante.

Se diseñó una entrevista a profundidad para que los trabajadores pudieran compartir sus experiencias sobre el teletrabajo y explicar de qué manera afectó esta modalidad en su vida familiar y laboral, a raíz de la pandemia. El instrumento se elaboró sin ninguna base de otro instrumento y se llevó a cabo a través de un árbol de categorías, en la cual se tomó en cuenta dos categorías principales para diseñar los ítems: El teletrabajo y calidad de vida. La entrevista a profundidad se elaboró con base a la revisión teórica, en la cual consta de siete preguntas generadoras sobre el impacto del teletrabajo en la calidad de vida, acorde a la realidad del contexto guatemalteco, dirigida a doce trabajadores de una empresa de giro de negocios.

Para la validación del instrumento, se realizó un pilotaje en el mes de octubre a dos personas externas que tuvieran las mismas características que la muestra seleccionada a través de una llamada telefónica con la finalidad de evaluar que las preguntas fueran entendibles en su totalidad, además, de verificar que las preguntas estuvieran redactadas sin faltas ortográficas o faltas en la redacción. Al pasar por un proceso de revisión, se realizaron los cambios necesarios para una mejor comprensión del instrumento.

A su vez, algunas prácticas que pueden asegurar totalmente la validez y confiabilidad del instrumento es la relación entre el título y las categorías de la investigación. Se captó de manera significativa el objeto de la investigación, se comprobaron los contenidos con otras fuentes de información, se elaboraron las preguntas de forma

clara y sencilla y se realizó una prueba para aclarar el grado de comprensión y la cantidad de preguntas a aplicar.

Por último, la estrategia que se utilizó para la presente investigación fue enviar un consentimiento informado con antelación para evitar inconvenientes a la hora de realizar la entrevista, explicando que los datos son totalmente anónimos y confidenciales, se hizo uso de grabación de voz para fines de aprendizaje y para analizar los resultados, se coordinaron los horarios con ayuda de la empresa explicando que el tiempo estimado era de 10 min a 20 min aprox. y se realizó a través de llamada telefónica, por comodidad de los participantes, además, que debido a la pandemia, la universidad optó por realizarlo de manera virtual.

3.3.1 Árbol de categorías

Tabla 5- *Teletrabajadores*

FENÓMENO	*CATEGORIAS*	*SUBCATEGORIAS*	*INDICADORES*	*ITEMS- ENTREVISTA*
IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR DURANTE LA CRISIS DE LA COVID-19.	**Teletrabajo**	Adopción de teletrabajo.	Desafíos. Relaciones laborales.	1. Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad? 2. Según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de la COVID-19?
		Control en cumplimiento de objetivos laborales.	Seguimiento y control.	3. ¿Cuál es su punto de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?
	Calidad de vida	Calidad de vida familiar.	Gestión de tiempo.	4. Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podría realizar usted para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?
		Calidad del empleo.	Motivación laboral. Elementos. Seguridad y salud en el teletrabajo.	5. Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, considera que existe algún aspecto que debería de mejorar? 6. Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo? 7. Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarían a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

Tabla 5 Árbol de categorías- Impacto del teletrabajo y calidad de vida. Nota: Entrevista dirigida a teletrabajadores. Fuente: Elaboración propia.

3.4 Procedimiento de investigación

- Selección del tema de investigación según las líneas establecidas en la MGHO.
- Elaboración del capítulo I: línea de investigación, planteamiento del problema, justificación, alcances y limitantes de la investigación, objetivos de la investigación y definición de categorías.
- Investigación de artículos científicos para la fundamentación teórica.
- Elaboración del capítulo II: Construcción del marco teórico.
- Elaboración del capítulo III: Marco metodológico en el que incluye diseño, sujetos, instrumentos y metodología.
- Pilotaje para la validación del instrumento.
- Comunicación con la empresa seleccionada para la aprobación del instrumento.
- Presentación con el área encargada para distribuir tiempos y verificar la muestra seleccionada.
- Consentimiento informado a las personas entrevistadas.
- Llamada telefónica para realizar entrevistas a profundidad.
- Recopilar la información recabada.
- Elaboración del capítulo IV: Resultados del trabajo de campo.
- Elaboración del capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.
- Anexos, referencias y apéndice.
- Entrega final de informe de investigación.

3.5 Diseño y metodología estadística descriptiva

El análisis de la información cualitativa se realizó por medio de matrices, que fue útil para establecer vinculaciones entre categorías de la investigación. Se llevó a cabo una explicación sobre si las categorías se vinculan o no, cómo y por qué se vinculan o, al contrario, por qué no se asocia una categoría con otra.

CAPITULO IV

4.1 Descripción del proceso de aplicación

Primero, se agendaron los horarios disponibles de los trabajadores con ayuda de la empresa y se envió al correo electrónico un consentimiento informado, explicando que la información obtenida era única y exclusivamente para los propósitos del estudio. Los sujetos de la investigación participaron de manera voluntaria, autorizando el uso de grabación de voz para fines de aprendizaje y análisis de resultados. Segundo, se envió al correo la entrevista con anticipación para que lograran analizar las preguntas con calma, mencionando que el tiempo aproximado de la entrevista era de 10 a 20 minutos.

Tercero, iniciaron las entrevistas el 3 de noviembre de 2020, se explicó nuevamente el objeto de estudio y los candidatos fueron muy receptivos con la información, en donde comentaron experiencias sobre el teletrabajo y de qué manera influyó en su vida laboral y familiar. Cuarto, se realizó el cierre de las entrevistas el 5 de noviembre de 2020, agradeciendo su tiempo y colaboración. Por último, se transcribieron las respuestas de cada uno de los participantes para el posterior análisis de la información.

4.2 Matriz de Análisis

Tabla 6. – *Resultados*

Categoría	*Subcategoría*	*Indicadores*	*Preguntas*	Texto Codificado	Palabra clave	Frecuencia
Teletrabajo	**Adopción de teletrabajo**	**Desafíos**	Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?	1. Cancelaciones de clientes por la pandemia, tiempo de conexión o el internet se ralentiza por las lluvias o las actualizaciones de la computadora y nadie sabe que le está pasando a uno, a menos que se avise en el grupo. 2. Vídeo llamadas, al no colocar la cámara, hubo dificultades para que prestarán atención y problemas de comunicación. 3. Dificultades en el tiempo de respuesta. 4. Encontrar plataformas virtuales y aplicaciones para comunicarse con el público objetivo, dificultad para que cedan su tiempo a capacitaciones virtuales y la planificación y organización del tiempo. 5. Equilibrio entre vida personal y laboral. 6. Control de los empleados, las distracciones en casa y algunas dificultades para trabajar en equipo por diferencias de horario. 7. La transcripción de documentos en digital y que tienen una mentalidad tradicional, en que no eres productivo en el teletrabajo. 8. La disponibilidad de los clientes y el adaptarse al estar detrás de una pantalla todo el tiempo.	Conexión de internet. Comunicación. Desequilibrio entre vida personal y laboral. Control de empleados. Planificación y organización. Disponibilidad de tiempo. Cancelaciones. Horarios.	2 3 3 3 4 4 2 3

Relaciones laborales	Según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de la COVID-19?	1. Distanciamiento con los compañeros de trabajo, sobre todo en amistades, dificultades de coordinación debido a la falta de comunicación y que en ocasiones no hay una respuesta inmediata. 2. Falta de sociabilidad debido a la virtualidad. Distanciamiento por diferencia de horarios o reuniones. 3. Se utilizan aplicaciones como teams, whatsapp o plataformas internas. 4. Dificultades en resolución de problemas por malas interpretaciones de forma escrita. 5. La relación con los jefes inmediatos cambio por el distanciamiento y la disponibilidad.	Desvinculación emocional.	4
			Comunicación.	5
			Resolución de problemas.	2
			Disponibilidad de tiempo.	5
			Compromiso.	4

Control en cumplimiento de objetivos laborales.	**Seguimiento y control.**	¿Cuál es su punto de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o considera que algún aspecto debería de mejorar?	1. Se realizan reportes o informes para el control de seguimiento de trabajo. 2. Las actividades se informan por teams, webex, google meet, skype, whatsapp o correo para tener mejor control y con los clientes por correo o llamada o también se utilizan para ver resultados o saber cómo ha estado su día. 3. Grupos de whatsapp para llevar el seguimiento cuando no tenían luz o internet. 4. Colocar grupos únicamente para resolución de problemas y colocar objetivos semanales para el cumplimiento de plazos. 5. Establecer límites en el horario laboral y se verifica cuanto tiempo tardan en resolver un problema. 6. Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. 7. Que las personas mayores no se adaptan tan fácilmente al home office, por lo que presentan dificultades para controlar a sus empleados. 8. Entregar un informe semanal donde se plantee el progreso y los avances.	Efectivo. Mejora. Informes semanales. Plataformas o aplicaciones. Horarios. Capacitación a adultos mayores. Coordinación. Reuniones.	6 6 2 12 3 1 1 5

Calidad de Vida	**Calidad de vida familiar**	**Gestión de tiempo.**	Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podría realizar usted para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?	1. Salgo de mi oficina, después de mi horario de trabajo para compartir con mis familiares. 2. Planificar tu día, colocar horarios y límites con la familia. Organización. 3. Saber administrar las tareas, aprender a delegar y comenzar a trabajar antes o puntual para terminar todas las tareas del día. 4. Establecer fechas o plazos para entrega de proyectos. 5. Cumplir horarios, es decir desconectarse al terminar tu horario laboral y establecer un horario para la comida o desconectarse del trabajo los fines de semana, si no hay nada urgente. 6. Alistarse como si se fuera a trabajar, es decir no utilizar pijama y desayunar antes de conectarse para evitar distractores. 7. Responsabilidad al conectarse, mantener un espacio de trabajo limpio y responder a cualquier pregunta rápidamente. 8. Que la empresa respete horarios y no pida realizar tareas fuera del horario laboral, delimitar el tiempo de jornada laboral, designar un lugar específico para trabajar y tener una rutina y contar con un espacio de descanso.	Planificación y organización. Lugar de trabajo. Horarios y límites. Puntualidad.	6 4 10 2

Calidad de empleo	**Motivación laboral.**	Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, considera que existe algún aspecto que debería de mejorar?	1. Realizar una vez por semana una vídeo llamada para una actividad grupal o los teletrabajadores que se conecten todo el mes cumpliendo su horario entran en la rifa de un premio o de cupones de regalo. 2. Reconocimiento a personas que logran llegar al objetivo semanal, entregar diplomas virtuales o tiempo extra para pasar en familia o premiar a los teletrabajadores con mejores resultados. 3. Aprender a delegar y salir más temprano una o dos veces por mes. 4. Colocar metas u objetivos o premiar por calidad de servicio. 5. Un programa donde acumules puntos y al final de año se pueden canjear por premios. 6. Plataformas para un mejor control de lo que se está haciendo que por medio de una app transmita información a los jefes. 7. Enviar equipo ergonómico para mejorar la comodidad de trabajar en casa y evitar lesiones o actividades como brain fitness para ayudar a relajarse. 8. La carga laboral distribuirla de una mejor manera y crear charlas de motivación o cursos gratis en línea.	Efectivo. Mejora. Indicadores de desempeño. Recompensas. Reconocimientos públicos. Capacitaciones o talleres. Carga laboral. Comunicación. Horarios.	7 5 4 6 3 3 2 6 3

Elementos.	Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influyen en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?	1. El espacio de trabajo es importante para un buen desempeño y el transporte ha sido una ventaja para evitar horas de tráfico, depreciación del carro, gasolina y no exponerte al virus. 2. Renovar cada dos años o tres el equipo tecnológico o no exponerse, sobre todo cuando se vive con un adulto mayor. 3. Estar en un proceso de ahorro, evitando gastos como gasolina y utilizarlo para pagar deudas. 4. Mejorar la alimentación, ya que se establecen horarios. 5. Ahorrar tiempo en el tráfico y utilizarlo en otro tipo de actividades. 6. Bonos extra para cubrir gastos de internet, luz y agua. 7. Contar con habilidades tecnológicas. 8. La satisfacción laboral y la confianza hacia el colaborador y horarios flexibles. 9. Cursos sobre estabilidad entre vida personal y vida laboral, capacitaciones sobre el uso correcto de office o el uso de la computadora y bonos por ejecutar eventos virtuales. 10. Las lluvias por el internet se considera un problema y la gestión del tiempo, otra cosa negativa es la distorsión de la comunicación o pagar un tipo de internet básico, como también los problemas de adaptación. 11. Contar con un jefe ordenado, un jefe motivador, un jefe pendiente de lo que estés haciendo, que sepa manejar a la gente y trabaje en equipo, influye el tipo de liderazgo del jefe inmediato y la comunicación entre equipos y mantener	Espacio de trabajo. Recursos tecnológicos. Transporte, gasolina, tráfico y tiempo. Bonos. Confianza. Cursos y capacitaciones. Comunicación. Conexión a internet. Liderazgo. Salud.	2 7 6 2 2 4 2 3 2 3

un área efectiva y comprometida.
12. Que la empresa proporcione el equipo de trabajo, verificar la salud del colaborador dentro del hogar y reconocer el trabajo de los empleados.

Seguridad y Salud en el teletrabajo.	Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendaría a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?	1. Políticas de teletrabajo y seguro médico para los teletrabajadores. Ayuda psicológica, sobre todo en crisis como la pandemia. 2. Equipo ergonómico para evitar posibles lesiones. 3. Recomendaciones para tener una buena postura y actividades para manejar el estrés. 4. Capacitaciones sobre temas de seguridad y salud y recomendaciones para prevenir posibles contagios de la Covid-19 y protocolos de higiene. 5. Tips de relajación para evitar estrés y ansiedad del home office. 6. Clases para hacer ejercicio de manera virtual, comunicados de salud, pausas laborales para estirarse de 10 minutos. 7. Charlas para cuidar la alimentación y encuestas para monitorear la salud.	Políticas de teletrabajo. Seguro médico. Psicología. Equipo ergonómico. Capacitaciones, cursos y talleres.	5 12 3 4 8

	Impacto del teletrabajo.	Según su experiencia, ¿Recomendarías el teletrabajo?	1. A pesar de sus consecuencias negativas si recomendaría el teletrabajo. 2. Si recomendaría el teletrabajo, pero dependerá del tipo de puesto que se esté desempeñando. 3. Considero que aporta más beneficios que desventajas. 4. Teletrabajadores más productivos, más seguridad de no contagiarse y al no estar en el tráfico, reduce el estrés laboral. 5. Si lo recomendaría, sobre todo mezclar el teletrabajo con trabajo presencial. 6. Si es recomendable siempre y cuando se esté preparado psicológicamente. 7. Recomendaría el teletrabajo más que todo a las personas que viven lejos o personas que vivieran en el extranjero.	Si lo recomiendo.	9
				Híbrido.	3
				No lo recomiendo.	0

Tabla 6 Resultados sobre el impacto del teletrabajo y Calidad de Vida- Matriz. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis de Resultados

Las entrevistas que fueron dirigidas a doce teletrabajadores de distintos puestos de trabajo permitieron obtener información sobre el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19. Para la distribución de resultados se integró en cuatro categorías: Adopción de teletrabajo, control en cumplimiento de objetivos laborales, calidad de vida familiar y calidad de empleo. En el presente estudio el género y la edad no fueron un factor determinante para evaluar los resultados al igual que se seleccionaron puestos de trabajo diversos para dicha investigación. Se evaluó la información a través de un análisis de contenido, en la cual se puede deducir los siguientes hallazgos:

Adopción del teletrabajo:

A raíz de la pandemia se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según la experiencia de los teletrabajadores se realizó la primera pregunta sobre: ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad? En la cual se concluyó que presentaron diferentes desafíos como: La conexión de internet, comunicación, conflicto familia-trabajo, control de empleados, horarios y cancelaciones de proyectos y eventos.

Tabla 7

Desafíos en el Teletrabajo

Desafíos en el Teletrabajo				***Frase de los participantes.***
Conexión de internet	2	16.67%		JL1: "Me ha tocado que correr y buscar una manera de tener internet y en ocasiones impide que realicemos nuestro trabajo".
Comunicación.	3	25%		R6: " En ocasiones pasa que es como un teléfono descompuesto, entonces no es como que yo venga con la persona y diga -voy a aclarar todo- sino que en el teletrabajo se pierde un poco la comunicación”.

Conflicto familia-trabajo.	3	25%	*Cada inciso representa el* ***100%.***	GL9: "En mi familia tenemos varias reuniones a veces cada quien en su trabajo, entonces creo que es complejo al momento en que se nos juntan reuniones o en la cotidianidad de la familia que griten y uno estando en reunión".
Control de empleados.	3	25%		S2: "El 40% terminaba encendiendo la cámara, por lo que se comenzó a trabajar de manera más dinámica por medio de juegos o plataforma”.
Planificación y organización.	4	33,33%		GL9: "Psicológicamente cuando estas en la oficina sabes que tenes que trabajar, pero estando en casa a mí me pasa que estando en la comodidad, siento que puedo hacer lo que yo quiera".
Disponibilidad de tiempo.	4	33,33%		PS11: “La disponibilidad de contactar a los clientes y a mis compañeros ha sido un poco más difícil porque no se tiene a la persona físicamente”.
Cancelaciones.	2	16.67%		JL1: “Es una gran presión a la que hemos tenido ahora debido a cancelaciones de clientes por la pandemia”.
Horarios.	3	25%		EJ5: "Es raro que coloquen reuniones tan tarde, aunque a veces si se da más a menudo que de forma presencial y de igual forma como uno está en la casa a veces no hay horarios y uno trabaja hasta tarde y ni cuenta te das".

Tabla 7 Resultados sobre desafíos en el teletrabajo. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos se establecieron dos desafíos predominantes, el primero la planificación y organización y el segundo la disponibilidad de tiempo, de los cuales el 33,33% de los participantes señaló que a inicios de la pandemia fue muy desorganizado el cambio al teletrabajo, por ser una nueva modalidad de trabajo en

Guatemala, además, del tiempo de respuesta y disponibilidad de contactar a los colaboradores, jefes inmediatos y clientes por contar con un horario más flexible. Esto refleja que una mala planificación y organización afecta en el tiempo y los resultados de los teletrabajadores y al no estar disponibles afecta relativamente en la comunicación.

La segunda pregunta relacionada a la adopción de teletrabajo fue: “¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de la COVID-19?

Tabla 8

Relaciones Laborales

Relaciones Laborales				***Frase de los participantes.***
Desvinculación emocional.	4	33,33%	*Cada inciso representa el **100%.***	AS2: "Por lo menos a mí me hizo extrañarlos un montón y ya con la cámara nos pudimos molestar más, pero si cambia, es bastante difícil porque ya no tenes el mismo contacto" CP3: "Sentí diferencia, solo en cuestión de amistades, que ya no tenes con quien desahogarte, es decir, hablar y no solo encerrarte en el trabajo".
Comunicación.	5	41,67%		EJ5: "La comunicación presencial es importante para tener mejores relaciones interpersonales y ese contacto era el que agilizaba muchas cosas, aunque estemos ahora a solo un click, por las reuniones la respuesta no suele ser inmediata".
Resolución de problemas.	2	16.67%		JL1:”Solo se comunican con nosotros cuando se presenta algún inconveniente”. AM8: “Cualquier inconveniente al estar cerca era más fácil enfrentarlo”.
Disponibilidad de tiempo.	5	41,67%		HR4: "Con los jefes inmediatos es muy difícil encontrarles un espacio

				en sus agendas para hablar temas laborales y no se diga temas personales o simplemente saludarlos".
Compromiso.	4	33,33%		IR6:"Ahora el vínculo es tener una relación más comprometida, antes teníamos que estar encima de las personas, por lo tanto en mi área el vínculo se hizo más fuerte en cuanto a comunicación, llegaron a ser más atentos y empáticos y pudimos concluir que al volver a vernos las cosas podrían ser un poco más fáciles gracias a la confianza que obtuvimos".

Tabla 8 Resultados sobre Relaciones Laborales. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos cambio de diferentes maneras: Existe mayor distanciamiento social al estar frente a una computadora y al establecer reuniones en plataformas que en ocasiones muy pocas personas colocan la cámara, aunque en otras áreas se observó un mayor compromiso por parte de los colaboradores, ya que al no estar presentes tenían que confiar el uno al otro para ejecutar los objetivos del área.

A partir de los resultados obtenidos el 41,67% de los participantes estableció cambios importantes dentro de las relaciones laborales: Primero, es que los teletrabajadores y jefes inmediatos se limitan solamente a lo laboral y como consecuencia afecta la comunicación, además, que el tiempo de respuesta no es inmediato y se puede llegar a mal interpretar la información de manera escrita.

Cumplimiento de objetivos laborales:

La separación física ocasionada por la realización del trabajo remoto genera dificultades en la coordinación y pérdida de control sobre los empleados. Para enfrentar estas dificultades se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuál es su punto de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o considera que algún aspecto debería de mejorar?

Tabla 9.

Seguimiento y Control

Seguimiento y Control		
Efectivo.	6	50%
Mejora.	6	50%
		100%

Tabla 9 Resultados sobre seguimiento y control. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

Los resultados reflejan que el 50% de los teletrabajadores considera que es efectivo y el otro 50% considera que algún aspecto debería de mejorar, el cual se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 10.

Mejora de seguimiento y control

Mejora de seguimiento y Control				***Frase de los participantes.***
Informes semanales.	2	16.67%	*Cada inciso representa el **100%.***	LG12: "A mi parecer los informes son muy excesivos, ya que se deben de presentar varios a la semana, con un informe semanal bastaría".
Plataformas o aplicaciones.	12	100%		AS2: “Se tuvieron que implementar programas para dar un seguimiento adecuado, uno de los programas era prácticamente como un whatsapp y la aplicación de por si tenía conectados a casi todos los teletrabajadores, ellos iban haciendo sus preguntas en un chat, se hacía control de asistencia por medio del programa y teníamos grupos de whatsapp para llevar el seguimiento cuando no tenían luz o internet, todo fue más virtual”.
Horarios.	3	25%		AS2: "Debemos seguir horarios para tener un mejor seguimiento, al igual que tener un departamento encargado únicamente para eso".

Capacitación a adultos mayores.	1	8,33%		PF10: "Yo considero que no, pero depende, ya que si los jefes no son muy grandes creo que se pueden adaptar muy bien y hacer que la comunicación fluya, pero en mi caso los jefes de mi área son personas mayores y si les costó mucho esta transición de solo home office".
Coordinación.	2	16.67%		EJ5: "Desde mi punto de vista no afectó, ya que al final yo siempre voy apuntando todas las tareas y actividades que tengo que hacer, no están presionándome y confían mucho en mi". GL9: "En otras áreas no existe el compromiso de entregar las cosas a tiempo, a veces tienen que estar detrás de ellos, atrasan los procesos y cuando necesitamos documentos importantes para avanzar se vuelve algo complicado".
Reuniones.	5	41,67%		HR4: "Sí creo importante no tomar reuniones después de las 5, aprender a respetar, es decir si alguien tiene reunión no colocar reunión tras reunión, cuidar el tema de la hora del almuerzo, para que uno tenga no solo vida laboral, sino también vida personal”.

