



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

BALANCE VIDA-TRABAJO EN EL TELETRABAJO: DIFERENCIAS ENTRE GÉNEROS

Sara María Pérez Avilés

Guatemala de la Asunción, septiembre del 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal 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. 1545-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

Sara María Pérez Avilés

Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto CUADRAGÉSIMO PRIMERO (41°)** 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:

“CUADRAGÉSIMO PRIMERO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“BALANCE VIDA-TRABAJO EN EL TELETRABAJO: DIFERENCIAS ENTRE GÉNEROS”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Sara María Pérez Avilés

Registro Académico: 201016169

CUI: 2640232260101

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 348-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

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

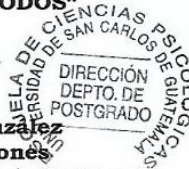
Licenciada (o)
Sara María Pérez Avilés
Maestrante

Licenciada (o) Pérez Avilés:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"BALANCE VIDA-TRABAJO EN EL TELETRABAJO: DIFERENCIAS ENTRE GÉNEROS"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

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. 049-MGHOB-11-2021
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 PÉREZ AVILES, SARA MARÍA con carné 201016169, 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 "BALANCE VIDA-TRABAJO EN EL TELETRABAJO: DIFERENCIAS ENTRE GÉNEROS".

Atentamente,




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

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Sara María Pérez Avilés

Licenciada en Psicología

Colegiado 14,613

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
GENERALIDADES.....	2
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. OBJETIVOS	5
a. Objetivo General:	5
b. Objetivos Específicos:.....	5
5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	6
6. DEFINICIÓN DE VARIABLES	6
a. Definición conceptual:	6
b. Definición operacional:.....	6
CAPÍTULO II	8
MARCO CONCEPTUAL.....	8
1. Trabajo en Guatemala.....	8
1.1. Composición de la fuerza laboral.....	10
1.2. Jornada laboral	11
1.3. Teletrabajo	12
1.4. Responsabilidad Familiar Corporativa	15
2. Persona	17
2.1. Comunidad.....	17
2.2. Familia	18
2.2.1. Familia Monoparental	18

2.2.2. Familia Biparental.....	19
2.2.3. Familia sin hijos.....	19
2.3. Doble Rol o Doble Presencia.....	20
2.3.1. Trabajo no remunerado.....	22
2.4. Manejo del estrés y sus efectos sobre la salud.....	24
2.5. Recreación.....	28
2.6. Nuevas cargas derivadas de la pandemia.....	30
2.6.1. Aislamiento.....	31
2.6.2. Protección de familiares en vulnerabilidad.....	32
2.6.3. Niños aprendiendo en casa.....	32
2.6.4. Mujeres que tendrán que abandonar su trabajo.....	33
3. Balance Vida-Trabajo.....	34
3.1. Importancia del BVT.....	34
3.1.1. Para la organización.....	35
3.1.2. Para la persona.....	35
CAPÍTULO III.....	37
MARCO METODOLÓGICO.....	37
7. Alcance Descriptivo.....	37
8. Diseño: Descriptivo.....	37
9. Descripción de la muestra.....	37
10. Instrumento.....	38
11. Pilotaje.....	39
12. Árbol de categorías.....	40
13. Procedimiento de investigación.....	43
14. Diseño y metodología estadística descriptiva a utilizar.....	44

CAPÍTULO IV	45
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	45
4.1. Variables destacadas.....	46
4.1.1 Doble Rol o Doble Presencia	46
4.1.2 Manejo del estrés	47
4.1.3 Compromiso con la organización	48
Resultados acerca del tipo de ITF vivida.....	50
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	51
CAPÍTULO V	56
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES.....	57
CAPÍTULO VI	59
FORMULACIÓN DE UN PROYECTO.....	59
6.1 Análisis de participantes.....	59
6.2 Análisis de problemas.	62
6.3 Análisis contextual y diagnóstico.....	64
6.4 Análisis de objetivos.....	66
Objetivo General	68
Objetivos específicos	68
6.5 Análisis de opciones.....	68
6.6 Marco conceptual.....	71
6.7 Matriz del proyecto.....	77
6.8 Presupuesto.....	95
6.9 Cronograma de actividades	96
6.10 Evaluación del proyecto.....	98

REFERENCIAS.....	101
ANEXOS	106
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	107

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo con fines de graduación fue realizado en el transcurso de 11 meses en el curso Seminario de Investigación I y II como parte del programa de estudios de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Su propósito principal fue realizar la medición de los elementos que intervienen en el Balance Vida-Trabajo (BVT) de los hombres y mujeres que trabajan en empresas BPO de la ciudad de Guatemala y actualmente desempeñan el teletrabajo y, posteriormente realizar una comparación entre las diferencias presentadas entre géneros.