Tabla 10 Resultados sobre mejora de seguimiento y control. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

Los teletrabajadores consideran que podrían establecer un informe semanal para evaluar el seguimiento de trabajo de los colaboradores y coordinar horarios para reuniones, entrega de productos y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para los colaboradores es importante contar con un área encargada para mejorar el seguimiento y control de los empleados, como también han observado que algunos jefes que son adultos mayores han tenido dificultades por la transición del home office y el mantener contacto con el teletrabajador. Por último, el 100% de los participantes

considera que las plataformas virtuales facilitan el tener un mayor control de personal, en la cual se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Plataformas

Plataformas o aplicaciones.			
Whatsapp.	6	50%	*Cada inciso representa el* ***100%.***
Correo electrónico.	3	25%	
Microsoft Teams.	10	83,33%	
Webex.	1	8,33%	
Google meet.	1	8,33%	
Skype.	1	8,33%	
Llamadas	3	25%	

Tabla 11 Resultados sobre plataformas o aplicaciones. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que el 83,33% de los participantes utilizan Microsoft Teams, siendo una aplicación efectiva para el seguimiento de trabajo, gestión de equipo y comunicación general, además, está integrada con documentos y aplicaciones office.

Gestión de Tiempo:

Los aspectos subjetivos en el teletrabajo se pueden tomar en cuenta el tiempo en familia, que es un factor determinante en la calidad de vida de las personas. El tiempo que la familia demanda también se puede ver en términos de calidad y cantidad, por lo que se realizó la siguiente pregunta a los participantes: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podría realizar usted para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

Tabla 12.

Gestión de Tiempo

Gestión de Tiempo				***Frase de los participantes.***
Planificación y organización.	7	58,33%	*Cada inciso representa el **100%.***	AS2: "Todo es organización, el poder tener en cuenta cuales son las actividades que tengo que realizar durante el día, poner horarios y límites con nuestros familiares”.
Lugar de trabajo.	4	33,33%		GL9: "Otra estrategia sería designar un lugar específico para trabajar para no entrar en el mood de estoy en mi casa”.
Horarios y límites.	10	83,33%		AM8: "No alterar los horarios, ya que a veces piensan que uno por estar desde casa, tiene cualquier horario libre para poder trabajar las horas que ellos quieran". HR4: "Considero que es bueno tener fechas límite porque no necesitamos que cada día o a cada rato estén recordando qué tenemos que hacer, simplemente trabajamos bajo la responsabilidad, confianza y con la fecha límite que cada uno sabe que tiene que cumplir".
Puntualidad.	2	16.67%		CP3: "Me levanto 45 minutos antes para que tenga más tiempo en la tarde".

Tabla 12 Resultados sobre Gestión de Tiempo. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

Es importante establecer estrategias para equilibrar el tiempo en familia y vida laboral, implica planificar el día por medio de rutinas, iniciar de manera puntual, establecer tiempos de comida, descansos, reuniones, entre otros. Contar con un lugar de trabajo es fundamental para que el teletrabajador tenga un ambiente para poder trabajar y mentalizarse que es su espacio de trabajo, además, que una de las estrategias más

utilizadas que opina el 83,33% de los participantes es colocar horarios, delegar tareas, no responder después del horario laboral y colocar limites dentro de la familia, ya que de esta forma el teletrabajador logrará terminar su jornada laboral y pasar un tiempo en familia.

Calidad de empleo:

El fracaso en el teletrabajo se puede atribuir a una baja motivación que a su vez se encuentra relacionado con la calidad de empleo y la teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow (1934) para clasificar las motivaciones humanas vinculadas al teletrabajador. Lo que hace imprescindible evaluar la motivación laboral a través de la siguiente pregunta: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, considera que existe algún aspecto que debería de mejorar?

Tabla 13.

Motivación Laboral

Motivación Laboral		
Efectivo.	7	58,33%
Mejora.	5	41,67%
		100%

Tabla 13 Resultados sobre Motivación Laboral. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

El 58,33% de los participantes describe que la motivación laboral es efectiva en su área de trabajo, utilizan indicadores de desempeño para premiar a los teletrabajadores por medio de recompensas; Se ahorran en tráfico, gasolina, parqueo, contaminación y exponerse al virus; Tener un horario más flexible para utilizar el tiempo libre en otras actividades y algunos teletrabajadores opinan que gracias a la motivación de trabajar desde casa han mejorado su productividad. El otro 41,67% de los participantes considera que existen aspectos que deberían de mejorar, tales como:

Tabla 14.

Mejora de Motivación Laboral

Mejora- Motivación Laboral				***Frase de los participantes.***
Comunicación.	6	50%	*Cada inciso representa el **100%.***	JL1: “Me gustaría que para mejorar la motivación laboral que una vez por mes se realizará una video llamada para tener alguna actividad, que sea un poco más personal y mantener la comunicación”.
Indicadores de desempeño.	4	33,33%		AS2: “Los teletrabajadores que tengan una buena semana en indicadores de desempeño, mandarles un almuerzo o algunos objetos personalizados”.
Recompensas.	6	50%		GL9: “Un programa que cada vez que haces un buen proyecto o logras los objetivos del área, acumulas puntos y a final del año se pueden canjear por premios”.
Reconocimientos públicos.	3	25%		CP3: “Sería bueno que les prestarán mayor atención a los reconocimientos públicos y premiar a la persona con mejores resultados”. AS2: “Reconocimiento de personas que lograban por primera vez llegar al objetivo semanal”.
Capacitaciones o talleres.	3	25%		PF10: “Sería bueno hacer una actividad como brain fitness para que te ayude a relajarte, no sólo trabajo y trabajo, ya que eso se está volviendo el teletrabajo, estás en tu casa, pero realmente estás trabajando sin parar”.
Carga laboral.	5	41,67%		EJ5: "Creo que sí debería de mejorar, ya que la carga laboral si subió bastante, creo que es más porque nadie pone horarios ya, algunos procesos antes no eran tan

				automatizados como ahora y al trabajar por más tiempo a veces uno no ve esa retribución, incluso en la normalidad también pasa lo mismo, como también al no tener una comunicación tan cercana con las personas, ni te das cuenta de que está haciendo el otro".
Horarios.	3	25%		AS2: "Debemos seguir horarios para tener un mejor seguimiento, al igual que tener un departamento encargado únicamente para eso".

Tabla 14 Resultados sobre mejora de Motivación Laboral. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

El 50% de los participantes opina que la comunicación es esencial para mejorar la motivación y es necesario avocarse a plataformas virtuales, por ejemplo, una video llamada quincenal o mensual para realizar alguna actividad que sea más personal y no solo laboral. Otro factor importante son las recompensas por resultados positivos o por buena conducta, a los empleados que cumplan su horario o por medio de los indicadores de desempeño se establezca una recompensa por calidad de servicio y tiempo, especificando que no necesariamente las recompensas deben establecerse por parámetros económicos o materiales, sino que se puede premiar por tiempo extra en familia o salir del trabajo más temprano una vez al mes.

Sin perder de vista que las recompensas están vinculadas a los reconocimientos públicos, sobre todo a las personas que alcanzan por primera vez su objetivo semanal o quiénes demuestran un buen desempeño laboral. Otro aspecto que debería de mejorar es la carga laboral, es decir, delegar tareas, que cada trabajador realice sus funciones y no de otro puesto de trabajo, además, de planificar bien las actividades de la semana para no exceder con reuniones y crear talleres para mejorar la motivación de los teletrabajadores a través de brain fitness, tips de relajación, descansos de 10 minutos, entre otros.

Dentro de la calidad de empleo en el teletrabajo es necesario analizar: ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo

durante la pandemia, ya sea positivo o negativo? El cual se ejemplifica en la siguiente tabla:

Tabla 15.

Elementos del Desempeño y Calidad de vida

Elementos que influyen en el desempeño y calidad de vida.				***Frase de los participantes.***
Espacio de trabajo.	2	16.67%	*Cada inciso representa el **100%.***	JL1: "El espacio de trabajo es importante, ya que yo solo tengo un mismo lugar para trabajar y si desespera un poco, aunque me muevo en ocasiones cuando tengo llamadas".
Recursos tecnológicos.	7	58,33%		JL1: “"Al principio de la cuarentena había dejado mi cargador en la oficina y no tenía como trabajar, le pedí prestado a mi vecino". GL9: "Hay gente que con su equipo está trabajando porque la empresa no pudo comprar más equipo y también se podría ver la manera de contratar módems para mejorar el internet, ya que el Internet que se usamos algunos es propio igual que las llamadas. No es lo mismo dar el equipo y las herramientas".
Transporte, gasolina, tráfico y tiempo.	6	50%		JL1: “El transporte ha sido una ventaja, debido a que las horas que uno se hacía de tráfico se pueden utilizar para otra cosa, la gasolina, la depreciación del carro”.
Bonos o recompensas.	2	16.67%		HR4: “Al ejecutar algunos eventos virtuales, los que están bien ejecutados te dan bonos”.
Confianza.	2	16.67%		AS2: "Lo único negativo que le veo es que algunos se aprovechan y pueden hacer mal uso de teletrabajo en “No me van a regañar” o “quien se va a dar cuenta si estoy trabajando o no”

				porque ya paso de personas que se quedaban conectados y no estaban haciendo absolutamente nada y eventualmente uno se daba cuenta de eso".
Cursos y capacitaciones.	4	33,33%		PS11: "Lo que podría influir más serían las capacitaciones, por ejemplo, en mi área incluir cursos de programación o cursos de gestión de tiempo, que realmente los cursos le den valor a colaborador y a la empresa en sí".
Comunicación.	2	16.67%		IR6: “La distorsión de la comunicación ya que no se da bien la información”. LG9: “la comunicación entre equipos, que el área sea efectiva, comprometida y que todo esté en la misma línea”.
Conexión a internet.	3	25%		EJ5: “Una desventaja son las lluvias por el internet, era un problema”. IR6: “Otra dificultad fue el Internet, a veces pagaban el Internet básico y al momento de hacer reuniones no funcionaba el Internet o se quedaban trabados”. GL9: “Se podría ver la manera de contratar módems para mejorar el internet, ya que el Internet que se usamos algunos es propio igual que las llamadas”.
Liderazgo.	2	16.67%		GI9: “Primero siento que tiene mucha relación con el tipo de liderazgo que tenga tu jefe inmediato, ya que he visto que, si el líder no tiene el compromiso y la actitud, su equipo no responde igual”. LG12: "Que entiendan los jefes que no es que estés haciendo nada y que no deben ocuparte en cualquier hora del día, que reconozcan tu trabajo y que les den seguimiento a tus logros".

Salud.	3	25%		JL1: “Es una ventaja que la empresa se preocupe por nosotros y que no nos expongamos al virus”.

Tabla 15 Resultados sobre elementos que influyen en el desempeño y calidad de vida. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

El 58,33% de los participantes opina que los recursos tecnológicos son fundamentales para un buen desempeño laboral, es decir, contar con una computadora eficiente, conexión de internet y renovarla cada dos o tres años, dependiendo del estado de la computadora y de la memoria para almacenar archivos. El transporte, gasolina, tráfico y tiempo ha sido de beneficio para los trabajadores, ayuda a evitar el estrés y ansiedad que se genera a causa del tráfico, además, de no exponerse al virus y utilizar ese tiempo para realizar otro tipo de actividades o simplemente mejorar la alimentación al establecer horarios de comida.

Los cursos o capacitaciones se considera un aspecto relevante para mejorar el desempeño y calidad de vida de los teletrabajadores, por medio de cursos de programación para mejorar la dinámica online y ayudar sobre todo a los adultos mayores, quienes presentan mayor dificultad para integrarse a esta nueva actualidad o consideran que es algo positivo realizar cursos sobre estabilidad de vida personal y laboral, como también al llevar a cabo los cursos impartidos por profesionales se les puede premiar por medio de bonos o diplomas virtuales. Por último, la salud, es un factor importante dentro del desempeño, el estar bien física y mentalmente, se logran resultados positivos en la productividad.

La seguridad y salud en el teletrabajo es uno de los aspectos que no se han desarrollado o investigado a fondo. Para ejemplificar este análisis se realizó la siguiente pregunta: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendaría a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

Tabla 16.

Seguridad y Salud en el teletrabajo

Seguridad y salud en el teletrabajo	***Frase de los participantes.***

Políticas de teletrabajo.	5	41,67%	*Cada inciso representa el* ***100%.***	P3: "En sí la empresa no tiene políticas de teletrabajo, pero contamos con seguro médico que previene de cualquier riesgo laboral que ocurra dentro de la casa y a las personas que tienen COVID-19 las han apoyado y el seguro médico las cubre".
Seguro médico.	12	100%		R6: "Preguntan si nos hace falta algo o también podemos usar el seguro médico aparte del IGSS". AM8: "Las personas que han tenido COVID-19 si las han apoyado, contamos con el seguro médico el cual cubre realizar la prueba sin ningún costo". GL9: "He escuchado de algunas empresas que en su mismo edificio de trabajo cuentan con clínicas médicas, el cual puede ser de bastante ayuda".
Psicología.	3	25%		JL1: “Tenemos seguro médico que nos cubre de accidentes, pero en el aspecto psicológico no contamos con alguien que nos apoye". AS2: "En el aspecto de salud, si se estaba verificando en contratar a un psicólogo, tener números de ayuda, ya que si hay varios casos de personas que ya no aguantaban el encierro, fue algo que aún se está trabajando".
Equipo ergonómico.	4	33,33%		HR4: "No verifican que tengas un buen asiento de trabajo e iluminación, por lo que a futuro puede ocasionar problemas de salud".
Capacitaciones, cursos y talleres.	8	66,67%		LG12: "He sabido de otras empresas que tienen expertos en psicología y dan charlas o la opción de que, si uno se siente solo en este encierro, sentir ansiedad o trastornos psicológicos por el confinamiento que gratuitamente

				les dan asesoría psicólogos expertos en el temas".

Tabla 16 Resultados sobre Seguridad y salud en el teletrabajo. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

El 100% de los participantes cuentan con un seguro médico, aparte del IGSS que cubre accidentes, enfermedades y pruebas de la COVID-19, aunque no cubren el aspecto psicológico, el recibir ayuda por el encierro o por el trauma que puede generar el virus, en la cual el 25% menciona que es necesario contar con este apoyo. El 66.67% de los participantes recomiendan contar con cursos de apoyo por el confinamiento, charlas para aprender sobre protocolos de higiene, charlas sobre salud o conocer la importancia de contar con un equipo ergonómico.

La empresa no cuenta con políticas de teletrabajo, algunos de los teletrabajadores no conocían que existen dichas políticas en otros países e indican que sería importante prescindir de políticas para proteger al teletrabajador.

Al finalizar la entrevista sobre el impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los teletrabajadores se pretende llegar a una conclusión por medio de una pregunta: Según su experiencia, ¿Recomendarías el teletrabajo?

Tabla 17.

Impacto del teletrabajo

Impacto del teletrabajo				***Frase de los participantes.***
Si lo recomiendo.	9	75%	*Cada inciso representa el **100%.***	JL1: "A pesar de las cosas negativa, si recomendaría el teletrabajo". IR6: "Si recomendaría el teletrabajo siempre y cuando estén preparadas psicológicamente, más que todo porque es algo nuevo y porque también es desgastan te estar sentado todo el día". CL7: "Recomiendo el teletrabajo porque ahorras recursos, beneficia al trabajador al mantenerlo contento, más en estos tiempos". PF10: "Yo

				recomendaría el teletrabajo porque los colaboradores son más productivos, hay mayor seguridad de no contagiarse y no estar una hora en el tráfico, eso les ayuda a no iniciar con estrés su jornada laboral". LG12: "Recomiendo el teletrabajo, pero solo a puestos en los que son aplicables".
Híbrido.	3	25%		AS2: "En mi opinión yo si recomendaría el teletrabajo, pero va a depender mucho del tipo de trabajo que estés desempeñando, ya que mi trabajo lo puedo hacer desde casa, pero llego a un punto que tenía tantos colaboradores a mi cargo y el poder llevar un control de tantas personas desde la virtualidad fue muy difícil y ahí es donde extrañas el hecho de ver a la persona". EJ5: "Si recomendaría el teletrabajo, aunque pienso que debería ser un poco híbrido, es decir que por la pandemia estamos full time de teletrabajo, pero ya va a haber un momento en el que tengamos que regresar y también considero que es importante ese contacto humano". GL9: "Al final yo recomendaría un teletrabajo parcial, ir una vez por semana para vernos como equipo".
No lo recomiendo.	0	0%		Ningún comentario.

Tabla 17 Resultados sobre impacto del teletrabajo. Nota: Datos obtenidos de una entrevista a profundidad. Fuente: elaboración propia.

La tabla refleja que el 75% de los participantes está a favor de teletrabajo y el 25% opina que debería de ser hibrido para mantener el contacto humano, la comunicación y que también dependerá del tipo de puesto de trabajo, siendo un impacto positivo a pesar de mencionar los aspectos de mejora dentro de teletrabajo.

4.4 Discusión de Resultados

La presente investigación pretende analizar el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19 en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala por medio de una entrevista a profundidad dirigida a doce teletrabajadores de diferentes puestos de trabajo. Lograr el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores a través del teletrabajo es todo un desafío, adicional a esto, es importante identificarlo.

El compendio de información que se indagó en el estudio permite ratificar que la calidad de vida es un estado de bienestar que buscan todas las personas y que permite que sea de gran relevancia en el ámbito laboral, ya que es un conjunto de percepciones o experiencias que vivencian los individuos que están condicionados por las funciones que desempeñen en su trabajo, haciendo referencia a la definición de la OIT sobre calidad de vida, la cual se divide en dos aspectos: Aquella que cumple la protección social, vínculo laboral y los ingresos del trabajo y el que se encuentra vinculado a la calidad de las condiciones materiales de vida de la familia y otros aspectos subjetivos como la satisfacción. (OIT, 2012).

Las definiciones ayudan a ejemplificar que hoy en día se habla también del aspecto colectivo y de lo emocional, a partir de eso los colaboradores buscan organizaciones más dinámicas en las que se rijan en un horario más flexible y que busquen actualizarse en procesos más automatizados, utilizando recursos tecnológicos, lo que ha hecho que se busquen estrategias o nuevas formas para impactar positivamente en la calidad de vida, la cual se encuentra vinculada con el teletrabajo.

Para conocer el impacto es importante identificar los desafíos que se presentaron al implementar el teletrabajo, en la cual el 33.33% de los participantes opina que el mayor desafío fue la planificación, organización y disponibilidad de tiempo. Lo que implica la falta de planificación y organización de la empresa al adoptar esta nueva modalidad en Guatemala, por el desconocimiento sobre cómo implementar adecuadamente el teletrabajo y qué recursos tecnológicos utilizar para que el proceso fuera más eficaz, afectó a los colaboradores, además, de la falta de planificación de los teletrabajadores al estar acostumbrados a que su jefe inmediato este presente evaluando qué es lo que

tienen que hacer dentro de la empresa. También se menciona la disponibilidad de tiempo, es decir, que los horarios no se adecuan como los horarios del trabajo presencial, es un horario más flexible, afectando de manera negativa en el área laboral al no contactar con algunos colaboradores, jefes inmediatos o clientes de manera inmediata.

Al analizar los desafíos se ve la necesidad de crear modelos organizacionales que no dependan de la validación continua de un superior jerárquico como la holocracia en donde la toma de decisiones se deposita en los equipos o la sociocracia, en el que los equipos se auto organizan y auto corrigen (Aradilla, 2020). La planificación debe ser por objetivos colocando estándares de cumplimiento, asignando responsabilidades, el rediseño de procesos y el análisis del flujo de tareas, actividad y sobre la carga de trabajo. La organización debe centrarse en el equipo para que funcione enfocándose en el uso de la tecnología, el tiempo, en capacitaciones y en buenas prácticas de reuniones efectivas.

Por otra parte, se deben establecer reglas de disponibilidad, registrar el horario de trabajo por medio de plataformas que permitan la gestión de tiempo desde cualquier lugar y en cualquier momento, logrando una mejor comunicación. Es importante que se implementen horarios flexibles, siendo una ventaja dentro del teletrabajo que consista en un periodo de tiempo en el que el teletrabajador deberá estar en su puesto de trabajo y disponible para su empleador.

Otro aspecto fundamental en la investigación fue describir la incidencia de calidad de vida en el desempeño de las labores diarias del teletrabajador. Basados en los resultados anteriores, se evidenciaron subcategorías que logran influir en la calidad de vida y el desempeño. Primero se encuentra la motivación laboral, la cual describe el 58,33% de los participantes que es efectiva en su área de trabajo, haciendo énfasis en la jerarquía de las necesidades de Maslow (1934) ya que, clasifica las motivaciones humanas según su conducta. Las necesidades fisiológicas permiten que los teletrabajadores tengan ciertos descansos, administrando correctamente el tiempo, contando con horarios flexibles para realizar actividades laborales.

En las necesidades de seguridad tendría relación con el simple hecho de trabajar desde casa, el teletrabajador siente mayor seguridad al no exponerse al virus y sentirse protegido por la empresa, aunque se presentan algunas deficiencias, por ejemplo, que no cuentan con políticas de teletrabajo. En la necesidad de afecto y estima se vincula a las relaciones laborales, que a partir de los resultados obtenidos el 41,67% de los participantes estableció dos cambios importantes: Los teletrabajadores y jefes inmediatos se limitan solamente a lo laboral y como consecuencia afecta la comunicación.

En los resultados se evidencia que en todas las categorías existe una deficiencia en la comunicación, siendo prioridad para el 50% de los participantes para mejorar la motivación laboral, concluyendo que en la teoría de las necesidades de Maslow (1934) se podría fundamentar que los teletrabajadores no han logrado satisfacer al 100% las necesidades de autorrealización, debido a que existen deficiencias en los niveles anteriores.

En concordancia con las experiencias expuestas de los teletrabajadores, el 58,33% de los entrevistados opina que para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo es fundamental contar con recursos tecnológicos de alta calidad, es decir, computadoras en buen estado y que lo brinde la misma empresa, además, de aumentar la conexión de internet para mejorar la calidad de las video llamadas y reuniones, mejorar la comunicación y respuesta de los teletrabajadores, como también el 100% considera que las aplicaciones benefician al teletrabajo, siendo Microsoft Teams, una de las aplicaciones más utilizadas por el 83,33% de los participantes indicando que es efectivo para el seguimiento de trabajo, gestión de equipo y comunicación general.

Se podría resumir que el impacto del teletrabajo en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores es positivo, haciendo énfasis que el 75% de los participantes están a favor, ya que consideran que tiene grandes beneficios y el 25% opina que debería de ser hibrido para mantener comunicación con los colaboradores dentro y fuera de la empresa, no obstante, se debe resaltar que las experiencias son diferentes en cada uno de los participantes, siendo interpretado de forma subjetiva y en diferentes grados de intensidad.

CAPITULO V

5.1 Conclusiones

1. En base a la evidencia obtenida en la presente investigación, se concluye que se alcanzaron los objetivos propuestos al inicio de la misma, que permitió analizar el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19, haciendo uso de una entrevista a profundidad, en la cual se obtuvo información y su posterior análisis para sentar las bases para la construcción de una propuesta de mejora en la calidad de vida del teletrabajador en la empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.

2. Producto de la investigación realizada, cuyo objetivo era identificar los desafíos de la implementación del teletrabajo para una mejor adopción del mismo. Se evidencia que los teletrabajadores perciben que uno de los desafíos en el ámbito laboral fue la planificación y organización, debido a la falta de procedimientos para una adecuada adopción del teletrabajo, la falta de comunicación con los compañeros de trabajo o jefes inmediatos y la falta de liderazgo, como también se identificó un desafío en el ámbito familiar, la disponibilidad de tiempo, como consecuencia a la falta de gestión de tiempo entre las tareas laborales y tiempo en familia, el no establecer límites en los horarios y problemas para contactar a compañeros y clientes, siendo uno de los limitantes para mejorar la calidad de vida y rendimiento de los teletrabajadores.

3. Según la evidencia recolectada con los participantes se cumplió con el objetivo #1 que implicaba identificar los desafíos en la adopción de teletrabajo, como el objetivo #2 que implicaba describir la incidencia de calidad de vida en el desempeño de las labores diarias del teletrabajador, que sirvió como base para establecer que la motivación laboral y las relaciones laborales son dos factores fundamentales para mejorar la calidad de vida de los teletrabajadores y al no estar completamente satisfechos afecta principalmente en el desempeño y productividad.

4. Los datos obtenidos en la presente investigación permitieron examinar las experiencias que influyen en la calidad de vida del teletrabajador a través de una entrevista a profundidad, en la cual según su percepción identifican que los recursos tecnológicos y las aplicaciones facilitan el desarrollo del teletrabajo, así mismo, a pesar de las deficiencias y los desafíos que han llevado a cabo, han logrado establecer que ha sido una experiencia positiva, indicando que están a favor del teletrabajo.

5.2 Recomendaciones

1. Es necesario priorizar y enfocar acciones para una adecuada implementación del teletrabajo, en la cual se propone a la empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala un proyecto para mejorar la calidad de vida de los teletrabajadores que incluirá el fortalecimiento de las categorías abordadas en el presente estudio y que contemplé acciones de cambio, en el ámbito laboral-familiar que afectan el desempeño del trabajador.

2. Las políticas de teletrabajo podrían ser una parte esencial de cualquier plan de continuidad operativa. Se propone que tanto empresas privadas como públicas diseñen políticas de teletrabajo, su aplicación y supervisión, involucrando a los empleadores como a los trabajadores para implementar buenas prácticas en el teletrabajo y establecer derechos de los teletrabajadores.

3. El presente estudio sirve como insumo para posteriores investigaciones para analizar diversas problemáticas de teletrabajo. Se propone ahondar principalmente en promover la comunicación interna, un factor que mencionaron continuamente en la mayoría de categorías de estudio que a partir de la distancia puede resultar ser un gran desafío.

CAPITULO VI

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

“Manual de Teletrabajo para aumentar el nivel de calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID-19”.

La investigación tiene la finalidad de proponer un proyecto para promover mejores prácticas de teletrabajo y propiciar una mejor calidad de vida y productividad en los colaboradores a través de un manual de teletrabajo en la cual se especifican 40 actividades a implementar dentro de una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.

6.1 Análisis de los participantes

En el presente estudio sobre “El impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID-19”, se determinó que en la empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala los teletrabajadores experimentan un bajo nivel de calidad de vida, en la cual se encuentran factores influyentes como: Horarios de trabajo, comunicación interna, relaciones laborales, calidad de vida laboral-familiar, entre otros.

La investigación se centró en realizar una propuesta para aumentar el nivel de calidad de vida de los teletrabajadores, enfocándose en tres grupos principales de actores. El primero lo conforma la Alta gerencia (Gerente general y Gerente de Recursos Humanos). El otro grupo lo conforma supervisión (jefes inmediatos) y por último lo conforman los colaboradores, es decir los teletrabajadores, siendo el grupo objetivo del proyecto. En la siguiente tabla se analizaron a los participantes a través de un Modelo de matriz de actores:

Tabla 18.

Modelo de Matriz de Actores

Categoría	***Actor***	***Rol y objetivo***	***Relación predominante***	***Jerarquización de su poder***	***Recursos y mandatos***
Alta gerencia	Gerente general Gerente de Recursos Humanos	Objetivo: Responsables de garantizar el éxito del proyecto de la empresa. Rol: -Emite el acta de constitución del proyecto (Documento que prueba la existencia del proyecto). -Participación, aceptación y aprobación de cada actividad contenida en el proyecto. -Proporciona el liderazgo en toda la organización del apoyo en el proyecto. -Coordinar y dirigir el uso de los recursos empleados para el proyecto. -Toma de decisiones en la elaboración del proyecto. -Evaluar mensualmente las necesidades de los teletrabajadores. -Redefinir los planes de actuación con relación a las deficiencias del proyecto. -Ejecución del proyecto.	Indeciso: Predominan las relaciones de afinidad. La alta gerencia puede permanecer indecisa acerca del proyecto con relación a los beneficios con relación a la empresa, debido al presupuesto o por resistencia al cambio. Es parte de la mayoría de problemáticas en relación al teletrabajo.	Alto: Poseen alta influencia sobre los demás. Personas líderes y responsables de gran parte de la toma de decisiones.	Recursos: Presupuesto. Conocimiento específico-Opinión de expertos. Acceso a tomadores de decisiones. Tecnología- Herramientas tecnológicas. Materiales.

Supervisión	Jefes inmediatos	Objetivo: Responsables de monitorizar y controlar las actividades del proyecto. Rol: -Supervisión sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto. -Supervisión de las actividades del proyecto. -Control de las comunicaciones del proyecto. -Monitorización y control de deficiencias en el proyecto. -Notificar a alta gerencia las deficiencias del proyecto, al igual que los logros. - Promover el uso adecuado de las actividades establecidas en el proyecto.	A favor: Colaboración mutua entre jefes inmediatos. Beneficio para los jefes y los colaboradores en aumentar la productividad y comunicación.	Medio: Su influencia es aceptada a través de los teletrabajadores.	Mandatos: Código de Trabajo- OIT. Reglamento Interno de trabajo. Manual de políticas internas. Manual de buenas prácticas de Teletrabajo-OIT. Ley de seguridad y salud ocupacional. Código de ética. Iniciativa de ley de Teletrabajo en Guatemala (Referencia Ley de Teletrabajo de Costa Rica (Nº9728)
Colaboradores	Teletrabajadores	Objetivo: Responsables de comunicar la eficiencia del proyecto. Rol: -Implementar las estrategias del proyecto dentro de su lugar de trabajo. -Proponer mejoras en el proyecto. -Comunicar deficiencias en el proyecto y su posible solución.	A favor: Principales beneficiados. A favor de mejorar su calidad de vida y en participar en el proyecto.	Bajo: No ejercen influencia sobre los demás.	

Tabla 18 Modelo de matriz de actores. Nota: Datos obtenidos de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

6.2 Análisis de Problemas

La investigación de campo permitió recolectar resultados de diferentes teletrabajadores, en la cual se logró establecer el impacto del teletrabajo. Sin embargo, dentro del estudio realizado, se identificó que, a pesar de tener un impacto positivo, es decir, que recomendarían el teletrabajo para el presente y futuro de las empresas, en general se puede establecer que existe un bajo nivel de calidad de vida de los teletrabajadores.

La baja atención, organización y conocimiento en el teletrabajo ha conducido que algunos teletrabajadores estén insatisfechos, además, que por medio del árbol de problemas se identificaron los factores que contribuyen a un bajo nivel de calidad de vida, siendo entre ellos: Ausencia de políticas de teletrabajo, ausencia de comunicación interna, aumento de horarios/carga laboral y desequilibrio entre familia-trabajo. Siendo referidas para una mayor atención, siendo una necesidad de alta prioridad debido a la pandemia y a su vez el teletrabajo es una modalidad que en todo el mundo se práctica. Es importante evaluar un proyecto en el que se logre aumentar el nivel de calidad de vida.

Ilustración 2.

Árbol de Problemas

Ilustración 2 Árbol de problemas. Nota: Datos obtenidos de los resultados de la investigación. Fuente: elaboración propia.

6.3 Análisis Contextual y diagnóstico

Dentro de la investigación se mencionó que el principal giro de la empresa guatemalteca es sobre servicios, específicamente en el área de carga, transportan lo que son medicamentos, especies en peligro de extinción, tecnología, obras de arte de valor, piezas de motores y productos frescos. El estudio se enfocó en los teletrabajadores de diferentes puestos de trabajo y al observar que la calidad de vida no es la óptima, se reflejó la importancia de rediseñar los procesos tradicionales del trabajo presencial, plantear el trabajo en equipo, la flexibilidad en los horarios laborales, encontrar formas para disminuir la carga laboral y estrategias para una mejor práctica en el teletrabajo.

En los objetivos de la empresa se encuentra el formar al mejor equipo, un equipo con alta motivación para obtener el mejor resultado de servicio. La calidad de vida en relación al ámbito laboral se refiere a la satisfacción de los empleados y para ello es necesario buscar el bienestar y desarrollo, ofrecer un ambiente adecuado, en donde al aumentar la calidad de vida repercuta de manera positiva en el compromiso y motivación de los teletrabajadores, de esta forma se cumplirán los objetivos de la empresa que lograrán impactar positivamente en la productividad.

Uno de los retos para cualquier empresa que realiza teletrabajo es que el personal cuente con una buena conexión a internet, además, que otro obstáculo que se refleja de manera más específica dentro de la empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala es que muchas personas no tienen los equipos tecnológicos adecuados para trabajar productivamente. El primer paso sería brindar este tipo de recursos fundamentales para el teletrabajo.

La cantidad de recursos tecnológicos son limitaciones para que una familia, ya sea de 3 integrantes o más pueda realizar sus labores, ya sea en el ámbito escolar (los hijos puedan recibir clases en línea) o en el ámbito laboral que los teletrabajadores logren desempeñar correctamente su trabajo. “La brecha de pobreza en el país también se refleja en la conectividad, al respecto el INE reporta que en Alta Verapaz el 86% no cuenta con acceso a internet, seguido muy de cerca por Quiché con el 85% y Huehuetenango 80%” (INE, 2019). Es decir, que en algunos lugares del país presentan

limitaciones para el acceso al internet y a los recursos tecnológicos, siendo uno de los aspectos principales del teletrabajo y que se debe considerar dentro del proceso interno de cada empresa, el cual como consecuencia disminuye su nivel de calidad de vida y se derivan otros problemas como conflictos familiares, desempleo, trastornos psicológicos, entre otros.

Otro punto importante es la comunicación interna, se ha vuelto una prioridad el buscar estrategias eficientes a través de la virtualidad, ya que el distanciamiento crea una desvinculación emocional que es necesario trabajar con el personal, además, que es una consecuencia negativa que se reflejó en los resultados de la empresa, la ausencia de la misma. Se considera que en la empresa la mayoría de áreas no cuenta con una buena comunicación interna con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos por la falta de disponibilidad, mala organización y planificación de horarios.

Se ha identificado que la participación de algunos jefes inmediatos no es tan activa para proveer mejoras continuas para sus colaboradores y estos a su vez logren integrarse y sobre todo identificarse con la organización, sintiendo una pertenencia por ser un colaborador valioso. Es necesario el empoderamiento de las relaciones sociales al igual que desarrollar las competencias necesarias para que los jefes inmediatos sean líderes de apoyo y acompañamiento en la gestión de distancia, además, que logren orientar las tareas a logros de la empresa.

La mayoría de los trabajadores son jóvenes, sin embargo, se les han asignado altas metas y objetivos, esto ha provocado que estén inconformes con la carga de trabajo señalando que es excesiva y que por la flexibilidad de horarios, se ha vuelto el teletrabajo en estar conectados 24/7 para la empresa, mencionando que en ocasiones por ser un trabajo desde casa los jefes inmediatos consideran que no están haciendo nada y por lo tanto, a cualquier hora les pueden solicitar algún trabajo.

La falta de apoyo, sobre carga de trabajo y el desbalance que se crea en el ámbito laboral-personal pueden provocar un desgaste y agotamiento laboral, el cual se pueden derivar síntomas físicos y mentales, en donde resulten consecuencias más graves como ansiedad, depresión, problemas cardiovasculares u otro tipo de enfermedades que afecten la productividad y bienestar del trabajador. Lo importante

es lograr identificar el origen de los problemas, los factores que desencadenan estrés o que perjudiquen en la salud y lograr disminuir estos factores en la empresa. A su vez los jefes inmediatos son quienes trabajan a diario con los equipos de trabajo y al contar con su compromiso en el cuidado de la calidad de vida y estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, se evidenciarán cambios dentro de la organización.

Dentro de las causas de un bajo nivel de calidad de vida, se establece la ausencia de leyes de teletrabajo, la cual el gobierno de Guatemala presentó una iniciativa el 03 de septiembre de 2020 que dispone de aprobar la ley de teletrabajo, donde se establecieron once artículos y su aprobación será la manera de proteger al colaborador y a la empresa en sí. Siendo un problema inmediato, se pueden buscar soluciones para controlar, supervisar y mejorar la satisfacción laboral de los empleados.

Al mencionar sobre la satisfacción laboral y la motivación que son fundamentales para el desarrollo de un clima laboral adecuado y saludable, más en estos tiempos de pandemia que la distancia afecta de manera negativa al trabajador, por lo que el clima laboral debe de ofrecer calidad de vida a los empleados de la organización. El desafío es generar un clima organizacional adecuado en donde los teletrabajadores se sientan satisfechos y motivados, estableciendo reconocimientos de sus logros en el cumplimiento de metas. Brunet (1987), nos explica que “la importancia de un buen clima organizacional, se verá reflejado en que tan eficiente puede ser el trabajador a la hora de laborar en su puesto de trabajo; ya que un buen clima laboral dependerá mucho del grado de desarrollo que tenga el empleado dentro de la empresa” (Pacheco, 2018).

En el teletrabajo ya no es necesario estar trabajando de 7 u 8 horas diarias, sino que el trabajador realice su trabajo eficientemente en un tiempo corto en el horario de su elección y con relación a las necesidades del trabajador. Según Chiavenato (2000), explica que “la motivación individual de una persona depende mucho de las necesidades que esté tenga; pero dentro de ello existe una complicación para la persona de satisfacer sus necesidades, ya que este tendrá que adecuarse al ambiente interno que exista entre los miembros de la organización” (Pacheco, 2018).

Chiavenato (2000) nos enseña a que es importante identificar las necesidades de los colaboradores y se puede tomar como base la teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow (1934) para clasificar las motivaciones humanas vinculadas al teletrabajador y como una forma para alcanzar la satisfacción de las necesidades de los empleados y mejorar su calidad de vida.

Según las necesidades fisiológicas de Maslow (1934) y relacionándolo con el área laboral se identifica la importancia que lo teletrabajadores tengan ciertos descansos contando con horarios flexibles para realizar actividades laborales o personales. En las necesidades de seguridad el contar con un empleo digno y que por medio del teletrabajo ayude a su salud evitando posibles contagios. En la necesidad de afecto y estima tendría relación con que el teletrabajador se sienta parte de su equipo de trabajo, respetando sus opiniones y decisiones. La necesidad de autorrealización que permitiría a la persona potencializar sus habilidades y capacidades en el teletrabajo.

De acuerdo a la teoría de las relaciones humanas, mientras que la organización logre la satisfacción laboral y satisfacer las necesidades personales, el trabajador se sentirá más satisfecho, ya que sus necesidades psicológicas y sociales estarán completas, el cual logrará a su vez un nivel alto de calidad de vida.

Se debe tomar en cuenta que el teletrabajo afecta principalmente en el ámbito laboral, pero también en el ámbito familiar, siendo una problemática de suma importancia para los teletrabajadores. Se evidencia dentro de la empresa que al trabajar desde casa, se encuentra la dificultad de establecer límites con los familiares, que en ocasiones se mezcle la rutina que se realiza en casa con la rutina laboral o que varios miembros de la familia tengan reuniones o clases en el mismo horario. En este sentido, aunque se presentan ventajas como compartir más tiempo en familia, el horario flexible para actividades personales y que muchos de los trabajadores optan por el teletrabajo, también existen las dificultades antes mencionadas que se deben de trabajar dentro de la organización por medio de estrategias para una mejor efectividad de teletrabajo.

Luego de analizar la problemática principal, se comienza por generar estrategias para convertir las causas y consecuencias sobre el bajo nivel de calidad de vida de los

teletrabajadores a objetivos para realizar diferentes actividades que se especificarán en el proyecto a implementar. Por esta razón a continuación se presenta el árbol de objetivos, en donde el objetivo principal sería lograr un: "*Alto nivel de calidad de vida para los teletrabajadores*", es por ello que se desprende el árbol de objetivos, en donde se muestran causas que brindarán respuestas positivas a la problemática a evidenciar, creando una mejor implementación del teletrabajo.

6.4 Análisis de Objetivos

Objetivo general de la propuesta:

Implementar un manual de teletrabajo para aumentar el nivel de calidad de vida y productividad en los colaboradores en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.

Objetivos específicos:

- Establecer un comité de teletrabajo para mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.
- Crear estrategias para promover mejores prácticas de Teletrabajo en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.
- Capacitar al personal sobre nuevas tecnologías y aplicaciones para facilitar sus funciones en el área de trabajo en una empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala.

Ilustración 3

Árbol de objetivos

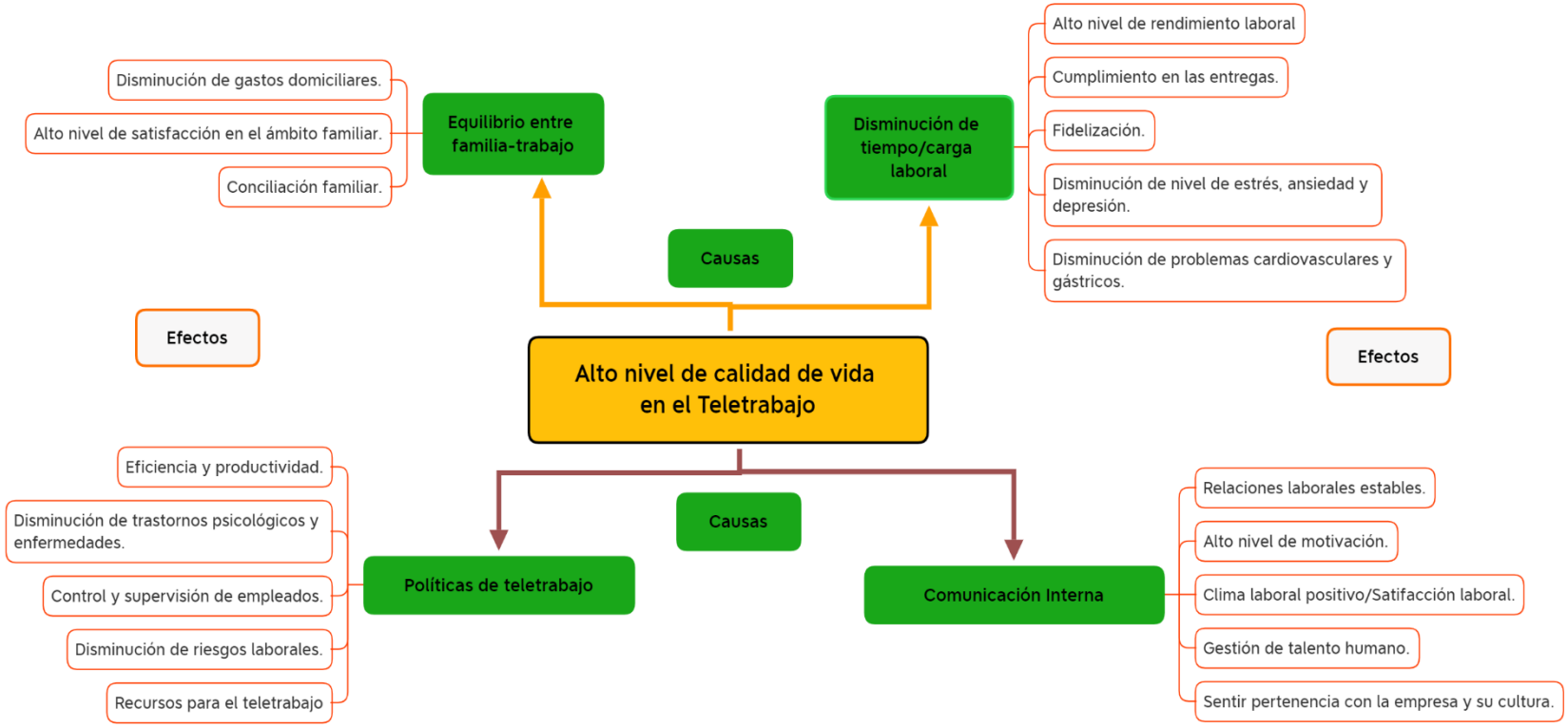


Ilustración 3 Árbol de objetivos. Nota: Datos obtenidos de los resultados de la investigación. Fuente: elaboración propia.

6.5 Análisis de Alternativas

Derivado del árbol de objetivos, se pueden visualizar tres alternativas que se consideran que pueden contribuir a desarrollar estrategias para aumentar el nivel de calidad de vida, tomando en cuenta las diferentes causas que inciden en el área laboral y familiar a través de los resultados de una entrevista a profundidad que se realizó a los teletrabajadores.

Tabla 19.

Alternativas de Propuesta

Alternativa 1	*Alternativa 2*	*Alternativa 3*
Manual de Teletrabajo	**Modelo de Gestión de Teletrabajo**	**Programa de Capacitación de Teletrabajo**
Implementar un manual de Teletrabajo para promover mejores prácticas y propiciar una mejor calidad de vida y productividad en los colaboradores.	Formulación de un modelo de teletrabajo que plantee aspectos sobre comunicación, sensibilización, cultura organizacional, selección de los teletrabajadores, tecnología y la evaluación de dicho modelo.	Capacitar a los teletrabajadores y a jefes inmediatos sobre temas relevantes sobre el teletrabajo enfocados en temas como gestión de equipos, herramientas tecnológicas, planificación y organización, seguridad y salud ocupacional, entre otros.

Tabla 19 Análisis de Opciones.
Nota: Las alternativas están adaptadas para el país de Guatemala. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una matriz de alternativas, en la cual se establecieron criterios de valoración de acuerdo a la viabilidad para implementar la propuesta.

Tabla 20.

Matriz de Alternativas

CRITERIOS DE VALORACIÓN	*ALTERNATIVA 1*	*ALTERNATIVA 2*	*ALTERNATIVA 3*
Menor costo de implementación.	3	1	2
Mayor financiamiento disponible.	3	1	2
Menor tiempo para obtener resultado.	3	2	1
Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada por el problema.	3	1	2
Mayor capacidad institucional.	2	3	1
Mayor viabilidad de implementarse.	3	1	2
Mayor impacto institucional.	3	2	1
TOTAL	20	11	11

Tabla 20 Matriz de Alternativas. Nota: Datos obtenidos de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Escala= 1: Baja 2: Media 3: Alta

La valoración de los criterios establecidos para las propuestas refleja que la alternativa no. 1 responde a la problemática que enfrenta el teletrabajador, especialmente en el ámbito laboral, debido a que no existe un manual que guíe al teletrabajador y a la empresa de carga localizada en la ciudad de Guatemala a promover mejores prácticas de teletrabajo. Se considera que la propuesta se puede realizar a un menor costo de implementación, debido a que el manual propone diferentes estrategias a desarrollar y se adapta a la situación económica que sufren algunas empresas debido a la pandemia. La empresa junto con representantes (colaboradores), de forma democrática pueden llegar a un consenso de qué estrategias utilizar dentro del manual,

además, de crear un mayor impacto, ya que los colaboradores serían parte de las decisiones de la empresa.