La satisfacción de la persona en la esfera laboral mantiene una relación bidireccional con la satisfacción personal, por lo cual el estudio y comprensión del BVT adquiere cada vez mayor relevancia para las empresas y personas alrededor del mundo. Este trabajo buscó proporcionar un mayor entendimiento sobre esta variable en una población importante de la Ciudad de Guatemala.

Con este fin, se eligió un instrumento de medición adecuado para conocer de la mejor manera posible el estado del BVT de estos colaboradores y a su vez determinar si las condiciones laborales de las empresas BPO en las cuales están laborando promueven un balance saludable entre la vida personal y laboral. Derivado de estos resultados se trabajó en la creación de un proyecto para que las organizaciones comprendan la importancia del BVT y cómo este es de beneficio para ellos y sus colaboradores.

Este trabajo también surge del interés de la autora en conocer si las condiciones de la sociedad guatemalteca actual provocan que las mujeres pertenecientes al sector de empresas BPO experimenten un grado de insatisfacción mayor al de los hombres, derivado de las múltiples tareas no remuneradas que deben desempeñar dentro del hogar, considerando que estas empresas proveen mayor flexibilidad y que por lo general están conformadas por personas que pertenecen a la generación Y.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Área: Psicología del trabajo.

Línea de investigación: Trabajo de mujeres.

“Es necesario comprender al guatemalteco y el conocimiento de su realidad laboral, tomando en cuenta diferencias como el campo y la ciudad, hombres, mujeres, niños y personas con discapacidad; tendientes a la autorrealización y mejora en la calidad de vida” (Departamento de Estudios de Postgrado, 2021, p.4).

Se buscó describir los elementos más relevantes que intervienen en el Balance Vida-Trabajo de los hombres y mujeres al desempeñar el teletrabajo, entendiendo este como el esfuerzo activo que la persona debe hacer para cumplir y mantener al mismo tiempo sus responsabilidades laborales y las derivadas de su vida familiar.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios rápidos y constantes en el mundo actual y laboral derivados de la pandemia por COVID-19 han llevado a que muchas personas se encuentren trabajando en casa desde mediados de marzo de 2020. A pesar de ser una medida de prevención, este cambio abrupto, provocó un desbalance en la vida diaria de la mayoría de las personas, pues ahora deben desempeñar la mayoría o totalidad de sus labores diarias en el mismo espacio: dentro de su hogar.

Esto ha provocado que surjan diversos problemas, especialmente cuando se comparte el techo con más personas que también se encuentran trabajando desde casa. Debido a que esta es una situación relativamente nueva, de origen imprevisto y rodeada de

incertidumbre para todos los involucrados, ha sido un proceso de constante aprendizaje y adaptación para poder cumplir con las responsabilidades asignadas.

Por otro lado, las restricciones a causa de la pandemia hicieron por mucho tiempo que fuera complicada la movilización, tener contacto con otras personas, ir a hacer las compras, cuidar a los niños, entre otros; este aislamiento, a pesar de ser necesario, podría llegar a causar una ruptura en las relaciones con los demás, y a su vez, puede afectar el sentido de realización y bienestar de las personas.

Tener la flexibilidad de trabajar desde casa ahorra algunas preocupaciones, pero, debido a que el teletrabajo es una práctica que aún no está regulada en Guatemala y únicamente se ha presentado una iniciativa de ley que está pendiente de implementarse, a pesar de contar con un dictamen favorable desde octubre de 2020, pueden surgir nuevas exigencias ya sean explícitas o implícitas: se debe o se tiene la creencia de tener que estar disponible todo el tiempo, se puede trabajar a cualquier hora, pues “no se debe salir de casa”, la pandemia ha hecho que sea más difícil conseguir ayuda para la realización de las tareas del hogar y de cuidado, la línea existente entre la vida laboral y familiar, es cada vez más borrosa. El aumento en los niveles de estrés durante el confinamiento a causa de la pandemia ha sido significativo. También alrededor del mundo, los casos de violencia doméstica, principalmente en contra de la mujer, han aumentado.