El manual de teletrabajo logrará una mayor aceptación por parte de los colaboradores, ya que dará respuesta a sus necesidades y a la empresa al aumentar los índices de productividad. Responde de una manera inmediata a la problemática principal que es un bajo nivel de calidad de vida y presenta una mayor viabilidad, ya que el propósito del análisis de alternativas fue detectar oportunidades, beneficios, definir el ámbito de aplicación y el obtener una perspectiva más completa de las alternativas. La propuesta es aplicable dentro de la empresa y es considerada una alternativa que pueden utilizar diferentes empresas a nivel nacional.

6.6 Marco Conceptual

El teletrabajo es una modalidad de trabajo desarrollada a distancia, lo que hace que sea el producto y no el trabajador, quien se acerque al lugar de trabajo (Camacho, 2020). Es importante mencionar que la propuesta expuesta en la investigación no se centra únicamente en la implementación del teletrabajo, sino también se enfoca en la calidad de vida que se construye a partir de las experiencias y percepciones de los teletrabajadores a través de entrevistas para conocer el impacto del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19 y conocer las causas que influyen en la calidad de vida de los trabajadores.

En la Teoría de las Relaciones Humanas, Mayo (1920) describe que la satisfacción laboral influye en el desempeño y productividad. Se interesó por identificar el estado de ánimo y en conocer las diferentes motivaciones en relación al rendimiento laboral que a su vez tiene consecuencias en la calidad de vida del trabajador y como éste lo define y percibe. Sostuvo que los niveles de producción se ven influenciados por normas de grupo, resaltando que en el teletrabajo existen cambios en cuanto a las relaciones entre los trabajadores y los jefes inmediatos, en la cual la productividad es consecuencia de cómo estos equipos dirigen, supervisan, evalúan y apoyan a los otros. La proximidad es importante, no solo en la eficiencia de la organización, sino también en una buena ejecución del trabajo.

Al trabajar desde casa se debe perfeccionar todo tipo de comunicación y colaboración, ya que es probable que se trabaje con más gente que nunca, no solo compañeros de trabajo, sino un número ilimitado de clientes internos o el tener que gestionar muchos componentes o luchar por sobre comprometerse con la empresa, que a muchas personas les sucede que no saben definir el principio o el fin de la jornada laboral e incluso las reuniones virtuales se suelen alargar más.

A su vez las herramientas tecnológicas tienden a desintegrar lazos que unen a los trabajadores-empresa y conlleva a una desvinculación emocional, es decir, el hecho de no reunirse con sus compañeros y de no compartir un espacio común, hace que el trabajador pierda nexo, unión y referencia emocional (Berghella, Ceriotti, y Simili, 2020). La causa principal que conlleva a la desvinculación es la ausencia de la

comunicación interna, un desafío presente en el teletrabajo y que se encuentra en constante cambio, como son el enfocar una cultura basada en la presencia del colaborador que es algo que ya no se puede aplicar en la virtualidad y el pedir que alta gerencia comunique toda la información de la empresa provoca atrasos en la fluidez de la comunicación.

Se debe tomar en cuenta que la información debe ser transmitida a todos los colaboradores, la forma en que se transmite esa información y generar confianza, ya que el silencio genera desconfianza y se podría dar a entender que se está escondiendo algo, además, que al entregar información verídica y el tomar en cuenta que el trabajador sea parte de las decisiones de la empresa, se logran resultados positivos, sentirse parte de la misma y a su cultura. Durante la crisis de la COVID-19 es importante que se transmita la información diariamente para no generar incertidumbre o pánico, sobre todo si se encuentran en una modalidad a distancia y al proporcionar información se crea un ambiente de familiaridad y que el trabajador perciba el control (De la Cierva, 2020).

Otra situación que sucede en el teletrabajo es la fluidez con que se recibe o transmite la información. Para ello es necesario establecer qué tipo de comunicaciones son prioridad y cuáles no, como también crear mecanismos de resolución de dudas, por ejemplo, sobre protocolos de higiene y salud ocupacional, actualizaciones y restricciones sobre la pandemia, leyes nuevas laborales, actualización sobre la propuesta de ley de teletrabajo en Guatemala, con quién comunicarse en una crisis, procedimientos para reuniones de emergencia, formas de contratar a ciertos colaboradores o jefes inmediatos, entre otros.

En crisis como la COVID-19 es necesario el liderazgo de alta gerencia y el apoyar a los mandos medios, ya que los colaboradores orientan sus comportamientos en los líderes de la organización y para que sea efectivo es importante desarrollar nuevos canales de comunicación y el generar un manual de teletrabajo en la cual se establezcan formas de gestión de equipos. La crisis generó que hubiera áreas de trabajo más afectadas que otras y esta situación supone que se le dé una mayor atención, el cual incluya reconocimientos públicos y escuchar a las necesidades claves

de los teletrabajadores para facilitar sus funciones dentro de la empresa. La necesidad de sentirse parte proporciona un sentido de seguridad y reconocimiento que influye en el desempeño y productividad.

Otra causa principal dentro del teletrabajo es el aumento del tiempo/carga laboral, en la cual Mayo (1920) se centró en la satisfacción del colaborador y destacó principios en que los humanos tienen factores motivantes que no son necesariamente económicos y aquí entra el establecer horarios más flexibles, sin perder de vista que “El teletrabajo, en general, puede dar lugar a un horario de trabajo más prolongado y a un aumento de la carga de trabajo durante las noches y los fines de semana (OIT, 2020).

> Una investigación específica sobre las horas de trabajo debido a la pandemia de la COVID-19 también ha demostrado que los trabajadores a domicilio están haciendo horas extras: el 38 por ciento de los encuestados dijo que es más probable que trabajen más horas (McCulley, 2020). Uno de cada cuatro trabajadores (27%) que trabaja desde su casa como resultado de la pandemia afirma que trabaja en su tiempo libre para satisfacer las exigencias del trabajo (Eurofound, 2020b). Además, los empleados están pasando más tiempo en reuniones individuales o de equipos, según un estudio reciente (Reisenwitz, 2020) debido a la separación física de los equipos (OIT, 2020, p.6)

El desafío que se enfrenta la empresa no es solo que sus trabajadores se encuentren en diferentes lugares, sino estar de acuerdo con ellos sobre los horarios de trabajo. El exceso de trabajo y aumento de tiempo pueden provocar efectos dañinos sobre la salud y bienestar de los colaboradores, como consecuencia puede generar el Síndrome de Burnout. La propuesta que se plantea sobre un manual de teletrabajo es para crear medidas que las empresas puedan implementar y disminuir estos impactos, esto se puede llevar a cabo por medio de un sistema para indicar la disponibilidad de los teletrabajadores y el desarrollar planes individuales que incluyan horas de trabajo y definir un tiempo para contactar a la persona.

Otro aspecto que se evidencia dentro del teletrabajo es que solo existe una iniciativa de ley en Guatemala, aún no se establece una ley concreta para el teletrabajo. Esto

provoca que los trabajadores no estén protegidos y que no haya una forma concreta para proteger sus derechos dentro del teletrabajo, pero eso no limita a que la empresa pueda establecer dentro del proceso interno de trabajo formas para proteger al colaborador.

Por medio de un manual de teletrabajo se pueden obtener múltiples beneficios y ventajas y uno de los más importantes es que los colaboradores tengan los recursos necesarios para desempeñar su trabajo, mejorar la comunicación, horarios y carga laboral, además, de lograr la conciliación entre el ámbito laboral y familiar, ya que conlleva a una mejor calidad de vida.

Se sabe que aún queda por analizar el impacto total del teletrabajo en los mercados laborales durante la crisis de la COVID-19. Sin embargo, por la pandemia se observa un aumentó significativamente de teletrabajo, según LinkedIn (2020) “El 99% de las personas querrían teletrabajar, al menos algún tiempo, durante el resto de su carrera” (Llavina, Álvarez, y Navarro, 2020). Lo que se considera una problemática inmediata dentro del contexto nacional de Guatemala, es necesario buscar alternativas para que los teletrabajadores se sientan más cómodos de desarrollar su trabajo y a la vez que en la empresa aumente la productividad.

Lo que define un trabajo de calidad, lo caracteriza el equipo o el capital humano, el saber gestionar correctamente las tareas y que a su vez los jefes inmediatos puedan hacer crecer al equipo. La productividad y calidad se consideran como medidas de rendimiento y no se enfocan realmente en un lugar determinado o en establecer horarios rígidos de trabajo, sino la clave es mantener una comunicación sistematizada y mejorar para tener buenos resultados dentro de la empresa. El mayor riesgo ahora en el teletrabajo es el agotamiento de los empleados, ya que el querer demostrar que son productivos, que tienen un mayor compromiso y productividad puede hacer sentir al trabajador que debe trabajar todo el tiempo, además, de la culpa de los dispositivos que te pueden mantener conectado todo el día en el trabajo.

Como menciona el psicólogo Jim Loehr: “Si pasas mucho tiempo en la zona de rendimiento, necesitarás más tiempo en la zona de recuperación; de lo contrario, te arriesgas a agotarte” (Harvard Business, 2021). Es una problemática que se desea

disminuir en la población de Guatemala y que a su vez es de suma importancia investigarlo, además, que la calidad de vida del empleado tiene relación con la motivación laboral.

> Los investigadores Teresa Amable y Steve Kramen han estudiado la motivación de los empleados y han descubierto que el progreso en el trabajo significativo es la clave para mantener a los empleados comprometidos, mientras que en el teletrabajo puede causar estrés y el deber del jefe inmediato es eliminar tantas barreras como sea posible para avanzar (Harvard Business, 2021).

Los jefes inmediatos cumplen un gran papel en el teletrabajo, al igual que la empresa, sobre todo en relación a la comunicación, gestión de equipos y motivación, que son una de las principales problemáticas que se observan en las entrevistas a profundidad, por lo que abordar un manual para promover mejores prácticas y propiciar una mejor calidad de vida y productividad resulta importante el poder involucrar a los jefes y a la empresa para que el proyecto tenga mayor efectividad.

6.7 Matriz del Proyecto

Tabla 21.

Propuesta de acción.

Fin: Promover mejores prácticas de teletrabajo y propiciar una mejor calidad de vida y productividad en los colaboradores.

Propósito: Implementar un Manual de Teletrabajo que pueda ser aplicado a cualquier empresa a nivel nacional.

Componentes: Estrategias para promover mejores prácticas de teletrabajo.

Resumen Narrativo de Objetivos	*Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)*	*Medios de Verificación*	*Supuestos*	*Recursos*
Primera fase: Establecer un comité de teletrabajo.				
1. *Proceso de selección de candidatos para el comité de teletrabajo.*	El candidato debe cumplir el 85% del listado de evaluación. El comité debe estar conformado por 30% Alta gerencia, 40% nivel medio (representantes de todas las áreas de trabajo) y 30% jefes inmediatos.	Listado de evaluación con requerimientos como conducta intachable, identificación con la empresa, representatividad, liderazgo y que cuenten con credibilidad. Carta en el que manifiestan voluntariamente su aceptación en la participación del comité.	No contar con postulantes con las cualidades apropiadas. El/la postulante cambie de opinión.	Listado de evaluación (papel impreso). Carta de consentimiento (papel impreso). Lapiceros. Recurso humano: Alta gerencia. Jefes inmediatos. Teletrabajador.
2. *Reunión con el comité de teletrabajo para establecer las funciones principales, responsabilidades y medidas*	100% de los integrantes del comité deben de conocer con claridad las funciones principales. Cumplir con un 85% del manual de teletrabajo.	Documento en donde especifique de manera escrita las funciones, principios y normas del comité. Firma de aprobación por Alta gerencia.	Falta de cumplimiento en sus funciones. Falta de disponibilidad de los integrantes del comité.	Documento escrito (papel). Contrato (papel impreso). Amonestación (papel). Lapiceros (firma). Recurso humano:

	correctivas en caso de incumplimiento del Manual de Teletrabajo.	Las responsabilidades deberán ser seleccionadas al 95% de manera democrática. La severidad de las medidas correctivas estará en función de la gravedad de las faltas cometidas, el cual lo decidirá el comité de teletrabajo. 3 amonestaciones (dependiendo de la gravedad) serán causa de despido.	Contrato donde especifique las responsabilidades de cada integrante y que conlleve la firma de cada representante. Amonestaciones por escrito de la falta cometida y firmada por el teletrabajador y representante del comité.	En el peor de los casos un despido.	Alta gerencia. Jefes inmediatos. Teletrabajador.
3.	*Reunión con los teletrabajadores para informar sobre el proyecto del manual de teletrabajo.*	Lograr un 95% de asistencia. Lograr un 95% de comprensión sobre el manual de teletrabajo.	Presentación en canva y grabación de la reunión para los trabajadores que no puedan asistir. Evaluación de comprensión a través de preguntas de forma verbal.	No comprendan en su totalidad el manual de teletrabajo.	Microsoft Teams. Canva.
4.	*Difusión de información o decisiones tomadas en relación al Manual de teletrabajo.*	Transmitir el 90% de la información en la plataforma de la empresa al igual que al correo electrónico. El 50% impartirá la información los jefes inmediatos.	Plataforma de la empresa, por correo electrónico o información muy relevante por medio del jefe inmediato.	No lograr difundir la información a todo el personal o la falta de interés por leer la información.	Plataforma. Correo electrónico. Recurso humano: Jefes inmediatos.

Segunda fase: Implementar el Manual de Teletrabajo dirigido a los teletrabajadores				
5. Crear un plan individual de teletrabajo.	Alcanzar un cumplimiento del 85% del plan de teletrabajo. Porcentaje de trabajadores que respetan su plan de teletrabajo.	Informe discutido y aprobado por el supervisor directo y área de recursos humanos. Horario de trabajo. Horario de descanso. Horario para responder mensajes, llamadas y correos a compañeros de trabajo.	Cambios en los horarios de trabajo. Alguna emergencia se puede notificar en la plataforma del personal.	Informe en digital. Correo electrónico. Recurso humano: Supervisor directo. Recursos Humanos. Teletrabajador.
5.1 Técnica Pomodoro-Descansos regulares.	Intervalos de 25 minutos con la máxima concentración. Entre intervalos hacer descansos.	Aplicaciones como Stretchly, outstanding o micro breaks.	No respetar los horarios de descanso.	Aplicación gratis. Recurso humano: Teletrabajador.
5.2 *Establecer límites con los otros (Familiares).*	Establecer 5 puntos principales de límites en el horario laboral.	Agenda o cuaderno de anotaciones. Previsión de tiempo disponible para actividades personales.	Mezclar actividades personales con laborales.	Agenda o cuaderno del colaborador. Recurso humano: Teletrabajador.
5.3 Marcar espacios de una hora para consultar el correo electrónico.	25% de tiempo para responder correos.	Correo electrónico. Correos enviados.	Omitir algún correo de alta prioridad.	Recurso humano: Teletrabajador.
5.4 Programar diferentes reuniones o llamadas telefónicas.	Cumplir con el 80% de respuesta de citas programadas. Número de colaboradores atendidos en cita.	Google Calendar o calendly con espacios para citas en donde las personas puedan anotarse. Horarios disponibles para citas. Horarios no disponibles.	Cambios de horario o inconvenientes al realizar la reunión o la llamada.	Google calendar. Recurso humano: Teletrabajador.

5.5 Relacionarse con los compañeros de trabajo.	10% de tiempo o actividades para crear relaciones con otros.	Agenda o cuaderno de anotaciones. Reuniones o llamadas telefónicas.	Falta de interés por parte de los teletrabajadores .	Agenda de anotaciones del colaborador. Recurso humano: Teletrabajador.
6. Definir uno o dos puntos clave que se quiera lograr durante la semana.	Efectuar el 95% de los puntos de logro. Porcentaje de logros alcanzados. Porcentaje de mejora. Porcentaje de puntos no cumplidos.	Informe semanal, puntos logrados por día.	Falsificar la información de los puntos de logro.	Informe semanal en digital. Recurso humano: Teletrabajador.
7. Establecer una rutina firme y sólida (horario laboral y personal).	Cumplir con 4/5 días de la rutina establecida.	Agenda o cuaderno de anotaciones. Horarios para realizar actividades.	No respetar la rutina del día a día.	Agenda de anotaciones del colaborador. Recurso humano: Teletrabajador.
7.1 Rutina de cierre de trabajo para planificar una revisión final del día.	30 minutos antes de la hora de cierre planificar una revisión final.	Listado de tareas esenciales del día. Listado de correos electrónicos de alta prioridad.	No desconectarse en el tiempo previsto.	Agenda de anotaciones del colaborador. Recurso humano: Teletrabajador.
8. Destinar un espacio físico y exclusivo para trabajar.	Número de colaboradores que tienen un espacio adecuado en casa. Lograr que el 70% de los trabajadores	Listado de cosas que se necesitan para crear el espacio. Dimensiones del puesto de trabajo. Iluminación.	No contar con un espacio adecuado para trabajar.	Listado digital. Recurso humano: Teletrabajador.

	cumpla con los requerimientos necesarios para un espacio de trabajo.	Altura del escritorio y asiento. Posturas de trabajo y movimientos. Ambiente térmico. Riesgo de accidente. Ruido.		
9. *Elegir una aplicación para mejorar la planificación y organización de tareas.*	Mejorar un 85% los niveles de planificación y organización dentro de la empresa. Número de colaboradores que les resulta eficiente una aplicación para planificar.	Aplicaciones como trello, asana, todoist, lanes, mywork, notion, zenkit o Microsoft teams. Categorías de planificación como citas, tareas importantes de la semana, hora de lectura, reuniones, actividades personales, entre otros. Evaluación de indicadores en google forms.	Desinterés del teletrabajador por planificar.	Aplicación pagada. Evaluación en google forms. Recurso humano: Teletrabajador.
10. *Planificar una vez por semana una video llamada para resolución de conflictos para evitar malos entendidos (con los compañeros de trabajo o jefes inmediatos).*	Disminuir el 75% de malos entendidos o mala comunicación dentro de la empresa. Número de colaboradores que utilizan video llamada para resolver conflictos y gravedad del conflicto. Número de colaboradores que utilizan otro dispositivo para resolver	Video llamada. Problemática principal. Listado de desacuerdos. Listado de objetivos a alcanzar. Evaluación de indicadores en google forms. *Conflictos de suma urgencia se evaluarán el mismo día*.	No llegar a un acuerdo, en ese caso implicar a una tercera persona como intermediario.	Video llamada. Listado digital. Evaluación de google forms. Recurso humano: Teletrabajador.

	conflictos y gravedad del conflicto.			
10.1 Escribir en un cuaderno los problemas que se enfrentan para darle seguimiento.	Porcentaje de colaboradores que utilizan cuaderno de apuntes. Porcentaje de colaboradores que consideran beneficiosa esta actividad.	Cuaderno de anotaciones. Correo para resolución de dudas. Evaluación de indicadores en google forms. *Anotar los problemas que necesitan resolverse de manera inmediata y las que no resolverlas en una próxima reunión*.	Los teletrabajadores consideren todos los problemas como alta prioridad.	Cuaderno de anotaciones. Correo electrónico. Evaluación google forms. Recurso humano: Teletrabajador.
11. *Seleccionar aplicaciones para ampliar la comunicación informal, mantener contacto y conocer a los compañeros de trabajo.*	Porcentaje de colaboradores que utilizan chats informales. Porcentaje de colaboradores que consideran positivo esta actividad.	Chat grupal en Microsoft team's o whatsapp. Evaluación de indicadores en google forms.	Malos entendidos entre trabajadores o utilizarlo para criticar a otras personas.	Aplicación pagada. Evaluación google forms. Recurso humano: Teletrabajador.
Tercera fase: Implementar el Manual de Teletrabajo dirigido a los Teletrabajadores-Jefes inmediatos				
12. *Establecer pautas de comunicación para gestionar la relación con el jefe inmediato.*	Alcanzar un 85% de mejora en la comunicación entre colaborador-jefe inmediato. Número de colaboradores que considera que la comunicación es positiva. Número de colaboradores que	Informe elaborado por el jefe inmediato con los indicadores expuestos. Especificar el plazo de tiempo para responder correos electrónicos y llamadas. Medidas de seguimiento sobre temas importantes. Agenda de reuniones con antelación.	No cumplir con las pautas de comunicación expuestas.	Informe digital. Evaluación de google forms. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.

	considera que la comunicación es deficiente.	Tiempo previsto para la reunión. Rotación de horarios de reuniones. Evaluación de indicadores en google forms.		
13. *Fijar metas y expectativas claras de responsabilidad con el jefe inmediato.*	Cumplir con el 90% de metas y objetivos de desempeño con los estándares de calidad establecidos. Número de metas y objetivos cumplidos con resultados positivos. Número de metas y objetivos cumplidos con resultados negativos o de mejora. Número de metas y objetivos de desempeño no cumplidos.	Documentación elaborada por el colaborador de forma quincenal o mensual. Evaluación elaborada por el jefe inmediato.	No entregar a tiempo la documentación o la evaluación.	Documentación en digital. Evaluación en digital. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
14. Crear un contrato virtual para describir cómo pueden trabajar de mejor manera.	Cumplir con el 90% del contrato virtual establecido. Temas que se desean abordar sobre el teletrabajo (1 tema por mes). 75% elige los temas el empleado. 25% elije los temas el jefe inmediato.	Contrato virtual por correo electrónico dirigido al jefe inmediato.	El jefe inmediato no tome en cuenta los temas a tratar por parte de los teletrabajadores .	Contrato virtual por correo electrónico. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.

15. *Crear eventos sociales virtuales optativos una vez por mes.*	Cumplir con el 85% de asistencia y participación en los eventos virtuales. Número de colaboradores que asisten a los eventos virtuales. Número de colaboradores que participan en eventos virtuales.	Aplicación Microsoft teams. Karaoke party. Virtual show. Bingo online.	Desinterés de los teletrabajadores por asistir a los eventos virtuales.	Aplicación pagada. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
16. *Reunión mensual de team building online para fortalecer la unión del equipo de trabajo.*	Cumplir con el 85% de asistencia y participación. Número de colaboradores que asisten. Número de colaboradores que participan.	Aplicación Microsoft teams. Taller de baile. Taller de cocina. Taller virtual de yoga. Juegos, entre otros.	Desinterés de los teletrabajadores por asistir.	Aplicación pagada. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
Cuarta fase: Implementar el Manual de Teletrabajo dirigido a Jefes inmediatos				
Reuniones Virtuales				
17. *Elaborar un plan integral para diferentes tipos de reuniones virtuales.*	Alcanzar un 85% de éxito en reuniones virtuales. Número de colaboradores que asisten a la reunión. Número de colaboradores que participan en la reunión.	Tabla en Word o en google sheets. Modo de comunicación (vídeo, teléfono, slack, etc.). Frecuencia de la reunión (semanal, mensual, etc.) Agenda de la reunión (formación de equipos, seguimiento, etc.).	Crear la reunión como si fuera de forma presencial.	Programas como Word o google sheet. Recurso humano: Jefe inmediato.

		Participantes en la reunión (gerentes, jefes inmediatos, miembros del comité, colaboradores, etc.)		
17.1 Planificar una sesión semanal para verificar resultados y una reunión breve diaria para plantear objetivos del día.	Alcanzar un 85% de éxito en reuniones virtuales. Número de personas que asisten a la reunión. Número de personas que participan en la reunión. Una sesión al día de 15-30 minutos a primera hora. Una sesión semanal de 45-60 minutos aprox.	Aplicación de Microsoft teams. Será a primera hora para mantener una relación de equipo y especificar los objetivos del día. Informe semanal sobre resultados obtenidos elaborado por el jefe de área.	Que los trabajadores no se conecten de manera puntual.	Aplicación pagada. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
17.2 Destinar la primera parte de la reunión para relacionarse y ponerse al día.	10 minutos antes de la convocatoria. Dos teletrabajadores para compartir sobre lo que sucede en sus vidas.	Lista de personas que se encuentran en la reunión, resaltando a las personas que les gusta que las reconozcan. Preguntas a las tres personas sobre su vida. Aplicación Microsoft teams.	Poca iniciativa de los colaboradores por conectarse unos minutos antes.	Listado online. Aplicación pagada. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
17.3 Publicar una agenda clara sobre cómo se llevará a cabo la reunión.	20% más de tiempo necesario para cada punto. Tiempo que se llevará a cabo para cada asunto.	Agenda virtual de aspectos a tratar.	No respetar el orden de la agenda o que algún tema requiera de más	Agenda virtual. Recurso humano: Jefe inmediato.

	¿Hacia dónde se desea dirigir al final del debate? ¿Qué se espera de los participantes?		tiempo de lo estipulado.	
17.4 Identificar qué personas escuchar en cada debate.	Colaboradores que pueden iniciar el debate. ¿A quién incumbe más el tema a tratar? ¿Quién puede pensar de forma diferente y plantear otras ideas? ¿Quién puede aportar sus ideas en la conversación?	Listado de personas que se pueden involucrar en el debate.	Que la persona que se seleccione no desee participar.	Listado de personas online. Recurso humano: Jefe inmediato. .
17.5 Crear una lluvia de ideas silenciosa que debe ser respondida en la reunión por medio de un documento de google docs.	Porcentaje de participación. Porcentaje de asistencia. Porcentaje de respuesta en la encuesta. Preguntas claves o indicaciones para la lluvia de ideas.	Generar ideas en un documento mediante la función de comentaros y colaboración. Se pueden elegir tres opciones: -Discusión verbal sobre las ideas aportadas. -Se le puede dar seguimiento por correo electrónico. -Encuesta rápida para que voten sobre las opciones finales.	Que algún colaborador borre alguna información contenida en el documento.	Lluvia de ideas online. Encuesta online. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
17.6 Sesiones virtuales dinámicas por medio de juegos.	Porcentaje de participación. Porcentaje de personal que asiste a la reunión.	Programas como Kahoot, quizzes de google, educaplay, entre otros.	Dificultad para utilizar el programa.	Programas online gratis. Recurso humano: Jefe inmediato.

				Teletrabajador.
17.7 Cierre de sesión virtual.	Temas que se completaron durante la sesión. Porcentaje de consenso de los participantes sobre el tema a tratar. Número de personas que participaron en la reunión. Resultados obtenidos.	Evaluación al final de cada reunión.	Poca participación por parte de los teletrabajadores.	Evaluación online. Recurso humano: Jefe inmediato.
17.8 Sesiones virtuales independientes para crear sensación de responsabilidad y dividir tareas asignadas.	Tiempo de reunión. División de subgrupos. ¿Cómo funcionó el equipo? ¿Qué cosas funcionaron y cuáles no?	Plataformas como zoom, adobe connect y samba live incluyen una opción de sesión independiente. Registrar recomendaciones compartidas en un sondeo o formulario que debe de compartir el representante de grupo. Enlace de votación por grupo para seleccionar las mejores ideas.	Que el equipo no llegue a un acuerdo.	Aplicación pagada. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
		Gestión de equipo		
18. Establecer reuniones virtuales e información para fortalecer la cultura de la empresa y orientar, comprometer e inspirar a los equipos	Fortalecer un 85% de la cultura de la empresa. Número de colaboradores comprometidos e identificados con la empresa.	A través de una reunión virtual, por correo electrónico o plataforma de la empresa. Triunfos alcanzados con los clientes, entre colaboradores o con el propio negocio.	Desinterés de los colaboradores por leer la información.	Video llamada, correo electrónico o plataforma de la empresa. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.

en relación a un propósito.	Porcentaje de triunfos alcanzados. Porcentaje de hechos positivos.	Hechos positivos vinculados con la visión, misión o valores de la empresa. Papel que desempeña cada uno para lograrlo.		
19. Contactar a los colaboradores de manera diaria para crear conexiones frecuentes y estar al día de lo que sucede en el equipo.	Alcanzar un 80% de contacto con los colaboradores. Número de colaboradores atendidos. 5-10 minutos por colaborador.	Llamar o enviar mensajes a los miembros del equipo. ¿Qué necesitas? ¿Tienes alguna pregunta? ¿En qué te puedo ayudar?	Desinterés del jefe inmediato por contactar a los colaboradores.	Llamadas o mensajes. Saldo. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
19.1 Establecer una hora al día para abordar problemas de solución inmediata.	Alcanzar un 85% de solución de problemas. Número de colaboradores atendidos. Número de problemas solucionados. Número de problemas pendientes. 5-10 minutos por colaborador.	Aplicación para videoconferencia, en el que se bloquee la reunión cuando haya entrado un colaborador, cada uno debe esperar su turno. Problemas que se abordaron. Problemas resueltos. Colaboradores que entraron a la reunión.	Solo se abordarán asuntos de solución inmediata, para problemas complejos se programará una reunión especifica.	Video llamada. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
20. Planificar rituales estructurados a través de hábitos conscientes.	Porcentaje de asistencia. Porcentaje de participación.	Registros matinales de 15 minutos para retomar situaciones de la noche anterior. Abrir la reunión en donde todos compartan una palabra que describa su	Poca participación por parte de los colaboradores.	Video llamada. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.

		estado mental seguida de una frase explicativa. Marca un tema para la reunión semanal, por ejemplo, utilizar una playera de color azul.		
21. *Establecer un plan de disponibilidad para contactar con los colaboradores.*	Tiempo en qué estará disponible para atender llamadas o mensajes. Tiempo en el que no estará disponible, por ejemplo, en horas de almuerzo.	Correo electrónico, llamada telefónica o por mensaje. Google sheet sobre los tiempos de disponibilidad.	Mala conexión a internet o alguna falla técnica.	Correo electrónico, llamada telefónica o por mensaje (saldo). Google sheet. Recurso humano: Jefe inmediato. Teletrabajador.
22. *Capacitación de liderazgo en eras digitales para mejorar la gestión de equipo.*	Cumplir con el 95% de asistencia y 85% de participación. Porcentaje de asistencia. Porcentaje de participación.	Plataforma Microsoft teams.	Mala conexión a internet o alguna falla técnica.	Presentación. Recurso humano: Jefes inmediatos.
Quinta fase: Implementar el Manual de Teletrabajo dirigido a Alta gerencia y Recursos humanos				
23. *Reunión entre alta gerencia y recursos humanos para establecer qué actividades se adecuan a la empresa y evaluar el presupuesto de inversión.*	Presupuesto a invertir en el teletrabajo. Actividades que se desarrollarán en la empresa. Actividades que se desarrollarán el próximo año. Porcentaje de cumplimiento de las actividades.	Presupuesto. Informe de la reunión.	Que la empresa no quiera invertir en teletrabajo.	Papel. Lapicero.

24. *Establecer un contrato de teletrabajo donde el empleado se comprometa a cumplir el manual y seguir los procesos para un buen desarrollo de trabajo.*	Tiempo establecido para realizar el teletrabajo. Funciones que debe desempeñar.	Contrato elaborado por Recursos Humanos.	Incumplir algún requerimiento del contrato.	Papel impreso. Lapiceros (Firma del teletrabajador y recursos humanos).
25. *Brindar herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación interna.*	Alcanzar con un 95% de equipo adecuado para los teletrabajadores.	Modo de comunicación (vídeo, teléfono, slack, etc.). Frecuencia de la reunión (semanal, mensual, etc.) Agenda de la reunión (formación de equipos, seguimiento, etc.). Participantes en la reunión (gerentes, jefes inmediatos, miembros del comité, colaboradores, etc.) -Plataformas de comunicación: Slack o Microsoft teams. -Herramientas de planificación en línea: Doodle o calendly. -Almacenamiento de documentos en la nube y herramientas para compartir archivos: Dropbox, box o google drive.	Jefes inmediatos o teletrabajadores no tengan conocimiento de cómo utilizar las aplicaciones.	Aplicaciones y plataformas gratis.

		-Herramientas de gestión de proyectos: Asana, Airtable, asecamp o JIRA. -Herramientas de creación de documentos: Google Docs o Notion. -*Wormhole*: Conexiones de video bidireccionales 24-7 entre dos lugares para verse continuamente con los teletrabajadores.		
26. Brindar Kits de bienestar a los trabajadores para celebrar fechas importantes.	Total de colaboradores que se les entrego un kit. Monto del producto enviado.	Listado de productos que se les enviará a los trabajadores. Pueden ser productos para el personal y la familia. Celebrar cumpleaños, día de la madre, día del padre, entre otros. Paquete de pizza para preparar. Galletas para decorar.	Genere un costo alto enviar los kits a los colaboradores.	Kits de comida.
27. Brindar un bono de equipo ergonómico para desarrollar el trabajo en casa.	Cubrir el 75% del equipo con un máximo de Q3000.00 Brindar de dos 2 a 3 meses para comprar el equipo.	Informe de gastos. Informe de personas que utilizaron el bono. Acuerdo entre el solicitante y la empresa.	Resistencia de la empresa al ser un gasto económico.	Bono para equipo ergonómico de Q3000.00
28. Renovar el equipo tecnológico cada 2 o 3 veces al año y limpiar las computadoras una vez al año.	Alcanzar un 20% de mejora de equipo tecnológico cada año. Porcentaje de equipo tecnológico por renovar.	Listado de recursos tecnológicos para desarrollar el trabajo eficientemente. Evaluación del equipo tecnológico.	Genere un costo alto el renovar los equipos.	Computadora. Cargador. Programas para la computadora. -Antivirus. -Microsoft office.

	Porcentaje de equipo tecnológico renovado.	-Estado del equipo. -Limpieza del equipo.		
29. Digitalizar documentos para agilizar procesos.	Alcanzar un 90% de documentación digitalizada en la empresa. Porcentaje de documentos faltantes por digitalizar. Porcentaje de documentos digitalizados.	Plataforma de la empresa. Plataformas en la nube.	Proceso lento para digitalizar los documentos. No contar con suficiente personal para digitalizar documentos.	Escáner. Plataforma pagada para almacenar en la nube.
30. Establecer un software de soporte para acceder a documentación e información de los ordenadores de la oficina.	Porcentaje de personas que utilizan el software.	TeamViewer o LogmeIn.	Saturar el software.	Software.
31. Apoyo psicológico a teletrabajadores, supervisión y alta gerencia.	Alcanzar un 85% de bienestar mental y emocional. Porcentaje de colaboradores y jefes inmediatos que asisten al psicólogo. Porcentaje de reducción de factores de riesgo. Porcentaje de impacto en la salud del colaborador.	Ficha clínica de personas atendidas.	Desinterés del personal por asistir al psicólogo. Mal concepto sobre ir al psicólogo.	Psicólogo.

32. *Crear chats para seguimiento y control de problemas.*	Alcanzar un 85% de control y seguimiento de problemas en la empresa. Porcentaje de problemas de internet o de luz. Porcentaje de problemas resueltos.	Chat de whatsapp o Microsoft teams.	Utilizar el chat para problemas externos a la empresa.	Aplicación pagada.
33. *Premiar a las personas con un alto índice de desempeño.*	Alcanzar un 85% de satisfacción laboral. Número de personas conectadas en su horario laboral durante un mes. Número de personas que llegan por primera vez al objetivo semanal. Número de personas que cumplen sus objetivos mensuales. Número de personas que asisten a los talleres o a los eventos virtuales. Número de colaboradores que asisten durante un mes al club de lectura.	Cupones para almuerzos. Cupones de regalo. Objetos personalizados. Rifas. Diplomas virtuales. Tiempo extra en familia. Reconocimiento público en la plataforma de la empresa. Salir más temprano una vez al mes.	Resistencia de la empresa al ser un gasto económico.	Cupones. Objetos personalizados. Rifas. Diplomas virtuales. Plataforma.

34. *Reembolso (total o parcial) para cubrir gastos de internet, luz y agua*	Alcanzar un 85% de satisfacción laboral. Porcentaje de productividad. Porcentaje de personas beneficiadas.	Informe de tesorería.	Resistencia de la empresa al ser un gasto económico.	Bono para internet, agua y luz.
35. *Talleres virtuales para brindar información relacionada al teletrabajo.*	Alcanzar un 85% de éxito en los talleres informativos. Porcentaje de asistencia a los talleres. Porcentaje de participación.	Planificación anual sobre temas como: - Estabilidad entre vida personal y vida laboral Evaluación sobre comprensión del taller. -Cómo utilizar programas de office o aplicaciones que beneficien el desempeño del colaborador. -Riegos laborales. -Cuida tu salud mental y emocional. -Protocolos de higiene y salud ocupacional. -Alimentación. -Cómo evitar distracciones en las reuniones virtuales. -Brain fitness, etc.	Resistencia de la empresa al ser un gasto económico.	Aplicación pagada. Programadas de juegos gratis. Documentos digitales. Diplomas digitales. Persona contratada que imparta los talleres.
36. *Club de lectura y debate para fomentar la participación de los colaboradores y logren compartir ideas.*	Alcanzar un 85% de éxito en el club de lectura. Porcentaje de asistencia de los colaboradores. Porcentaje de participación.	-Libros seleccionados por los colaboradores sobre temas relacionados a la empresa, por ejemplo: organización y planificación del tiempo, gestión de equipo, teletrabajo, motivación, estabilidad	Que asistan pocos colaboradores al club de lectura.	Libros digitales gratis o pagados. Video llamada. Persona contratada para impartir el club de lectura.

		laboral y familiar, entre otros. Lista de puntos clave del debate. Reunión virtual por zoom o google meet.		
37. *Rutinas de ejercicio para la cordura y productividad.*	Número de colaboradores que realizan ejercicio. Porcentaje de participación y asistencia. Lograr que el 75% de los colaboradores realice una actividad física.	Plan de ejercicio con actividades establecidas. Establecer una rutina de 3 veces por semana. Rutina de 30 a 45 minutos en donde puedas despejar tu mente y centrarte en el ejercicio. Evaluación de indicadores en google forms.	Desinterés de los colaboradores por hacer ejercicio.	Evaluación en google forms. Persona contratada para rutinas de ejercicio. Recurso humano: Teletrabajador.
38. *Solicitar visados de trabajo y permisos de residencia para teletrabajadores fuera de su país de origen y que no puedan regresar debido a la pandemia.*	Buscar proteger al 99% de los colaboradores. Porcentaje de colaboradores que trabajan fuera del país.	Carta extendida por la empresa.	Trámite largo de realizar.	Carta impresa.
39. *Realizar encuestas mensualmente sobre los desafíos y necesidades de los teletrabajadores.*	Identificar el 85% de los desafíos y necesidades de los teletrabajadores para darle una posible solución. Porcentaje de encuestados.	Se abordarán las necesidades por medio de formación en línea, seminarios web, talleres, entre otros.	Que no se puedan abordar en su totalidad todas las problemáticas.	Encuestas online.

	Respuestas claves seleccionadas por los teletrabajadores.			
40. Establecer políticas internas de teletrabajo.	Lograr en el año un aumento del 50% de calidad de vida laboral. Porcentaje de índice de calidad de vida. Porcentaje de aumento al final de año de calidad de vida.	Manual de políticas internas de trabajo.	Incumplimiento de las políticas de teletrabajo o que los teletrajadores no conozcan las políticas.	Manual de políticas digital.

Tabla 21 Matriz de proyecto. Nota: Los recursos y costos se verán reflejados en el presupuesto. Datos obtenidos de Harvard Business (2021), OIT (2020) y Aradilla (2020). La matriz fue realizada con información tomada de dichas referencias. Fuente: Elaboración propia.

6.8 Presupuesto

Tabla 22.

Costos.

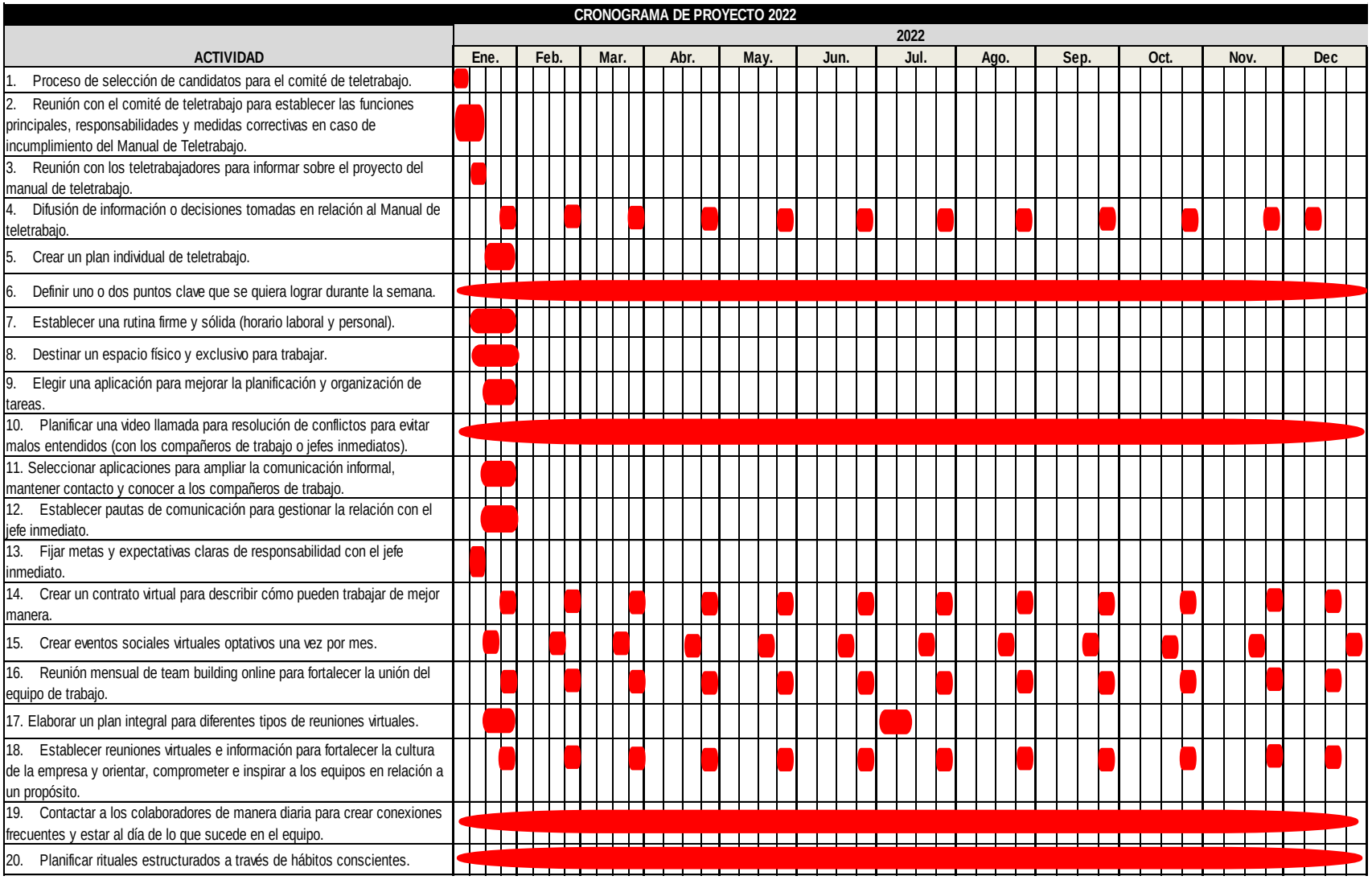
No.	*Cantidad*	*Descripción*	*Subtotales*
		Recurso Humano	
1.	Anual	Contratación de capacitador.	Q42,000.00
2.	9 meses	Contratación de encargado de club de lectura.	Q9,000.00
3.	10 meses	Contratación de encargado de rutinas de ejercicio.	Q30,000.00
4.	9 meses	Contratación de psicólogo.	Q63,000.00
		Recursos Materiales	
5.	Anual	Mantenimiento o cambio de computadora.	Q100,000.00
6.		Programa Microsoft office empresarial (Outlook, one drive, Word, Excel, power point, share point, Microsoft teams, Exchange, Publisher, Access).	Q50,0000.00
7.		Avast office protection	Q1600.00
8.		Software de soporte.	Q672.00
9.		Paquete empresarial de llamadas ilimitadas y servicios (claro).	Q4968.00
10.		Incentivos laborales por desempeño.	Q150,000.00
11.		Kits de bienestar	Q50,000.00
12.		Bonos (agua, luz, internet).	Q125,000.00
13.		Bono para equipo ergonómico.	Q200,000.00
14.		Aplicación de zoom.	Q1920.00
15.		Libros pagados sobre teletrabajo.	Q30,000.00
16.		Material de oficina.	Q1500.00
17.		Impresora Multifuncional Epson	Q1745.00
18.		Cartuchos de tinta	Q600.00
19.		Totales:	Q862,005.00

Tabla 22 Presupuesto del proyecto. Nota: Precios obtenidos de páginas web de paquetes empresariales. Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto proyectado incorpora el recurso humano, los recursos materiales y otros servicios que son necesarios para la implementación de la propuesta.

6.9 Cronograma

Ilustración 4- *Actividades*



21. Establecer un plan de disponibilidad para contactar con los colaboradores.	
22. Capacitación de liderazgo en eras digitales para mejorar la gestión de equipo.	
23. Reunión entre alta gerencia y recursos humanos para establecer qué actividades se adecuan a la empresa y evaluar el presupuesto de inversión.	
24. Establecer un contrato de teletrabajo.	
25. Brindar herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación interna.	
26. Brindar Kits de bienestar a los trabajadores para celebrar fechas importantes.	
27. Brindar un bono de equipo ergonómico para desarrollar el trabajo en casa.	
28. Renovar el equipo tecnológico cada 2 o 3 veces al año y limpiar las computadoras una vez al año.	
29. Digitalizar documentos para agilizar procesos.	
30. Establecer un software de soporte para acceder a documentación e información de los ordenadores de la oficina.	
31. Apoyo psicológico a teletrabajadores, supervisión y alta gerencia.	
32. Crear chats para seguimiento y control de problemas.	
33. Premiar a las personas con un alto índice de desempeño.	
34. Reembolso (total o parcial) para cubrir gastos de internet, luz y agua	
35. Talleres virtuales para brindar información relacionada al teletrabajo.	