En este estudio se explora cómo las tareas adicionales y trabajo no remunerado del hogar y familia puede afectar el balance vida-trabajo de hombres y mujeres pertenecientes a varias empresas de BPO (Business Process Outsourcing) o subcontratación de procesos de negocios, al desempeñar teletrabajo en el marco de la pandemia por COVID-19 que inició a mediados de marzo 2020 en la ciudad de Guatemala.

Se eligió la Teoría de la Motivación Humana y la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, propuesta en 1934, para analizar cómo la satisfacción de las 5 áreas propuestas: fisiológicas, seguridad, sociales, estima/reconocimiento y autorrealización

se relaciona con el balance vida-trabajo adecuado, entendiendo el trabajo como un medio del ser humano para satisfacer, en cierta medida, sus necesidades más básicas y posteriormente llevarles a desarrollar y buscar satisfacer las necesidades más elevadas.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (sin fecha), el balance vida-trabajo se entiende como la capacidad de la persona para mantener un equilibrio entre su trabajo, su familia y su vida personal, logrando tener tiempo suficiente para realizar su trabajo, pasar tiempo de calidad en familia y también para dedicarse al ocio y el cuidado personal.

A la vez, fue generada la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las diferencias entre hombres y mujeres que desempeñan teletrabajo en cuanto al Balance Vida-Trabajo?

3. JUSTIFICACIÓN

Debido a la situación que está atravesando el mundo laboral a nivel mundial y por la cual muchas personas se encuentran realizando teletrabajo, es relevante analizar qué dificultades han surgido derivadas de esto y cómo afectan el bienestar de las personas. Las obligaciones en el hogar y en el ámbito familiar, pueden afectar el manejo del tiempo para la mayoría de las personas y es algo que permanece vigente, independientemente de si se trabaja a tiempo completo o parcial.

En Guatemala, se ha estudiado poco el trabajo no remunerado (TNR), la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) junto con el INE y el BANGUAT en la Comisión de la Cuenta Satélite de Trabajo no Remunerado de los Hogares en Guatemala realizaron un análisis estadístico, el cual en el 2014 determinó que el 88% de las tareas dentro del hogar fueron realizadas por las mujeres, en el 2017 el dato arrojó una baja al 87.4%. Por otro lado, la iniciativa de ley del teletrabajo aún no ha sido aceptada en Guatemala, por lo que deja muchas áreas grises que pueden poner en riesgo a los

trabajadores en cuanto a las prestaciones por ley, retribución de horas extras y una regulación correcta del horario y contrato laboral.

Como el teletrabajo es algo que, hasta recientemente, no se había desempeñado a gran escala en Guatemala, este estudio busca arrojar datos que se utilizarán para realizar un proyecto que ayude a las empresas a promover un balance vida-trabajo adecuado en los colaboradores y a comprender cómo este balance también es de beneficio para la organización bajo la premisa que, un colaborador que tenga una vida equilibrada entre el ámbito profesional y personal será más feliz y se encontrará más cerca de la autorrealización, por lo cual se encontrará motivado y tenderá a la productividad. Como refiere Maslow (1954) “el amor, la seguridad, la pertenencia y el respeto de otras personas son casi panaceas para las perturbaciones situacionales.”

4. OBJETIVOS

a. Objetivo General:

- Examinar las diferencias entre hombres y mujeres colaboradores de empresas de BPO de la Ciudad de Guatemala que desempeñan teletrabajo en cuanto al Balance Vida-Trabajo.

b. Objetivos Específicos:

- Medir el Balance Vida-Trabajo de los colaboradores de empresas de BPO de la Ciudad de Guatemala y que desempeñan teletrabajo.
- Describir los elementos más relevantes que intervienen en el Balance Vida-Trabajo de los hombres y mujeres que trabajan en empresas de BPO de la Ciudad de Guatemala y desempeñan teletrabajo.

- Determinar si las condiciones laborales de la organización promueven el Balance Vida-Trabajo de los colaboradores de empresas de BPO de la Ciudad de Guatemala y que desempeñan teletrabajo.

5. ALCANCES Y LIMITACIONES

El enfoque de este trabajo es cuantitativo y de alcance descriptivo, pues su finalidad será medir el balance vida-trabajo durante el teletrabajo. Esto de un modo no experimental debido a que se busca comprender cómo ocurre naturalmente el desempeño del teletrabajo que en el contexto de la pandemia se ha dado de modo general dentro de algunas empresas de subcontratación de procesos. Algunos de los desafíos al realizar la investigación fueron: el distanciamiento social a causa de la pandemia, imposibilidad para aplicar los instrumentos de forma presencial y el tiempo limitado para la realización del trabajo de investigación.

6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable: Balance vida-trabajo (BVT)

a. Definición conceptual:

Greenhaus y Singh definen el Balance Vida-Trabajo (BVT) como el grado en el cual un individuo está igualmente comprometido y satisfecho con sus roles desempeñados en el trabajo y en su familia (considerando familia y vida personal como sinónimo). (Parada, Soto & González, 2016)

b. Definición operacional:

Se usó el Instrumento de Indicadores Integración Trabajo-Familia (ITF) de Cachutt y Ortiz (2015), este consta de ítems con formato de respuesta tipo Likert con la cual la persona debe responder según su grado de satisfacción y según su conformidad en relación a las afirmaciones presentadas. Las afirmaciones buscan medir el grado de

satisfacción de la persona respecto a 5 componentes: Satisfacción ITF (SITF), Compromiso (C), Apoyo a la ITF (AITF), Doble Presencia (DP) y Efectos sobre la Salud (ES).

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

1. Trabajo en Guatemala

La Organización Internacional del Trabajo (2004) define al trabajo como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos. En el mismo Tesouro, también se hace la diferenciación de este, y el empleo mediante la aclaración que el empleo se refiere exclusivamente al trabajo que se realiza a cambio de una remuneración económica, con esta aclaración puede hacerse la aseveración que el trabajo requiere la misma cantidad de esfuerzo que el empleo, algo relevante para esta investigación.

Por otro lado, en 1994 la Organización Mundial de la Salud (OMS) estableció que, en promedio, el 58% de la población pasa un tercio de su vida adulta trabajando. En el lugar de trabajo es donde la persona contribuye al desarrollo de su bienestar, el de su familia y el de la sociedad. Como muchas cosas en la vida, el trabajo tiene efectos positivos y negativos, por ello es importante para la persona alcanzar y mantener un balance adecuado que le permita tener una buena calidad de vida.

El trabajo es el medio para obtener los recursos para satisfacer las necesidades básicas a nivel individual y/o familiar. Maslow (1954) divide las necesidades básicas en fisiológicas y las de seguridad, es por ello que adquiere tanta importancia en la vida el hecho de prepararse para obtener herramientas y habilidades que permitan a la persona mantener un buen trabajo. Sin embargo, en el trabajo también se puede llegar a satisfacer necesidades más superiores, como las de tipo social, de estima y, por último, puede ser un factor muy importante para que la persona pueda alcanzar la autorrealización. La autorrealización es el último escalón en la pirámide de las

necesidades postulada por Maslow, y para que la persona pueda alcanzarla, todas las necesidades inferiores deben encontrarse satisfechas.

El sector compuesto por *Contact Centers* y empresas BPO es uno de los mayores generadores de empleos formales en Guatemala, en el 2019, esta industria generaba más de 42,000 empleos directos y 105,000 empleos indirectos de los cuales se calcula que el 67% son empleos bilingües, que requieren de un conocimiento del idioma inglés; un 30% de los empleos son en español y un 3% en otros idiomas (francés, alemán, portugués). Adicionalmente, el 70% de los colaboradores de la industria oscilan entre 18 y 25 años, y para la gran mayoría este es su primer empleo (AGEXPORT, 2019).

Estas empresas representan una oportunidad para muchos guatemaltecos que han tenido dificultades para obtener un empleo que pague lo suficiente para cubrir sus necesidades y las de sus familias, esto a pesar de contar con la preparación y experiencia necesaria. Mientras que el salario mínimo vigente para el 2020 era de Q3,075.10 para actividades no agrícolas, las empresas BPO ofrecen en promedio un salario mensual de Q5,500.

Estas empresas también se caracterizan por tener un estilo de liderazgo diferente y por lo general, mantienen prácticas de su país de origen, por lo que es común que no se presente ningún tipo de discriminación por edad, en contraste con muchas empresas guatemaltecas, que comúnmente publican ofertas laborales en las cuales se pone un límite de edad (a pesar de que esto no es legal).

Por otro lado, estas empresas también manejan planes de carrera y la capacitación constante para el desarrollo de sus colaboradores por lo que la disponibilidad de oportunidades de crecimiento es bastante común. Todos estos y beneficios

adicionales, son factores que hacen a este tipo de empresas tan atractivas para los trabajadores del país.