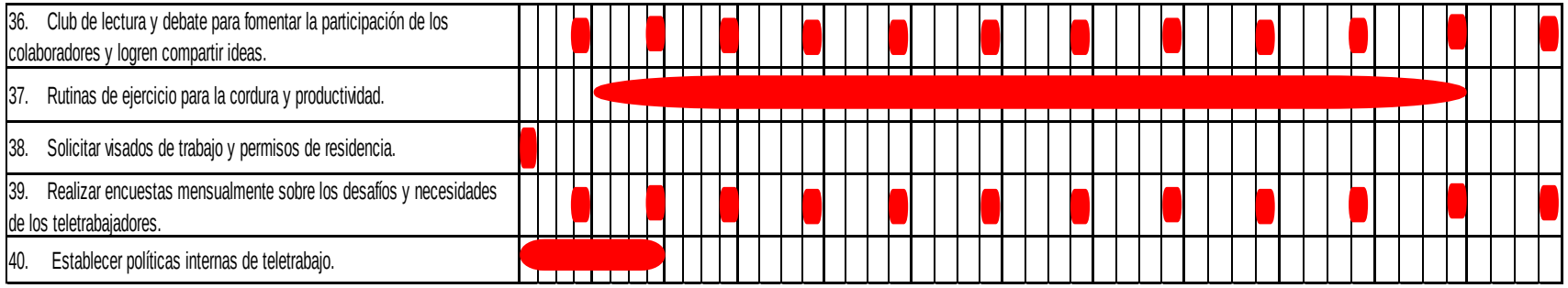


Ilustración 4 Cronograma de Proyecto. Nota: Datos obtenidos de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

No iniciado. Iniciado. Completado.

El cronograma recopila las actividades que se llevarán a cabo en el proyecto, como también se incorpora la temporalidad, la cual permite determinar el tiempo estimado que se desarrollará la propuesta.

6.10 Evaluación del proyecto

La evaluación total del proyecto sobre el “Manual de Teletrabajo para aumentar el nivel de calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID-19” se presentará por medio de tres variables: Teletrabajo, calidad de vida y productividad. El comité de teletrabajo será quién ejecute la evaluación y quién establezca las medidas correctivas en caso de incumplimiento del Manual de Teletrabajo.

1. *Teletrabajo:* Se propone realizar una evaluación semestral por medio de una *check list* según el modelo del semáforo, en la cual se establecerán 5 condiciones por criterio y se enviará al correo electrónico de cada trabajador.

   🔴 Color rojo: Si cumple con solo 1 o 2 condiciones del criterio. Si se presenta el color rojo, implica que la empresa no cumple con los criterios necesarios para el Teletrabajo y debe buscar soluciones inmediatas a la problemática.

   🟡 Color amarillo: Si cumple con 3 o 4 condiciones del criterio. Si se presenta el color amarillo, implica que la empresa podría avanzar en el proceso de mejora, siempre y cuando se comprometa a seguir avanzando en el proceso.

   🟢 Color verde: Si cumple con todas las condiciones del criterio. Si se presenta el color verde, implica que la empresa cumple con las condiciones adecuadas para aumentar la calidad de vida y productividad de los teletrabajadores.

   Indicadores a evaluar:

   - ✓ Tiempo de jornada laboral.
   - ✓ Disminución de carga laboral.
   - ✓ Ahorro de gastos generales antes y después de la implementación de teletrabajo.
   - ✓ Capacidad de comunicación.
   - ✓ Porcentaje de participación en actividades relacionadas al teletrabajo.
   - ✓ Porcentaje de asistencia en las actividades del manual.
   - ✓ Conciliación entre vida familiar y laboral.

2. *Calidad de vida*: Cuestionario de evaluación adaptado por Jiménez Bernardo que consta de 18 ítems, con una escala de respuesta de Likert de 5 puntos, que evalúa el acuerdo o desacuerdo sobres aspectos relativos al puesto de trabajo (Martínez, 2019). Se recomienda realizarlo de forma semestral.

Indicadores a evaluar:

- ✓ Condiciones de trabajo: Condiciones físicas y ergonómicas.
- ✓ Carga laboral.
- ✓ Diseño del puesto de trabajo: rutina, variedad y organización de trabajo.
- ✓ Desarrollo profesional: Posibilidad de promoción.

3. *Productividad:* Otra herramienta que se propone es una evaluación de desempeño semestral a través de un software para conocer si los trabajadores cumplen con los objetivos de la empresa.

   Indicadores a evaluar:

   - ✓ Participación de los miembros.
   - ✓ Cumplimiento de objetivos y metas antes y después de teletrabajo.
   - ✓ Número de horas que dedican a las actividades laborales.
   - ✓ Disminución de rotación de personal.
   - ✓ Disminución de absentismo laboral.
   - ✓ Beneficio por empleado.
   - ✓ Horas extra por empleado.
   - ✓ Cumplimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

   De esta forma se puede crear un sistema competitivo de incentivos laborales para aumentar la motivación y la satisfacción laboral. Por último, la evaluación debe contemplar todos los criterios antes expuestos en el proyecto para poder realizar los cambios necesarios en la organización y así lograr aumentar el nivel de calidad de vida en el teletrabajo.

REFERENCIAS

Aguja, R. (20 de abril de 2020). Congreso de la República. Obtenido de Diputados presentan iniciativa de ley que promueve el teletrabajo: https://www.congreso.gob.gt/noticias_congreso/4229/2020/1#gsc.tab=0

Álvarez, R. (30 de septiembre de 2019). La Gaceta Diario Oficial. Ley para regular el Teletrabajo. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/9738.pdf

Baró, I. (1998). Latino Indolente. Madrid: Simancas Ediciones, S.A. Recuperado el 01 de septiembre de 2020, de http://www.uca.edu.sv/coleccion-digital-IMB/wp-content/uploads/2015/11/1989-Psicolog%C3%ADa-pol%C3%ADtica-del-trabajo-en-am%C3%A9rica-latina-RP1989-8-31-5_25.pdf

Berghella, D., Ceriotti, S., y Simili, K. (27 de 07 de 2020). Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Recuperado el 23 de 05 de 2021, de https://www.cpcesfe2.org.ar/el-teletrabajo-despues-del-covid-19/#:~:text=%E2%80%93%20Posible%20desvinculaci%C3%B3n%20emocional%20del%20trabajador,del%20trabajador%20con%20la%20empresa.

Camacho, R. (2020). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Pensamiento y Gestión, 1-32. Recuperado el 23 de 5 de 21, de http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a05.pdf

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-. (2018). Lineamientos generales para la elaboración de Tesis de graduación. El comportamiento, las relaciones y las condiciones laborales desde la perspectiva de la psicología política del trabajo. Guatemala. Recuperado el 20 de agosto de 2020

Censo Nacional. (2021). Obtenido de https://elperiodico.com.gt/noticias/economia/2020/03/23/teletrabajo-aplica-para-una-minoria-en-el-pais/

De la Cierva, Y. (2020). Tres principios de comunicación ante la crisis del coronavirus. Centro Trabajo y Familia, 1-7. Obtenido de https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2020/04/3-GUIA-PARA-COMUNICACION-INTERNA-EN-TIEMPOS-DE-CRISIS.pdf

Fáber D. Giraldo, M. (2019). Propuesta de mejora de procesos software basada en PSP. Revista de Ingenierías: Universidad de Medellín, 18(34), 83-101. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7517293

Forbes México. (Junio-julio de 2020). La nueva normalidad. Recuperado el 18 de agosto de 2020, de https://issuu.com/forbeslatam/docs/forbes_junio_2020/1?ff=&showOtherPublicationsAsSuggestions=true&backgroundColorFullscreen=%000000&utm_source=descarga&utm_medium=revista&utm_campaign=junio

Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. La Trama de la Comunicación- Redalyc, 10, 1-15. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/3239/323927060015.pdf

Gándara, N. (14 de abril de 2020). Coronavirus: 6 de cada 10 empresas en Centroamérica no estaban listas para teletrabajo. Forbes Centroamérica, 10-12. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de https://forbescentroamerica.com/2020/04/14/coronavirus-6-de-cada-10-empresas-en-centroamerica-no-estaban-listas-para-teletrabajo/

Giddens, A. (2000). Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. España: Taurus. Recuperado el 23 de septiembre de 2020

Grant Thornton. (2020). Nuevas formas de trabajo. Guatemala: Europlaza World Business. Obtenido de https://www.prensalibre.com/economia/coronavirus-continuara-el-teletrabajo-en-las-empresas-guatemaltecas-despues-del-covid-19/

Harvard Business. (2021). Guías HBR. Boston, Massachusetts: Reverté Management.

INE. (2018). Dirección General de Investigación. Obtenido de Investigación para todos-USAC: http://investigacionparatodos.usac.edu.gt/covid-19/item/79-quedarse-en-casa-

fisuras-de-pa%C3%ADs-en-la-educaci%C3%B3n-y-el-trabajo-en-l%C3%ADnea-durante-la-pandemia

INE. (2019). Dirección General de Investigación. Obtenido de Investigación para todos-USAC: http://investigacionparatodos.usac.edu.gt/covid-19/item/79-quedarse-en-casa-fisuras-de-pa%C3%ADs-en-la-educaci%C3%B3n-y-el-trabajo-en-l%C3%ADnea-durante-la-pandemia

Instituto Nacional de Estadística. (2019). Resultados censo 2019. Guatemala.

Llavina, X., Álvarez, M., y Navarro, N. (2020). Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor. Profit Editorial.

Martínez, M. (2019). De la calidad de vida laboral a los riesgos psicosociales. Dialnet, 5-55. Recuperado el 9 de junio de 2021, de file:///C:/Users/JRCD/Downloads/Dialnet-DeLaCalidadDeLaVidaLaboralALosRiesgosPsicosociales-3610086%20(2).pdf

Méndez, G. (28 de Julio de 2020). Soy502. Recuperado el 09 de septiembre de 2020, de Nuevos Protocolos COVID-19: https://www.soy502.com/articulo/pilotos-villa-nueva-subiran-pasaje-nuevo-protocolos-32419

Montalvo, J. (2020). Teletrabajo: modalidad en expansión. Enfoques jurídicos (2), 121-133. Recuperado el 01 de septiembre de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7531856

Mora, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. Academia, 55-62. Recuperado el 03 de septiembre de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6235584

Muñoz, A., y Amórtegui, V. (2018). Teletrabajo. Justicia Juris, 14(1), 25-31. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6979821

Muñoz, D., Pabón, M., y Valencia, B. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. Revista Luciérnaga - Comunicación- Dialnet, 9(18), 61-71. Recuperado el 03 de septiembre de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6563532

OIT. (24 de septiembre de 1952). Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C095

OIT. (2020). COVID–19 y el Mundo del Trabajo. Guatemala.

Pacheco, J. (2018). Influencia en la Motivación Laboral en el clima organizacional. Recuperado el 2021 de junio de 06, de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1717/1/TL_PachecoTorresJair.pdf

Peralta, Á., Bilous, A., Flores, C., y Bombón, C. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. RECIMUNDO- Dialnet, 4(1), 326-335. doi:http://recimundo.com/index.php/es/article/view/761/1154

Rimbau, E., y Sánchez, X. (2020). Riesgos psicosociales y estilo de liderazgo en el teletrabajo. Actas II Congreso Prevencionar 2019., 356-358. Recuperado el 01 de septiembre de 2020, de https://congreso.prevencionar.com/wp-content/uploads/2020/02/Actas-Congreso-Prevencionar-2019.pdf

Hernández-Sampieri y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: Editorial Mexicana. Recuperado el 26 de octubre de 2020

Sánchez, G., y Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. Digital Publisher CEIT- Dialnet, 4(5), 91-107. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=Teletrabajo+Una+Propuesta+De+Innovacion+En+Productividad

Tapasco, O. y Giraldo, A. (febrero de 2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. Información Tecnológica- Dialnet, 31(1), 149-160. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-149.pdf

Ushakova, T. (octubre-diciembre de 2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del empleo- Dialnet, 3(4), 2-17.

Recuperado el 20 de agosto de 2020, de http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/332/428

Valero, I., y Riaño, M. (enero-marzo de 2020). Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia. Teletrabajo- Dialnet, 23(1), 22-33. Recuperado el 2020 de agosto de 23, de https://archivosdeprevencion.eu/index.php/aprl/article/view/9/5

Vela, S. (18 de abril de 2018). Soy502. Recuperado el 03 de agosto de 2020, de Precio de transporte: https://www.soy502.com/articulo/precio-vivir-atrapado-trafico-ciudad-guatemala-32539

Vicente, M., Torres, J., Torres, A., Ramírez, M., y Capdevila, L. (julio- diciembre de 2018). El teletrabajo en salud laboral: Aspectos médico-legales y laborales. Revista CES Derecho, 9(2), 287-297. Obtenido de https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/4668/2970

World Health Organization- OMS. (2010). who.int. Recuperado el 20 de agosto de 2020, de https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

ANEXOS

Transcripción de Entrevistas

Entrevista No. 1
Persona entrevistada: JL1
Hora de inicio: 12:03 pm
Hora de finalización: 12:22 pm
Fecha: 2 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas tardes, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

JL1: Soy agente de reservas y contestando tu pregunta es una gran presión a la que hemos tenido ahora debido a cancelaciones de clientes por la pandemia, a raíz de eso se realizaron contratos colocando el peso límite de carga con los clientes y eso fue un poco complicado porque algunos no querían y otros por necesidad tuvieron que hacerlo. Otro desafío es que se va el internet por las lluvias, me ha tocado que correr y buscar una manera de tener internet y en ocasiones impide que realicemos nuestro trabajo, como también las actualizaciones de la computadora y nadie sabe que le está pasando a uno, a menos que se avise en el grupo que se están presentando fallas y eso significa un atraso.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

JL1: Con los compañeros de trabajo hubo mucho distanciamiento, ya no hay mucha comunicación, solo cosas para trabajo y con los jefes inmediatos, debido a lo que ocurrió con la pandemia han cambiado, la presión que tienen ellos, las cosas no son como antes, solo se comunican con nosotros cuando se presenta algún inconveniente, de lo contrario no se aparecen. Trabajamos en equipo y si ha sido un poco difícil coordinar por la comunicación, ya que ya no es una respuesta inmediata como cuando uno estaba en la oficina.

EML: Cuando mencionas sobre la comunicación ¿Utilizan algún tipo de aplicación para comunicarse entre empleados o con los jefes inmediatos?

JL1: Para nuestra área tenemos un grupo de whatsapp y también manejamos la aplicación de Teams, pienso que ha sido una de las mejores aplicaciones para mantener la comunicación.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

JL1: Pienso que es efectivo, lo mismo que hacemos en la oficina lo podemos hacer en casa, no hay ningún inconveniente. Las actividades se informan por correo o por teams y en ocasiones tenemos que comunicarnos con los clientes, se les da seguimiento por whatsapp, como también con el almacén que tenemos en México se realiza vía whatsapp.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

JL1: A mí se me complica un poco con mi familia, ya que por verme aquí piensan que yo no estoy haciendo nada y me ponen a hacer actividades y yo les digo que no porque

estoy trabajando. No organizo mi tiempo, solo cierro mi cuarto, que es mi espacio para trabajar para que no me molesten y salir después de mi horario de trabajo para compartir tiempo con ellos.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

JL1: Pésima, una decepción porque mientras uno no diga nada, ellos tampoco.

EML: ¿Qué cosas te gustaría que hicieran dentro de la empresa para mejorar la motivación laboral?

JL1: Me gustaría que para mejorar la motivación laboral que una vez por mes se realizará una video llamada para tener alguna actividad, que sea un poco más personal y mantener la comunicación.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

JL1: La empresa nos brindó recursos tecnológicos, es decir computadoras de escritorio o laptops, aunque la otra vez se me presentó el problema que deje el cargador de la computadora en la oficina, fue cuando nos tocó hacer home office y salgo corriendo a la casa de mi hermano a buscar otro cargador porque no tenía uno que le hiciera y tocó esperar e irme para la oficina. Ese día si fue muy difícil porque hasta medio día logre conseguir un cargador en la casa de un vecino, avise a la empresa, por suerte si son comprensibles en ese sentido.

El transporte ha sido una ventaja, debido a que las horas que uno se hacía de tráfico se pueden utilizar para otra cosa, la gasolina, la depreciación del carro y el no exponerte al virus. Por último, a mi criterio debería de mejorar deberían de renovar cada dos años o tres el equipo tecnológico, ya que por los archivos la computadora se vuelve más lenta y, además, a pesar de que haya cosas malas si recomendaría el teletrabajo.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

JL1: No contamos con ninguna política de teletrabajo el cual sería bueno implementarlo. Me gustaría que mantuvieran contacto con los trabajadores para saber si uno está bien y si uno se siente bien. Tenemos seguro médico que nos cubre de accidentes, pero en el aspecto psicológico no contamos con alguien que nos apoye.

EML: Muchas gracias JL, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz tarde.

Entrevista no. 2
Persona entrevistada: AS2
Hora de inicio: 1:04 pm
Hora de finalización: 1:32 pm
Fecha: 2 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas tardes, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

AS2: Soy supervisora de atención al cliente y uno de los desafíos fue darle seguimiento a todos los teletrabajadores con los que yo trabajaba y lograr los objetivos del área encargada. Con los jefes mantenemos comunicación por las capacitaciones o

reuniones, en la cual se les solicitaba tener la cámara encendida, era un requisito. En el primer programa que se implementó en marzo-abril no podían quitar la cámara, después de eso se cambió la plataforma por uno de la empresa y en esa no teníamos la opción de video llamada, por lo que se utilizó google meet, pero ocurrió de que muchos no colocaban la cámara muy seguido, llegó a ser todo un desafío que prestaran atención en la virtualidad, ya que solo el 40% terminaba encendiendo la cámara, por lo que se comenzó a trabajar de manera más dinámica por medio de juegos o plataformas como kahoot, para que los teletrabajadores no perdieran la atención y aprendieran por medio de juegos, pero se implementó hace dos meses, entonces te puedo decir que hace 4 meses fue bastante difícil como todo era nuevo, habían cosas que eran como prueba y error. También se utilizaron presentaciones de power point y algunos quizzes por medio de google.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

AS2: Cambio totalmente, por lo menos a mi si me costó un montón, yo fui la que propuso tener reuniones por video llamada y con la cámara encendida porque llego a un punto que de no verlos ya ni sabes cómo están y al colocar la cámara ya cambiaba más el vínculo, todos se saludaban, bromeaban como lo hacíamos antes y cuando no lo colocaban solo se escuchaba un “si”, “no” o “está bien” o sus opiniones, pero no se sabía las expresiones que tenían y también gracias a ellos me di cuenta que unos no prestaban atención o se mantenían en el celular. Por lo menos a mí me hizo extrañarlos un montón y ya con la cámara nos pudimos molestar más, pero si cambia, es bastante difícil porque ya no tenes el mismo contacto.

EML: ¿Utilizan algún tipo de aplicación para comunicarse entre empleados o con los jefes inmediatos?

AS2: Entre compañeros de trabajo se tienen grupos de whatsapp o por teams, aunque si supe de teletrabajadores que se ponían a criticar a los supervisores del área, sin embargo, te podría decir que unos 3 o 4 se juntaron ahorita en septiembre y todos los

demás no se han visto y solo por llamada y solo para lo esencial, no como antes que se mantenían hablando siempre en el edificio. En cuanto a problemas de trabajo son muy abiertos, si me escriben cuando algo no les parece y se hacía una video llamada y con mi jefe era prácticamente lo mismo. Lo que si cambio bastante fue poderles enseñar las cosas porque llego a un punto que había muchas personas nuevas y llegamos a tener más del 70% de staff nuevo y el otro 30% eran viejos entonces tenía que capacitarlos como poder dar retroalimentaciones por llamada el cual llegará a ser efectivo. La resolución de problemas fue un poco difícil ya que las cosas escritas se podían mal interpretar, por lo que se optó a una video llamada, así se solucionaron varios casos.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

AS2: Se tuvieron que implementar programas para darles un seguimiento adecuado, uno de los programas era prácticamente como un whatsapp y la aplicación de por si tenía conectados a casi todos los teletrabajadores, ellos iban haciendo sus preguntas en un chat, se hacía control de asistencia por medio del programa y teníamos grupos de whatsapp para llevar el seguimiento cuando no tenían luz o internet, todo fue más virtual. Con otros teletrabajadores se realizaban video llamadas y en otras era dos personas teniendo una charla virtual sin la cámara.

Hay varias cosas que mejorar desde el punto de vista en seguir horarios porque a veces les da igual el estar trabajando desde casa, no siguen horarios y hay cosas que si tenían cierto impacto en resultados, el poder dar seguimiento y tener un departamento encargado para eso, pienso que sería algo que hubiera facilitado el trabajo, ya que llega un punto de que tenes que hacer el trabajo de cinco personas en uno, creo que poder designar los departamentos correctamente o coordinar actividades a ciertas personas podría llegar a ser un poco más efectivo.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

AS2: Todo es organización, el poder tener en cuenta cuales son las actividades que tengo que realizar durante el día, poner horarios y límites con nuestros familiares, por ejemplo, sabían que si yo iba a traer agua era mi tiempo de descanso y también es necesario conocer que actividades le tocan a cada persona porque habían actividades que a mí no me tocaban y las tenía que hacer y al final se tenía que delegar ciertas cosas y ya no se gestionaba bien el tiempo, entonces si sabía uno cual era la actividad que le correspondía a cada uno, era más fácil saber manejar el tiempo, aparte de la organización en saber administrar bien las tareas y saber delegar.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

AS2: Falta por mejorar, pero yo no me puedo quejar ya que en mi área los teletrabajadores que tenían buena semana en indicadores de desempeño, mandan un almuerzo o algunos objetos personalizados, actividades como por ejemplo los que se mantuvieran conectados todo el mes cumpliendo su horario entraban en la rifa de una televisión o electrodomésticos, como también se regalaron cupones de regalo.

EML: ¿Qué cosas te gustaría que hicieran dentro de la empresa para mejorar la motivación laboral?

AS2: Lo que hace falta es con respecto al reconocimiento de personas que lograban por primera vez llegar al objetivo semanal el reconocimiento solo se quedaba en su supervisor y nunca se llegaba más arriba, es algo que se está intentando implementar y en otros casos habían personas que no sabían cómo trabajar motivación, se les tenía que dar entrenamiento y avocarse al área encargada de motivación para enviar diplomas virtuales, tiempo extra para pasar tiempo en familia, es algo que se está viendo y que aún no se ha llevado a cabo del todo.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

AS2: Es importante el hecho de que no te estés arriesgando a exponerte, más cuando vivís con personas mayores de edad. Es bastante positivo el no tenerte que movilizar y algunas personas estaban en proceso de ahorro, por lo que se ahorraron gastos en transporte y otros teletrabajadores que tenían deudas lograron pagarlas. Se logró mejorar la alimentación, ya que uno establece sus horarios.