1.1. Composición de la fuerza laboral

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos realizada por el INE en el 2019, la población económicamente activa en Guatemala está conformada por 7,114,935 de personas, de estos, el 67% son hombres y el 33% restante son mujeres. Este porcentaje refleja la realidad de muchas mujeres guatemaltecas que no forman parte de la fuerza laboral del país, debido a que se dedican exclusivamente al desempeño de labores dentro del hogar. En este mismo informe se puede ver de modo explícito la diferencia entre los ingresos de hombres y mujeres: el ingreso promedio mensual de los hombres es de Q409 más que el de las mujeres en el sector informal y Q209 en el sector formal.

Esta tendencia está presente también en la sección de *Ingreso promedio mensual, por sexo, según ocupación*, evidenciando que la mayoría de las empresas aún muestra diferenciación en los salarios según el sexo de la persona. Esto perpetúa las inequidades en la sociedad derivadas principalmente de actitudes culturales y la reproducción de estereotipos machistas que se han encargado de relevar a la mujer a desempeñar los quehaceres del hogar y darle el papel de “cuidadora”, mientras que al hombre se le da el papel de “proveedor” (Molina, 2018).

Las diferencias en cuanto a ingresos no se encuentran tan marcadas en el sector de empresas BPO, pues sus sueldos suelen estar debidamente estructurados por puesto y la mayoría son empleadores que mantienen políticas de igualdad de oportunidades y garantizan procesos justos de contratación. Sin embargo, las mujeres de estas empresas que son madres y están desempeñando el teletrabajo podrían encontrarse en ciertas desventajas en comparación de sus contrapartes masculinas que cuentan con el apoyo de mujeres de su familia en cuanto al cuidado del hogar y de los hijos.

Es de vital importancia que tanto los empleadores como el Estado trabajen conjuntamente para poder mejorar las oportunidades laborales de todos los guatemaltecos, pero también es necesario asegurar que los beneficios ofrecidos sean iguales sin distinción de sexo. Un claro ejemplo es la licencia por maternidad y paternidad, en el país al padre se le dan únicamente dos días de descanso por el nacimiento de un hijo, mientras que la madre tiene derecho a un máximo de doce semanas. La mujer debe entonces recuperarse física y mentalmente, mientras cuida de su bebé sin la ayuda del padre, pues él ha debido retornar a sus labores.

1.2. Jornada laboral

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha realizado a lo largo de los años numerosos estudios buscando entender la evolución de las jornadas laborales y cómo esta se acopla (o no) a la vida de la persona (en adelante, el trabajador de la empresa). A partir de 1967, se inició una gradual transición hacia el establecimiento de una jornada laboral más estándar, y es la que predomina hasta ahora: 40 horas a la semana, sin embargo, en América Latina predominan las jornadas superiores a las 48 horas (OIT, 2007).

Según el artículo 116 al 118 del Código de Trabajo de Guatemala, se mantiene lo propuesto por la OIT, haciendo la distinción entre jornada ordinaria diurna que se ejecuta entre las 6 y 18 horas de un mismo día (máximo de 48 horas semanales), la jornada nocturna que se ejecuta entre las 18 horas de un día y las 6 horas del día siguiente (36 horas semanales) y mixta que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del período diurno y parte del período nocturno (42 horas semanales).

Esta distinción de jornadas, más los artículos que regulan el desempeño de jornadas extraordinarias, días de descanso, asuetos y vacaciones, buscan salvaguardar la

integridad del trabajador guatemalteco, buscando que cuente con el tiempo de descanso que sea necesario para recuperarse y para poder dedicarle a otras áreas de su vida que le sean de beneficio y satisfacción personal.

El Convenio 175 de la OIT creado en 1994 en Ginebra, trata sobre la regulación del trabajo a tiempo parcial. Este fue adoptado en Guatemala en junio de 2019, emitiendo un reglamento según el acuerdo gubernativo 89-2019, sin embargo, en octubre del mismo año, la Corte de Constitucionalidad suspendió varios artículos del mismo. Incluso el Ministerio de Trabajo y Previsión Social publicó el reglamento para su implementación, pero debido al rechazo de organizaciones sindicales este se quedó en una pausa indefinida.

Esto es lamentable, debido a que la contratación a tiempo parcial hace posible que personas que tienen diferentes responsabilidades que les impiden trabajar a tiempo completo puedan acceder a oportunidades laborales diferentes y este tipo de regulaciones son necesarias para proteger los derechos de las personas que se encuentren desempeñando este tipo de relación laboral.

1.3. Teletrabajo

Etimológicamente el término teletrabajo proviene de la unión de la palabra griega “tele” que significa lejos con la palabra “trabajo” que se refiere a la acción de realizar una acción continuada con esfuerzo, para alcanzar un fin.

El teletrabajo surge como un concepto desde el año 1956, donde fue mencionado en literatura sobre automatización, sin embargo, fue hasta los años setenta en cuando Jack Niles utiliza por primera vez en California el término “*telework*” para hacer referencia al hecho de trabajar a distancia para no tener que asistir personalmente al lugar de trabajo pues postulaba “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al

trabajo". Después en los años ochenta y hasta el año 2000, el rápido crecimiento del ancho de banda y su disponibilidad, así como los aumentos en la velocidad de la conexión de internet han hecho cada vez más factible la disponibilidad del teletrabajo como una opción para muchas empresas y sus trabajadores.

Para desempeñar el teletrabajo únicamente es necesario que la persona tenga una computadora o un dispositivo electrónico que tenga conexión a internet y sea compatible con los programas necesarios para desempeñar las labores y una conexión a internet que sea estable y cuente con una velocidad que sostenga el uso de los programas a utilizar.

El teletrabajo también supone una disrupción con el concepto convencional de trabajador, lugar de trabajo y el horario de trabajo, por lo que es necesario que para su aplicación se creen normativas específicas que permitan regular la manera en la cual se está desempeñando el teletrabajo y que se haga de la mejor manera posible, para que ambas partes, trabajador y patrono, cumplan con sus responsabilidades y sus obligaciones.

El teletrabajo había adquirido importancia en los años recientes debido a que permite a personas que desempeñan sus labores como *freelancers* o trabajadores independientes puedan trabajar para patronos que se encuentran en un país distinto al propio, o incluso para permitirles viajar a otros países, pero poder mantener el cumplimiento de sus labores pues con una computadora portátil y conexión a internet son capaces de mantener sus plazos de entrega. Uno de los ámbitos en los que esto es más común es entre diseñadores gráficos y web y personas que se dedican a la creación y prueba de aplicaciones y páginas web, pues son trabajos con alta demanda alrededor del mundo, pero comúnmente los empresarios de los Estados Unidos y algunos países de Europa prefieren tercerizar los servicios a profesionales de Latinoamérica y el Caribe, que pueden entregar resultados excelentes, pero a un

precio mucho menor. Por otro lado, a los trabajadores les permite mayor libertad de elección pues pueden ser selectivos a la hora de elegir los proyectos que van a realizar y también cumplir con el horario de su elección.

Derivado de la pandemia, en Guatemala el teletrabajo fue adoptado prácticamente de emergencia, pues de un día para el otro, miles de trabajadores fueron enviados a sus casas sin tener idea de qué pasaría con sus empresas ni con sus puestos de trabajo. El sector de las BPO's, en su mayoría norteamericanas, fue uno de los que tuvo la adaptación más rápida y debido a la amplitud de sus recursos pudo proporcionar equipo de trabajo a sus trabajadores en tan solo un par de semanas, sin embargo, esto fue de un modo algo informal, pues simplemente se adoptó la misma jornada laboral y las mismas tareas, pero debiendo desarrollar las labores desde el hogar y sin tener que asistir al lugar de trabajo hasta nuevo aviso.

El 20 de abril de 2020 se presentó al Congreso de la República la iniciativa de Ley del Teletrabajo (iniciativa número 5764), derivada de la necesidad de incorporar las recomendaciones de la Organización Internacional de Trabajo, para lograr implementar al ordenamiento laboral vigente la modalidad del teletrabajo, tomando esta modalidad como una opción para beneficiar a los trabajadores, a los patrones y a la sociedad guatemalteca. En esta iniciativa se busca promover, regular e implementar la modalidad del teletrabajo en Guatemala resaltando la necesidad que el país tiene de modernizarse y aprovechar esta oportunidad de desarrollo.

En esta iniciativa se plantea que el teletrabajo es un servicio que presta el trabajador al patrono y que cumple con 2 características:

1. no requiere la presencia física del trabajador en las oficinas del empleador, y
2. Utiliza como soporte las tecnologías de la información y la comunicación.

La iniciativa fue conocida por el pleno del Congreso el 03 de septiembre y obtuvo un dictamen unificado favorable con modificaciones el 24 de septiembre, pero sigue pendiente su aprobación, la última actualización según la página web del Congreso de la República fue el 18 de octubre de 2021 donde la iniciativa se encontraba en discusión en primer debate; es preocupante que esta ley potencial permanezca en espera, pues han pasado 18 meses desde la primera propuesta y de aceptarse, muchas personas que se encuentran teletrabajando podrían verse beneficiados de una regulación rigurosa por parte de entidades estatales.