Otro aspecto es ahorrar tu tiempo, ya que al no pasar horas de tráfico se logra descansar un poco más y utilizar ese tiempo para otras actividades que a veces no daban tiempo como cocinar, hacer tus comidas o hacer ejercicio, al final influye porque los desestresa. Lo único negativo que le veo es que algunos se aprovechan y pueden hacer mal uso de teletrabajo en “No me van a regañar” o “quien se va a dar cuenta si estoy trabajando o no” porque ya paso de personas que se quedaban conectados y no estaban haciendo absolutamente nada y eventualmente uno se daba cuenta de eso, no es lo mismo a verlos presencialmente que si están trabajando.

Por último, tengo el conocimiento de algunos lugares que trabajan desde casa que a los teletrabajadores les dieron un bono extra para cubrir gastos de internet, luz y agua.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

AS2: En mi opinión yo si recomendaría el teletrabajo, pero va a depender mucho del tipo de trabajo que estés desempeñando, ya que mi trabajo lo puedo hacer desde casa, pero llego a un punto que tenía tantos colaboradores a mi cargo y el poder llevar un control de tantas personas desde la virtualidad fue muy difícil y ahí es donde extrañas el hecho de ver a la persona.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

AS2: En el aspecto de salud, si se estaba verificando en contratar a un psicólogo, tener números de ayuda, ya que si hay varios casos de personas que ya no aguantaban el encierro, fue algo que aún se está trabajando. Contamos con seguro médico aparte del IGSS que cubre accidentes laborales.

No cuentan con políticas de teletrabajo, ni verifican que tengas un buen asiento de trabajo e iluminación, por lo que a futuro puede ocasionar problemas de salud, solo daban recomendaciones para tener una buena postura, mobiliaria, entre otros.

EML: Muchas gracias AS, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz tarde.

Entrevista no. 3
Persona entrevistada: CP3
Hora de inicio: 4:32 pm
Hora de finalización: 4:42 pm
Fecha: 2 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas tardes, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

CP3: Soy agente de exportaciones y al inicio de fue difícil que la comunicación fluya, ya que uno está acostumbrado que tu jefe esté a la par o tus compañeros de trabajo, ahora tarda más el tiempo de respuesta, eso sería un problema.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

CP3: Con mi jefe inmediato no cambió porque él siempre ha estado en Miami, por lo que no sentí la diferencia, solo en cuestión de amistades, que ya no tenes con quien desahogarte, es decir, hablar y no solo encerrarte en el trabajo.

EML: ¿Utilizan algún tipo de aplicación para comunicarse entre empleados o con los jefes inmediatos?

CP3: Para comunicarnos utilizamos teams y grupos de whatsapp y opino que sería bueno tener un grupo específicamente para hablar de problemas, ya que a veces si no sabemos de algo nos podemos apoyar de nuestros compañeros.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

CP3: Pienso que, con respecto al seguimiento, si están pendientes de que uno cumpla con los plazos, además, de que tenemos objetivos semanales que hay que cumplir y están atentos a que estemos conectados en el horario que es.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

CP3: Me levanto 45 minutos antes para que tenga más tiempo en la tarde, es decir comienzo a trabajar puntual o desde antes porque si tu terminas tu trabajo ellos no tienen inconveniente en que salgas antes de tu horario.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

CP3: Ahorrarme en tráfico, gasolina y parqueo eso me motiva, aunque también es malo porque estas encerrado en tu casa y en mi área sería bueno que les prestarán mayor atención a los reconocimientos públicos y premiar a la persona con mejores resultados.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

CP3: Contar con buena tecnología es importante para desempeñar de una manera adecuada el teletrabajo, como también por el tipo de puesto es necesario saber de tecnología y la satisfacción laboral pienso que influye bastante en la calidad de vida del trabajador.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

CP3: La verdad es que, si recomendaría el teletrabajo, siento que tiene más beneficios que desventajas.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

CP3: En sí la empresa no tiene políticas de teletrabajo, pero contamos con seguro médico que previene de cualquier riesgo laboral que ocurra dentro de la casa y a las personas que tienen COVID-19 las han apoyado y el seguro médico las cubre.

EML: Muchas gracias CP, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz tarde.

Entrevista no. 4
Persona entrevistada: HR4
Hora de inicio: 12:18 pm
Hora de finalización: 12:33 pm
Fecha: 3 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas tardes, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la

crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

HR4: Soy coordinadora de eventos para la unidad de negocios de salud y mi trabajo básicamente en tiempos normales era la coordinación de eventos nacionales e internacionales y realmente ha sido un mega desafío hacerlo desde el teletrabajo, ya que no sólo estoy yo de teletrabajo sino mi público objetivo, me ha tocado buscar plataformas virtuales y aplicaciones para hacerles llegar a sus oficinas o casas invitaciones o contenido de su interés para tener nuestra marca en la mente de ellos y lo difícil es que cedan parte de su tiempo para seguirse capacitando en las charlas que damos y muchos eventos los tuvimos que cancelar porque no se podían aglomeraciones de personas igual los eventos de terceros porque involucraba reunir a un grupo de personas en un hotel o centro de convenciones y en este caso fue afectado muchos proyectos y actividades ya que no se pudieron ejecutar ni de manera virtual.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

HR4: No hablamos tan seguido porque antes uno se topaba con los compañeros y uno se ponía a platicar cualquier tema, ahora eso no pasa porque nuestros calendarios están llenos de reuniones y en las reuniones solo es un "cómo estás" pero no es una charla como las que uno tenía antes, nos hemos alejado un poco y con los jefes inmediatos es muy difícil encontrarles un espacio en sus agendas para hablar temas laborales y no se diga temas personales o simplemente saludarlos.

EML: ¿Utilizan algún tipo de aplicación para comunicarse entre empleados o con los jefes inmediatos?

HR4: Trabajamos a través de teams, se habla por el chat o por llamada.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

HR4: Considero que, si ha sido efectivo cuando nuestra jefa nos solicita algún proyecto o nos solicita avances, coloca fechas límites y de nuestra parte siempre se han cumplido, la responsabilidad que tenemos que esa es la fecha límite y considero que es bueno porque no necesitamos que cada día o a cada rato estén recordando qué tenemos que hacer, simplemente trabajamos bajo la responsabilidad, confianza y con la fecha límite que cada uno sabe que tiene que cumplir.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

HR4: Es importante establecer límites en el horario laboral porque ahora que uno está trabajando desde casa los horarios se han vuelto en mi caso más extensos. Antes si uno no estaba en la oficina a veces te llamaban, pero era muy raro, ahora si uno sigue contestando correos y si te siguen viendo en línea o a veces aunque uno no esté en línea te siguen hablando por teams, entonces sí creo importante no tomar reuniones después de las 5, aprender a respetar, es decir si alguien tiene reunión no colocar reunión tras reunión, cuidar el tema de la hora del almuerzo, siempre van haber excepciones pero considero que es importante tomar en cuenta estos detalles para que uno tenga no solo vida laboral, sino también vida personal.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

HR4: Todo es organización, el poder tener en cuenta cuales son las actividades que tengo que realizar durante el día, poner horarios y límites con nuestros familiares, por

ejemplo, sabían que si yo iba a traer agua era mi tiempo de descanso y también es necesario conocer que actividades lo tocan a cada persona porque habían actividades que a mí no me tocaban y las tenía que hacer y al final se tenía que delegar ciertas cosas y ya no se gestionaba bien el tiempo, entonces si sabía uno cual era la actividad que le correspondía a cada uno, era más fácil saber manejar el tiempo, aparte de la organización en saber administrar bien las tareas y saber delegar.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

HR4: La confianza de no estar vigilando está conectada o no está conectada, sino que tengan la confianza que yo voy desarrollar mi trabajo en los tiempos que lo tengo que desarrollar, que me permitan tener horarios flexibles para que yo pueda jugar con mi tiempo media vez que yo ejecute todas las tareas que tengo que realizar y en los tiempos que tengo que realizarlos, por ejemplo, si yo quiero hacer algún mandado en la mañana o simplemente hacer ejercicio, hacerlo, aunque ese día me tenga que quedar trabajando más tarde, pero esa flexibilidad para mi es motivación total en el teletrabajo. Como también la empresa ha impartido cursos sobre estabilidad entre vida personal y vida laboral, esos cursos los imparte personas expertas en el tema y los puede tomar uno en el momento que esté, aunque capacitaciones del uso correcto de programas de office o del uso de la computadora no hemos recibido.

También nos han dado bonos y al ejecutar algunos eventos virtuales, los que están bien ejecutados te dan bonos y otra cosa muy importante que es parte de la motivación y que vi en otras empresas es que si uno compraba alguna silla, escritorio o algún elemento para que sirviera para el teletrabajo, ellos te ayudaban a cubrirlo en un 80%, nos dieron entre dos o tres meses para comprar lo que necesitáramos, presentaba la factura y te reembolsaban el 80% y era hasta Q3000. 00 que podías gastar. Así que si recomendaría el teletrabajo porque trae muchos beneficios.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

HR4: Si nos han apoyado mucho, sobre ergonomía, en cómo sentarse correctamente para evitar lesiones en la espalda y hay otros cursos que se imparten en horarios laborales y otro fuera de horarios laborales, el cual ha permitido que uno no sólo aprenda del tema relevante, sino que se sienta respaldado por la compañía, a motivarse y son temas que se pueden aplicar en tu vida personal, aunque no verifican que tengas un buen asiento de trabajo e iluminación, por lo que a futuro puede ocasionar problemas de salud, solo daban recomendaciones para tener una buena postura, mobiliaria, entre otros.

Políticas de teletrabajo no tienen en la empresa que respalde al teletrabajador, pero si dan recomendaciones para prevenir el COVID-19, que seguimos trabajando desde casa que no son políticas todavía, pero nos han ayudado a sentirnos seguros con el hecho de que no nos hayan obligado a ir a la oficina. También pidieron que las personas que vivieran con personas de riesgo, lo notificaremos a nuestro jefe, en mi caso les notifique que vivo con dos personas de alto riesgo porque son mayores de 60 años y tienen problemas de diabetes y del corazón y ya me indicaron que cuando regresemos a la oficina que no va a ser este año, sino hasta el siguiente, no me van a tomar en cuenta entre los primeros turnos para mitigar riesgos, eso también me hace sentir segura y me hace sentir que la compañía se está preocupando por mi bienestar y el de mi familia.

Contamos con un seguro médico que cubre todo el tema de la COVID-19, la prueba del hisopado nos la cubre únicamente si damos positivo y el medicamento para tratarlo. Y también tuvimos capacitación con el área de traumatología de la Roosevelt de manera virtual y con doctores especializados de Panamá, en temas relacionados con la crisis de COVID-19.

EML: Muchas gracias HR, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz tarde.

Entrevista no. 5
Persona entrevistada: EJ5
Hora de inicio: 5:21 pm

Hora de finalización: 5:40 pm
Fecha: 3 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas tardes, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio "Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19". Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

EJ5: Soy Business development y el desafío más grande pienso que ha sido la organización de tiempo porque en una oficina presencial es más fácil separar la vida personal con la vida laboral, separar horarios y que las reuniones también cumplan un horario aunque es raro que coloquen reuniones tan tarde, a veces si se da más a menudo que de forma presencial y de igual forma como uno está en la casa a veces no hay horarios y uno trabaja hasta tarde y ni cuenta te das, entonces creo que un desafío ha sido eso el organizarme y tener un equilibrio en mi vida personal y laboral.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

EJ5: Si fue afectado, porque la comunicación presencial es muy importante para tener mejores relaciones interpersonales debido a que por ejemplo a veces uno necesitaba un favor de alguien o necesitaba pedir algo no era necesario agendar una reunión como lo es ahora de ver cómo está la agenda de la otra persona, ahora todo es reunión

y ese contacto era el que ayudaba a agilizar muchas cosas de forma presencial y ahora se debe esperar cuando haya una reunión o acomodar bien nuestros tiempos entonces es un poco difícil en ese sentido aunque si solo estamos a un "click" esa parte presencial si ha cambiado inclusive con mi jefe, aunque si tenemos muchas reuniones no termina siendo lo mismo o cuando necesitaba preguntarle algo, una duda o un permiso, era inmediato, no que ahora es todo reunión, chat o se tarda un poco más en contestarme y esto realmente si ha afectado.

EML: ¿Utilizan algún tipo de aplicación para comunicarse entre empleados o con los jefes inmediatos?

EJ5: Nosotros utilizamos teams y ahí se agenda la mayoría de reuniones, por webex o correo electrónico.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

EJ5: Desde mi punto de vista no ha sido afectado, ya que al final yo siempre voy apuntando todas las tareas y actividades que tengo que hacer y voy fluyendo, si necesito escribirle a alguien para que algo fluya es más rápido en ese sentido. Mi trabajo es muy administrativo en el sentido que yo le pago a los distribuidores, entonces no es que mi jefe este presionándome con las cosas que yo hago en o pidiendo rendición de cuentas, quizás a veces me pregunta cómo voy con algo pero siento que en mi trabajo está mucha la experiencia de que confían mucho en ti y no están detrás tuyo todo el tiempo sino que es más en base a tus resultados y si yo no estoy al día se atrasan muchas cosas y ahí mi jefe se daría cuenta de que no estoy haciendo lo que me pide, sin embargo, yo siempre lo estoy enterando cuando se hace algún pago yo siempre lo copio en mis correos para que él esté enterado que las cosas están fluyendo.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

EJ5: Básicamente cumplir horarios aunque a veces es difícil, pero si pienso que es importante el no quedarme largas horas de la noche trabajando porque al principio si me paso sino que si yo veo que son las 6:00 o 6:30 pm y no tenga algo que de verdad sea urgente en enviarlo en ese momento me desconecto y al otro día me conecto más temprano y empiezo con las cosas que dejé pendientes, incluso mi hora de almuerzo que tomaba en la oficina también lo aplicó a la misma hora en mi casa y me ha funcionado muy bien porque al final, así tengo el chip de mi horario laboral y los fines de semana solo si de verdad tengo algo urgente lo hago pero solo un rato, pero si trato de desconectarme para no estar full en el trabajo, ya que estar tanto tiempo frente a una pantalla si afecta.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

EJ5: Creo que sí debería de mejorar ya que la carga laboral si subió bastante, creo que es más porque nadie pone horarios ya, algunos procesos que antes no eran tan automatizados como ahora, esos cambios nos llevaron a hacer muchas cosas más en nuestro trabajo de día a día, eso al final ha influido y al trabajar por más tiempo a veces uno no ve esa retribución, incluso en la normalidad también pasa lo mismo, como también al no tener una comunicación tan cercana con las personas, ni te das cuenta de que está haciendo el otro, no como en la oficina que uno si se daba cuenta de muchas cosas y en esta área la empresa no ha hecho muchas cosas que nos motiven, creo que ahí si se podría mejorar y sería interesante por ejemplo, poder salir un poco más temprano los viernes o dos veces al mes, creo que sería bonito como esos detalles, ya que al final también deben saber que uno debe separar el trabajo a la vida personal o un bono por algún cumplimiento de cierta meta.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

EJ5: Lo positivo que yo encontré desde mi experiencia es que me estoy ahorrando gasolina y tiempo, ya que pasaba en el tráfico muchas horas del día y al final ya tengo más tiempo en ese sentido y ya solo me conecto a la hora que es y si yo necesitaba hacer un mandado o ir al banco que a veces son cosas que a uno le quita 15 o 20 minutos, ahora lo puedo hacer más tranquila, cumpliendo siempre con mi trabajo. Además, que nos han preguntado qué cosas nos hacen falta, solo que aún no me lo han mandado.

Una desventaja son las lluvias por el internet, era un problema, pero siento que es algo que rápido se soluciona, así que se me haya ido por horas no me ha pasado solo un ratito, entonces no ha sido un verdadero problema para mí y el lado negativo sería lo de la gestión de tiempo como mencione anteriormente.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

EJ5: Si recomendaría el teletrabajo, aunque pienso que debería ser un poco híbrido, es decir que por la pandemia estamos full time de teletrabajo, pero ya va a haber un momento en el que tengamos que regresar y también considero que es importante ese contacto humano, falta ese trato con las personas, a mi si me hace falta las conversaciones de trabajo y la relación con las personas del trabajo. Sería importante mezclar el teletrabajo con trabajo presencial por todos los beneficios que tiene y nos pudimos dar cuenta que el trabajo sigue fluyendo sin tener que estar presencialmente.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

EJ5: Tenemos seguro médico y con relación al COVID-19 no me he enterado que alguna persona haya presentado esa enfermedad, aunque si nos han dado charlas y tips, por ejemplo, nos dieron hace poco una charla de qué medidas de higiene y protocolos se deben de llevar a cabo y si tenemos que ir a la oficina están intentando de que sea de la forma más segura posible y tips para ayudarnos con el encierro de relajación, anti estrés o cosas así que son de beneficio para que uno pueda poner en práctica.

EML: Muchas gracias EJ, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz tarde.

Entrevista no. 6
Persona entrevistada: IR6
Hora de inicio: 6:42 pm
Hora de finalización: 7:00 pm
Fecha: 3 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas noches, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

IR6: Soy gerente subadministrativo y a mí los desafíos que se me presentaron durante el teletrabajo fue simplemente la comunicación, sabemos que la comunicación era más directa, pero en ocasiones pasa que es como un teléfono descompuesto, por lo tanto nosotros nos podíamos comunicar ya sea por medio de correo, pero siempre faltaba algo que comunicar, entonces no es como que yo venga con la persona y diga "voy a aclarar todo" sino que en el teletrabajo se pierde un poco la comunicación, fue muy difícil y más porque se ve mucha logística dentro del área y más que las cosas quedarán claras para mis compañeros de trabajo, pero gracias a las reuniones se pudo trabajar un poco más en eso.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

IR6: Yo siento que ahora el vínculo es tener una relación más comprometida, lo que pasa es que antes teníamos que estar encima de las personas para poder ejercer bien el servicio que nosotros desempeñamos, por lo tanto en mi área el vínculo se hizo más fuerte en cuanto a comunicación, llegaron a ser más atentos y empáticos y pudimos concluir que después de la pandemia al vernos tal vez podamos hacer las cosas un poco más fáciles gracias a la confianza que obtuvimos por la pandemia y que nosotros sabemos que somos un equipo.

EML: ¿Utilizan algún tipo de aplicación para comunicarse entre empleados o con los jefes inmediatos?

IR6: Hicimos un grupo de whatsapp solo los administrativos y de esa manera nos comunicábamos, se hicieron reuniones por teams al final de la tarde para saber cómo fue el día de cada uno y para obtener en pocas palabras un reporte diario y luego las reuniones no fueron tan seguidas por el compromiso que demostraron los trabajadores, ya solo fueron reuniones semanales.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

IR6: Se tienen ciertos objetivos a corto, mediano y largo plazo, además, de fechas límites para realizar el trabajo y verificar cuanto tiempo tardaban en resolver un problema.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

IR6: La estrategia que yo utilizo es levantarme temprano, una hora antes de que comenzará mi horario laboral y me alistó como si fuera a trabajar, me baño, me visto

bien y me conecto puntual. Otra cosa es que yo desayuno antes de conectarme para que no hubiera distracciones o que me llamen y yo comiendo. La hora de almuerzo intento de que sea a una hora estipulada y ya me queda el resto de la tarde para poder trabajar. La estrategia es que soy ordenado, responsable en conectarme temprano, en tener un área de trabajo limpio y responder cualquier pregunta rápidamente.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

IR6: La motivación es parte de cada quien, si a uno le gusta su trabajo pienso yo que la motivación siempre va a estar, no importando si uno está desde la casa o presencialmente, aunque existen algunas cosas que no se pueden igualar. La motivación la aprendí poco a poco, a valorar mi trabajo, a ejercer la motivación por lo mismo que me gusta mi trabajo y no ha sido una dificultad trabajar desde la casa. También en las reuniones nos felicitamos por hacer un buen trabajo, una felicitación verbal para todos los administrativos.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

IR6: Hay cosas buenas que se obtienen de teletrabajo, pero también malas como la distorsión de la comunicación ya que no se da bien la información. Positivamente es que uno está cómodo, está desde su casa y en cualquier momento uno puede tener una reunión. Para las personas adultas hubieron dificultades de que tenían computadoras en su casa muy viejas y no eran tan rápidas como las que tenían en la empresa, pero se les ayudó en ese sentido y otra dificultad fue el Internet, a veces pagaban el Internet básico y al momento de hacer reuniones no funcionaba el Internet o se quedaban trabados y por último, otra dificultad fue que la adaptación de los colaboradores que han trabajado toda su vida de manera presencial y ahora que están en teletrabajo se les dificultó adaptarse. Se realizaron capacitaciones de algunas aplicaciones de cómo usarlo correctamente como también el whatsapp web.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

IR6: Si recomendaría el teletrabajo siempre y cuando estén preparados psicológicamente, más que todo porque es algo nuevo y porque también es desgastan te estar sentado todo el día.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

IR6: La empresa no cuenta con políticas para proteger al trabajador, pero si me hacen sentir seguro en el sentido de que preguntan si nos hace falta algo o también podemos usar el seguro médico aparte del IGSS y nos dan capacitaciones para mejorar algunos aspectos de teletrabajo.

EML: Muchas gracias IR, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz noche.

Entrevista no. 7
Persona entrevistada: CL7
Hora de inicio: 10:17 pm
Hora de finalización: 10:31 pm
Fecha: 3 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas noches, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según

su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

CL7: Soy agente de logística y uno de los desafíos fue la falta de poder controlar a tus empleados, porque no los estás viendo. Segundo sería el distraerte bastante en casa y el tercero que es más difícil trabajar en equipo, por la comunicación y porque el horario es diferente al trabajar desde casa que presencial.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

CL7: Es el mismo trato, aunque la comunicación es diferente porque hay diferentes horarios y es más difícil contactar a la persona. Lo que más utilizamos en la empresa es teams y whatsapp, a veces Skype y chats de la empresa. Con respecto a los jefes inmediatos siento que un punto clave que tienen que manejar es saber controlar a sus empleados, estando presentes o no en la oficina. En mi caso si mantengo controlada a la gente porque no puedo disponer que no se cumplan con los resultados, en ocasiones me informan por medio de correo que se responden en una hora, preguntar cómo van o que están haciendo, los apoyo y estoy pendiente de lo que necesiten.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

CL7: Tenemos un programa que maneja los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se ingresa la información de cada miembro y ya establece metas para el mes siguiente, aparte hay objetivos que se establecen al inicio del mes, hasta finales.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

CL7: En mi caso por la situación de la pandemia si he estado trabajando 24/7 todos los días, por las cargas que se pierden o no llegan a su destino, si se establece ciertos horarios para hacer las cosas, pero a veces no da tiempo por el aumento de carga

laboral. Solo sería de organizar tiempos y que la empresa respete horarios y no pide más cosas fuera del horario laboral.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

CL7: Cuesta un poquito más porque realmente no tenes a la persona a la par "echándote porras", pero eso no quiere decir que no se pueda hacer. Es importante estar pendiente de la persona, saber cómo está, como le está yendo, el preguntar cómo está tu trabajador es esencial, darles metas y premios, es otro beneficio. Es necesario encontrar la manera de motivarlo, ya que, con la pandemia, el no salir, algunas personas se han estado reprimiendo, tal vez podrían juntarse algunos empleados con los protocolos correctos para prevenir la COVID-19.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

CL7: Los recursos tecnológicos son fundamentales, ya que sin equipo no podes trabajar. Es importante contar con un jefe ordenado, un jefe motivador, un jefe pendiente de lo que estés haciendo, no presionando, pero si considero que tiene que saber manejar a la gente, además, de poder trabajar en equipo.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

CL7: Recomiendo el teletrabajo porque ahorras recursos, beneficia al trabajador al mantenerlo contento, más en estos tiempos.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

CL7: Es importante que estén conscientes que los riesgos laborales se pueden dar tanto en la oficina como en otros lugares, como también depende del seguro médico que uno tenga. A las personas que han tenido COVID-19 se les ha dado apoyo total con la póliza de seguro médico y de vida, el cual cubre esta enfermedad.