Esta propuesta adquirió relevancia derivada de las disposiciones presidenciales para evitar la propagación del COVID-19 en el país, las cuales consistieron en un cierre total por varios días y que también provocaron que muchas personas perdieran su empleo debido a despidos masivos ya que, al estar cerrados, muchos negocios no podían cubrir los salarios de sus trabajadores. A pesar de que el teletrabajo no es aplicable a todos los giros de negocio, con la aprobación de esta iniciativa, se busca promover el teletrabajo para poder estimular la generación de empleos que se puedan desempeñar aún con el cierre de los espacios físicos y se permita a las personas mantener el acceso a ingresos estables.

1.4. Responsabilidad Familiar Corporativa

La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es el compromiso que asumen las empresas hacia promover un liderazgo, cultura y políticas de conciliación que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus colaboradores. Estas empresas deben contar con líderes que se centren en las personas, promuevan prácticas de igualdad de oportunidades, buscan generar el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores y aumentar la competitividad de la organización. (Chinchilla, Cruz & Las Heras, 2018).

Estas empresas comprenden que, al tener colaboradores felices y satisfechos, ellos también serán directamente beneficiados, por lo que sus prácticas se enfocan en la flexibilidad en tiempo y espacio para proporcionar a los colaboradores la oportunidad de desempeñar sus labores ya sea en un horario reducido o mediante el teletrabajo. Por otro lado, se enfocan en apoyar a sus colaboradores con beneficios más allá de los económicos, como ofreciendo talleres acerca de la conciliación laboral y familiar, servicio de guardería dentro de la organización, tiempo libre extendido por paternidad, entre otros.

La RFC ayuda a que los colaboradores disfruten de hacer uso de sus beneficios y tiempo libre, pues saben que la empresa les apoya en su búsqueda de un balance entre su vida personal y laboral y no deben temer ser penalizados por tomar vacaciones o por no tener la disponibilidad de trabajar más horas debido a demandas familiares. Por lo tanto, ayuda a tener colaboradores más comprometidos con la organización, más eficaces, motivados y productivos, disminuye el absentismo y mejora el bienestar y rendimiento de las personas.

Es relevante la promoción de la RFC en el país debido a que, en el 2011 se hizo un estudio relacionado a la medición de estas variables: el IESE *Family Responsible Employer Index* (IFREI) realizado en el 2011 por el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE), de la Universidad del Istmo de Guatemala, y el *IESE Business School* de Barcelona. Este estudio, se centra más en determinar qué tanto se implementa la Responsabilidad Familiar Corporativa dentro de las empresas, pero arroja resultados significativos en cuanto a la satisfacción de los colaboradores respecto a su Balance Vida-Trabajo. De 1,382 personas encuestadas en esa ocasión, un 72% consideró que su entorno laboral constituía una dificultad para alcanzar el BVT.

2. Persona

Debido a que se trata de una actividad realizada a nivel personal, el trabajo tiene un impacto en la vida de la persona, este puede ser positivo o negativo según la influencia que reciba en su lugar de trabajo, el tipo de trabajo que realice y si la carga laboral llega a afectar su salud mental y física. La persona puede verse afectada o beneficiada en las diferentes esferas en las cuales se desempeña en su día a día, como las que se enumeran a continuación.

2.1. Comunidad

Perdomo, Ramos y González (2018) se refieren a la comunidad como el espacio territorial o geográfico que corresponde al entorno comunal donde se ubica la infraestructura que garantiza el bienestar de la población. La comunidad, es el espacio en el cual la persona desarrolla sus interacciones con los demás, donde socializa y puede actuar de manera individual o colectiva.

Cuando nos referimos al desarrollo de la persona y la satisfacción de sus necesidades, la comunidad resulta de gran importancia pues se ejerce una influencia bidireccional: la comunidad influye en el individuo y viceversa. La comunidad puede desarrollarse dentro del lugar de estudios, dentro del trabajo, según estrato social, asociación religiosa, etc. y son estas relaciones las que ayudan a brindar a la persona un sentido de pertenencia y afectan la construcción de su identidad.