EML: Muchas gracias CL, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz noche.

Entrevista no. 8
Persona entrevistada: AM8
Hora de inicio: 10:30 pm
Hora de finalización: 10:41 pm
Fecha: 3 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas noches, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

AM8: Trabajo en el área de servicio al cliente por medio de chat y la verdad no sentí que fuera un desafío al contrario fue un gran beneficio, por el trayecto, de ir al trabajo y luego regresar, era muy agotador y por lo peligroso que es estar en la calle. Me ha facilitado realizar las actividades de la empresa gracias al teletrabajo y digamos con los clientes como siempre ha sido por medio de chat, no ha cambiado en nada.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

AM8: La comunicación ya que cualquier inconveniente al estar cerca era más fácil enfrentarlo y por ejemplo con los jefes inmediatos están ocupados, no sé si tendrán más trabajo, pero si cuesta un poco más comunicarse con ellos y con los compañeros de trabajo. Para comunicarnos tenemos la aplicación de teams y un chat interno del trabajo y si digamos tuviera algún inconveniente se le envía un mensaje y dependiendo de qué tan grande sea el problema se comunica con uno por llamada o por teams.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

AM8: Considero que es efectivo, ya que se gestionan los casos por medio de tiempos de respuesta y los jefes pueden verificar que se estén haciendo los casos correspondientes.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

AM8: No alterar los horarios, ya que a veces piensan que uno por estar desde casa, tiene cualquier horario libre para poder trabajar las horas que ellos quieran. Mi familia respeta mucho mis horarios de trabajo y como tengo mi espacio para poder trabajar no me interrumpen.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

AM8: Creo que la comodidad de laborar desde casa cualquiera quisiera tenerlo, evita el tráfico, aglomeraciones y hasta cierto punto la contaminación y eso ya son aspectos que motivan y hasta cierto punto ha sido más tranquilo y relajante. Y para motivarnos nos premian por la calidad de servicio y dan reconocimientos públicos.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

AM8: Las alteraciones de los horarios influyen negativamente y el mantenimiento del equipo. Las capacitaciones dentro de la empresa siento que influyen positivamente en el desempeño.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

AM8: Yo recomendaría el teletrabajo, siempre y cuando se mantenga un buen control y manejo sobre eso.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

AM8: Las personas que han tenido COVID-19 si las han apoyado, contamos con el seguro médico el cual cubre realizar la prueba sin ningún costo.

EML: Muchas gracias AM, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz noche.

Entrevista no. 9
Persona entrevistada: GL9
Hora de inicio: 3:17 pm
Hora de finalización: 3:32 pm
Fecha: 4 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas tardes, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según

su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

GL9: Trabajó como asistente en comunicación y de desafíos primero las distracciones familiares, es decir en mi casa tenemos varias reuniones a veces cada quien en su trabajo, entonces creo que es complejo al momento en que se nos juntan reuniones o en la cotidianidad de la familia que griten y uno estando en reunión. Por otra parte, psicológicamente cuando estas en la oficina sabes que tenes que trabajar, pero estando en casa a mí me pasa que estoy en la comodidad de mi casa, puedo hacer lo que yo quiera, no tengo tanta presión como la tengo en la oficina.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

GL9: Intentamos mantenernos en constante comunicación, tal vez no tenemos muchas reuniones tan seguidas o largas, pero si estamos mensajeando o llamándonos a cada rato. Creo que al momento de la relación y la dinámica no se ha visto afectada en mi área, al contrario, cada quien respeta sus tiempos, por lo que no he sentido que haya sido afectada de alguna manera el vínculo con los compañeros de trabajo y con mi jefe tampoco ha cambiado la relación.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

GL9: Digamos en otras áreas no existe el compromiso de entregar las cosas a tiempo, a veces tienen que estar detrás de ellos para que entreguen las cosas, atrasan los procesos y en ocasiones cuando necesitamos documentos importantes para avanzar se vuelve algo complicado. Otra dificultad es que no estamos en el mismo contexto, hablando de cuestión de equipo, además, que también contamos con objetivos a corto, mediano y largo plazo, de igual manera toman en cuenta cuanto tiempo se tarda uno en la logística del proyecto. Estamos comprometidos en mi área a llegar a esa meta

final y cada dos semanas tenemos una reunión global para saber cómo vamos a nivel global.

Otro punto a tomar en cuenta es que en el teletrabajo se trabaja más tiempo que en una oficina y por esta situación de la COVID-19 no es que se pueda salir mucho y en ocasiones los jefes pueden llegar a pensar que estás en tu casa y que no tienes nada que hacer, por lo que te ponen más trabajo, pero no se ponen a pensar que tenemos otro tipo de responsabilidades personales y el horario al final no se respeta.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

GL9: Es un reto por lo mismo que cada quien está en su casa y cada quien tiene su manera de ser con su familia, termina siendo una realidad diferente, pero si siento que una de las cosas que hay que hacer es delimitar bien tu tiempo de jornada laboral y lo tienen que respetar tanto los líderes como tu familia. Respetar horarios de almuerzo considero que es importante, en ese momento no responder llamadas o mensajes, aunque a veces me ha pasado que en reuniones tengo que almorzar para avanzar, pero si sería bueno respetar horarios tanto familia como los jefes y el trabajo. Otra estrategia sería designar un lugar específico para trabajar para no entrar en el mood de estoy en mi casa, sino tener la idea de que vas a trabajar, tener una rutina, por ejemplo, levantarse temprano, bañarse y desayunar y a las en punto comenzar a trabajar.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

GL9: La motivación laboral es buena porque en mi área nuestro jefe reconoce cuando uno se queda más tiempo trabajando o nos dice "bueno ya desconéctense", hay una motivación de parte de los líderes que a pesar de que haya cosas por mejorar te motivan a seguir y para lograr un resultado final. En otra empresa escuche de un programa que cada vez que haces un buen proyecto o logras los objetivos del área,

acumulas puntos y a final del año se pueden canjear por premios que la empresa tenga o por idas al cine o cortes de pelo, entre otros.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

GL9: Primero siento que tiene mucha relación con el tipo de liderazgo que tenga tu jefe inmediato, ya que he visto que, si el líder no tiene el compromiso y la actitud, su equipo no responde igual. Segundo, la comunicación entre equipos, que el área sea efectiva, comprometida y que todo esté en la misma línea. Tercero, las herramientas tecnológicas y el Internet, es fundamental, más que todo en las reuniones que también puede llegar a afectar en la comunicación. Por último, que la empresa proporcione el equipo para trabajar desde casa, por ejemplo, hay gente que con su equipo está trabajando porque la empresa no pudo comprar más equipo y también se podría ver la manera de contratar módems para mejorar el internet, ya que el Internet que se usamos algunos es propio igual que las llamadas. No es lo mismo dar el equipo y las herramientas.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

GL9: Al final yo recomendaría un teletrabajo parcial, ir una vez por semana para vernos como equipo porque en mi caso soy muy de contacto físico y siento que el vernos también nos ayuda a relacionarnos unos con otros.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

GL9: Tenemos seguros que cubren riesgos laborales. He escuchado de algunas empresas que en su mismo edificio de trabajo cuentan con clínicas médicas, el cual puede ser de bastante ayuda. Considero que es importante de tener clases para hacer ejercicio o que se hiciera martes y jueves de zumba de manera virtual, aeróbicos, comunicados de Salud, tener pausas laborales que es estirarse unos 10 minutos cada cierto tiempo, como cuida alimentación, protocolos de higiene, encuestas para monitorear la salud, entre otros.

EML: Muchas gracias GL, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz tarde.

Entrevista no. 10
Persona entrevistada: PF10
Hora de inicio: 6:45 pm
Hora de finalización: 6:54 pm
Fecha: 5 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas noches, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

PF10: Trabajó como asistente en recursos humanos y para mí fue fácil, pero para la organización si fue un problema, ya que algunas cosas no se tenían en digital y fue una transición de plataformas en la nube y aún les cuesta mucho sino te ven en la oficina sentada, consideran que no eres productivo, siguen con esa mentalidad.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

PF10: Se realizan reportes o informes para el control de seguimiento de trabajo y ahí se comprobaba que estabas trabajando, ya que ellos a través de ese informe podían verificar si era cierto o no.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

PF10: Yo considero que no, pero depende de la mentalidad de los jefes porque si son jefes no muy grandes creo que se pueden adaptar muy bien y hacer que la comunicación fluya, pero en mi caso los jefes de mi área son personas mayores y si les costó mucho esta transición de solo home office.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

PF10: No tuve ese inconveniente, pienso que en mi casa si comprenden que estas en horario laboral y que solo tienes una hora de almuerzo. No tuve inconvenientes con eso, o sea me volví más productiva que en la oficina porque en la oficina te llaman, te escriben o te van a buscar, en cambio en tu casa no. Alguna estrategia sería establecer tu horario, tener tu espacio de descanso o si trabajaste una hora, dar una vuelta por tu casa para poder desestresarte porque a veces al trabajar en tu casa trabajas más fuerte, la carga laboral aumenta.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

PF10: Para mí sería excelente trabajar todos los días en mi casa, igual que mi productividad es mucho mayor. Se podría mejorar en utilizar más plataformas que, en vez de estar llenando informes, se controle que estás haciendo, es decir por medio de la app transmita esa información a los jefes.

Tengo un familiar que está trabajando también de teletrabajo y lo que si me fije que hizo su empresa y que los motivo a mejorar su desempeño fue que les enviaron equipo

ergonómico para que lograrán trabajar cómodos en sus que eso mejoraría la calidad de vida de los trabajadores porque normalmente no tienes una silla ergonómica en tu casa para hacer tus labores sino que utilizas una silla cualquiera o la silla del comedor, pero si usar cosas así tipo ergonómicas para tener una buena postura o también sería bueno hacer una actividad como brain fitness para que te ayude a relajarte, no sólo trabajo y trabajo, ya que eso se está volviendo el teletrabajo, estás en tu casa, pero realmente estás trabajando sin parar, no tienes un horario de salida, ni horario de entrada, entonces considero que si sería bueno ese balance vida-trabajo porque suele ser muy estresante. Yo recomendaría el teletrabajo porque los colaboradores son más productivos, hay mayor seguridad de no contagiarse y no estar una hora en el tráfico, eso les ayuda a no iniciar con estrés su jornada laboral.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

PF10: Preocuparse por la salud del colaborador en su casa, por ejemplo, en mi caso no afecto porque la mayoría del tiempo vivo sola, pero cuando hay hijos y esposo y tienes que cumplir con tus deberes personales y de trabajo, siento que es difícil eso. Preocuparse por tener un horario establecido y un horario flexible para padres de familia. Cambiar la mentalidad de que no solo es trabajar, sino también es apoyar a los colaboradores, más que todo si tienen hijos porque al ver a sus papás si necesitan tener algún contacto con ellos.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

PF10: Hemos tenido muy pocos casos de COVID-19, el cual las pruebas fueron costeadas por la empresa y a las personas que tuvieron contacto con una persona con COVID-19, se les hicieron pruebas gratis y servicio domicilio en su casa.

EML: Muchas gracias PF, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz noche.

Entrevista no. 11
Persona entrevistada: PS11
Hora de inicio: 8:16 pm
Hora de finalización: 8:36 pm
Fecha: 4 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas noches, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio "Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19". Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

PS11: Trabajó en el área de informática y uno de los desafíos fue la disponibilidad de contactar a los clientes y a mis compañeros ha sido un poco más difícil porque no se tiene a la persona físicamente. Otro desafío sería acomodarme a las cosas nuevas y adaptarse a estar casi siempre detrás de una pantalla, por ejemplo, las reuniones han sido un desafío porque ahora todo es por reunión.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

PS11: Yo pienso que tal vez no porque al final la comunicación ha sido la misma, solo que ahora utilizamos más notas de voz, llamada o vídeo llamada, no he encontrado una diferencia.

EML: ¿Utilizan algún tipo de aplicación para comunicarse entre empleados o con los jefes inmediatos?

PS11: Utilizamos lo que es teams que es para gestionar todo lo de los colaboradores empresariales y con los clientes me comunico por correo o por llamada.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

PS11: Ha sido más efectivo en sentido que como ya no tengo que ir físicamente a la empresa me ahorra en que ya no me tengo que levantar más temprano y ese trayecto de viaje al llegar al establecimiento, a un horario, digamos esa situación ha sido más favorable, ya que ahora ya solo me levanto, me preparo, hago todas las actividades que tengo que hacer y a la hora que tengo que conectarme me conecto y listo, el imprevisto ya no es tanto que tengo que llegar, sino me tengo que conectar. Ha sido un poco más fácil en cuestiones de horario.

No ha cambiado el seguimiento de trabajo porque como te digo en mi área que es informática y uno lleva un control de lo que se está trabajando y a veces me dicen "mira tenemos un incidente con este cliente" y necesitan que le de soporte, se lleva un seguimiento y prácticamente el procedimiento está casi terminado y si nos tardamos más tiempo ya se gestiona para ver porque está pasando eso, de manera física de lo que se hacía en la oficina es prácticamente lo mismo en la computadora porque de igual manera llevo un seguimiento con la persona y sobre el incidente y solo pueden verificar si se está trabajando o no cuando se termina el incidente, se estiman tiempo para terminarlo.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

PS11: Primero sería verificar que no se pase del tiempo laboral, como en cualquier trabajo que a veces uno tiene que trabajar un poco extra. Lo que hago es optimizar mi tiempo y siempre respetar mi horario laboral, me quedo un rato conectado por cualquier

emergencia y si no hay nada más que gestionar apago la computadora y ya no tengo contacto con mis compañeros. Una cuestión que ha pasado con el teletrabajo es que si ha aumentado la carga laboral.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

PS11: Si debería de mejorar. La situación es que aquí en Guatemala el teletrabajo es muy nuevo todavía, es como cuando uno empieza a trabajar laboralmente, uno se rige por ley que uno tiene que trabajar 44 a 45 horas durante la semana, entonces digamos con esto nuevo de teletrabajo no hay algo que lo rija o que digan "miren se tienen que respetar los horarios o no se tienen que pasar de tantas horas", no hay algo que de ley ayude a los colaboradores. La empresa actualmente premia a los mejores colaboradores y de actividades motivacionales considero que han sido muy pocas, tal vez porque ahora estamos en casa. Lo que se podría mejorar es que la carga laboral debería ser distribuida de mejor manera, la situación de ahora es que hay más trabajo, pero no significa que por eso se tenga que dar más trabajo al colaborador porque uno también se cansa. Lo que deberían de hacer es gestionar más el teletrabajo en sentido de las tareas porque al principio al comenzar el teletrabajo sí estuvo muy desordenado.

Como te decía el teletrabajo es algo muy nuevo y si tú preguntabas que empresas utilizaban antes el teletrabajo casi ninguna. Me recuerdo que antes de aplicar a esta empresa, en otra donde yo aplique si tenía teletrabajo y tenía hasta miedo de trabajar de esa manera porque no es común.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

PS11: Lo que podría influir más serían las capacitaciones, por ejemplo, en mi área incluir cursos de programación o cursos de gestión de tiempo, que realmente los cursos le den valor a colaborador y a la empresa en sí. Pero si le encuentro muchos beneficios al teletrabajo que mejoran la calidad de vida como el tiempo, ya no tengo

que perder tiempo en el tráfico, el cual perdía como dos horas o salir corriendo para llegar temprano y al final es una pérdida de tiempo andar manejando, peleando con las personas, en el tráfico y con el estrés, como también la gasolina y que descanso más tiempo. Ahora es otro tipo de estrés al leer los correos de los jefes y la sobre carga de trabajo.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

PS11: Recomendaría el teletrabajo más que todo a las personas que viven muy lejos o personas que vivieran en el extranjero.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

PS11: Nosotros pagamos un seguro médico por cualquier riesgo laboral, aparte del IGSS y si les dan tiempo de recuperación a las personas que han tenido COVID-19.

EML: Muchas gracias PS, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz noche.

Entrevista no. 12
Persona entrevistada: LG12
Hora de inicio: 9:43 pm
Hora de finalización: 9:53 pm
Fecha: 4 de noviembre 2020
Entrevistadora: Melanie López *(EML=Entrevistadora Melanie López)*

EML: Buenas noches, primero le quería agradecer por brindarme su tiempo y compartirme su opinión acerca de los temas que le compartí. Cómo le comentaba anteriormente, es una entrevista que consta de 7 preguntas, en la cual tendrá un tiempo estimado de 15 minutos aproximadamente. Las preguntas responden al tema de estudio “Impacto del teletrabajo en la calidad de vida de los trabajadores durante la crisis de la COVID.19”. Lo datos serán confidenciales, además, a través de un consentimiento informado me autoriza el uso de grabación de voz, en la cual será únicamente para usos de aprendizaje y análisis de la información. Me gustaría que me pudiera comentar su puesto y responder a la siguiente pregunta: Durante la pandemia

de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

LG12: Trabajó como asistente de proyectos de servicio y el desafío más grande fue organizarme porque como sabes que no te están controlando todo el tiempo y eso a veces te hace sentir como que no tenes presión y perder el tiempo. Ese fue el mayor desafío, acoplarme, que tenía un horario que cumplir y que tenía que organizar las actividades como si las organizara en la oficina.

EML: y según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de COVID-19?

LG12: El vínculo con los compañeros de trabajo si, con algunos se fortaleció un poco más porque nos apoyamos en más cosas y con otros completamente alejados, he hablado con ellos tal vez unas cinco veces desde la pandemia y nos hemos apoyado en pocas cosas, al contrario en cómo era en la oficina que éramos más unidos y con mis jefes se mantuvo bastante la relación, los llamo y me apoyan, pero si he visto a varios compañeros que la relación con la jefatura si se vio afectada de manera negativa, pero en mi caso se mantuvo.

EML: ¿Utilizan algún tipo de aplicación para comunicarse entre empleados o con los jefes inmediatos?

LG12: Utilizamos un grupo de whatsapp donde todos los días por cortesía nos decimos "buenos días" todos los de mi equipo de trabajo y cada dos semanas tenemos una reunión por Teams como equipo y semanalmente tenemos que subir información al chat de teams.

EML: La siguiente pregunta es ¿Cuáles son sus puntos de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

LG12: Me parece en mi caso muy excesivo porque todos los jueves tenemos que preparar un informe semanal sobre las actividades que realizamos de cada proyecto y el viernes debemos presentar una planificación de la siguiente semana y esto más que todo se realiza en nuestra área. Pienso que es excesivo y es tal vez es un método para que se cansen las personas, para saber quién se rinde y despedirlo. Yo consideraría que se entregará un solo informe semanal donde se puede plantear todos los avances, solo con uno basta, además, se pierde mucho tiempo que se pudiera usar en otras gestiones.

EML: Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podrían realizar usted y la empresa para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

LG12: Ahora es muy difícil tener un horario fijo, a veces tienes que iniciar muy temprano o terminar muy tarde o en algunas ocasiones fines de semana. Yo lo que hago para no confundir mis tiempos libres con el horario laboral por el cual me están pagando, es que después del horario laboral no contesto el teléfono y apago la computadora, lo único que contesto es si me llama mi jefe y si me llama más de una vez, ahí sí porque sé que es una emergencia.

EML: Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, consideran que existe algún aspecto que debería de mejorar?

LG12: La empresa si da algunas charlas de motivación o mencionan que uno puede hacer cursos gratis en línea, así que pienso que de mi parte si tengo la motivación de seguir trabajando.

EML: Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

LG12: Algo importante es que te den las herramientas, tú puedes poner de lo tuyo, pero la empresa también debe proporcionar como lo que te daban en la oficina porque si tú usas tus cosas se van a desgastar y una buena manera es que te den los medios que te daban en la oficina para hacer tu trabajo. Otra es que reconozcan tu trabajo y

que entiendan que, a pesar de estar trabajando en casa, estas cumpliendo un horario, que sepan que vas a tener la disponibilidad y que respeten. Que entiendan los jefes que no es que estés haciendo nada y que no deben ocuparte en cualquier hora del día, que reconozcan tu trabajo y que les den seguimiento a tus logros.

EML: Y tú, ¿Recomendarías el teletrabajo?

LG12: Recomiendo el teletrabajo, pero solo a puestos en los que son aplicables.

EML: Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarías a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?

LG12: Tenemos seguro médico que nos brinda la empresa. He sabido de otras empresas que tienen expertos en psicología y dan charlas o la opción de que, si uno se siente solo en este encierro, sentir ansiedad o trastornos psicológicos por el confinamiento que gratuitamente les dan asesoría psicólogos expertos en el tema.

EML: Muchas gracias LG, por su colaboración y por los aportes significativos que brindó para mi investigación. Le agradezco el apoyo y cuando analice la información, con todo gusto le compartiré los resultados y las propuestas. Feliz noche.

Guía de Entrevista

Formato de Entrevista

Buen día, _____, quiero agradecerle el tiempo que me ha brindado para poder realizar la entrevista. Le solicito su total sinceridad al momento de responder las preguntas. Recordándole que su participación es *anónima* y *confidencial*, con exclusivos fines académicos y con el objetivo de evaluar el tema de "Impacto del teletrabajo en la calidad de vida del trabajador durante la crisis de la COVID-19".

1. Durante la pandemia de la COVID- 19 se enfrentaron grandes cambios y uno de ellos es el teletrabajo, según su experiencia, ¿Qué desafíos ha percibido desarrollando su trabajo bajo esta modalidad?

2. Según su opinión, ¿De qué manera cambió el vínculo con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos al trabajar bajo esta modalidad que se llevó a cabo durante la pandemia de la COVID-19?

3. ¿Cuál es su punto de vista sobre el seguimiento de trabajo y control de actividades en el teletrabajo, es efectivo o consideran que algún aspecto debería de mejorar?

4. Según su conocimiento ¿Qué estrategias considera que podría realizar usted para gestionar el tiempo entre familia-trabajo y tiempo libre?

5. Desde su punto de vista, ¿Cómo describiría la motivación laboral en el teletrabajo durante la crisis de la COVID-19, considera que existe algún aspecto que debería de mejorar?

6. Según su experiencia, ¿Qué elementos considera que influye en el desempeño y calidad de vida al implementar el teletrabajo durante la pandemia, ya sea positivo o negativo?

7. Desde su punto vista, ¿Qué aspectos recomendarían a la empresa a tomar en cuenta para mejorar la seguridad y salud en el teletrabajo?