Por lo tanto, es importante que el ambiente laboral sea lo más satisfactorio posible y que permita que la persona se pueda desenvolver con libertad, para sentir un bienestar mayor y no le afecte negativamente lo que le rodea al desempeñar sus labores; por supuesto, habrá momentos en los que la tensión derivada de las exigencias laborales sea significativa, pero esto puede reducirse a un mínimo mediante la adopción de prácticas como la RFC discutida con anterioridad.

2.2. Familia

Unido al tema de la persona, está su familia: el conjunto de personas con quienes convive y que, muchas veces, se encuentra bajo su cuidado. La OIT (2009) hace la aclaración de las responsabilidades familiares del trabajador o de la trabajadora hacia niños y niñas, adultos y adultas mayores, personas con enfermedad o discapacidad y como estas significan actividades no remuneradas, que permiten el funcionamiento de la sociedad, pero no son tomadas en cuenta en muchas estadísticas debido a que no constituyen una actividad económica.

Es importante que el colaborador cuente con un Balance Vida-Trabajo adecuado para que su familia no se vea afectada o relegada a un segundo plano a causa de su trabajo, si no se cuenta con el apoyo necesario, las personas pueden sentir que deben elegir entre una opción o la otra: priorizar el trabajo o a la familia, pero no es posible disfrutar de ambos. Se deben compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares mediante la mejora y flexibilidad de las condiciones laborales.

2.2.1. Familia Monoparental

Los hogares monoparentales son los que están compuestos por una sola persona que se encuentra a cargo de uno o varios hijos, esto puede ser una madre o un padre que viva con sus hijos y tenga la responsabilidad total de su crianza y cuidado. En este tipo de hogar, el único padre responsable debe velar por su estabilidad laboral, para poder proveer a sus hijos e hijas los cuidados necesarios y cumplir con sus necesidades básicas y afectivas, todo esto también mientras se hace cargo del cuidado de su hogar. Las constantes presiones derivadas de las múltiples responsabilidades que llevan sobre sus hombros provocan que, en este tipo de hogar, la persona maneje un nivel de estrés más elevado.

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de 2014, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) únicamente el 3.6% de los hogares monoparentales cuentan con el padre como el jefe de familia, por lo que se puede asegurar que es más común que sean las madres quienes conforman estos hogares, pues los padres de no forman parte de la vida de sus hijos, o porque al terminarse la relación, los hijos e hijas viven con ellas y solo conviven parcialmente con sus padres.

2.2.2. Familia Biparental

Este tipo de hogar se refiere a la familia compuesta por madre, padre y sus hijos e hijas, es decir, que ambos se encuentran a cargo de la crianza e idealmente comparten todas las responsabilidades derivadas de ello. El INE (2014) llegó a la conclusión que los hogares con familia con cónyuge constituyen tres cuartas partes del total de hogares que formaron parte de su muestra. También resaltaron que se ha podido observar un aumento en la proporción de este tipo de hogares, en los cuales la madre es la jefa de familia, aunque la mayoría permanecen con una jefatura masculina.

2.2.3. Familia sin hijos

Este tipo de hogar puede estar constituido de diferentes formas, pero la característica predominante es que se trata de un hogar conformado única y exclusivamente por adultos. Puede ser un hogar de una mujer o un hombre solteros, una pareja, varios familiares o amigos que conviven sin tener la responsabilidad de proveer cuidados y demás a un hijo o hija.

Cuando este tipo de hogar está compuesto por dos personas adultas que viven juntas, suele caracterizarse por el hecho que se comparten las responsabilidades dentro del hogar: pago de servicios y renta, limpieza, cocina, mantenimiento, etc. En el mismo estudio anteriormente mencionado, el INE determinó que en el año 2014 los hogares con familia representaban el 95% del total de hogares y los hogares unipersonales el

restante 5%, distribuidos de formas similar para hombres y mujeres. Podría decirse que este tipo de familia cuentan con una ventaja en comparación a los demás, pero esto dependerá de su poder adquisitivo, pues aún sin tener dependientes, pueden encontrarse mes a mes luchando para cubrir sus propios gastos.

Por otro lado, también es de suma importancia la discusión sobre la división de las responsabilidades del hogar, pues aun siendo dos personas adultas y sin dependientes, suele darse una división inequitativa de las tareas del cuidado del hogar, elaboración de alimentos, administración del dinero, cumplimiento de pagos, etc. Y una persona terminará llevando la mayor carga de esas tareas, a pesar de que ambos trabajan (comúnmente a tiempo completo) y que ambos cuentan con la capacidad de hacerse cargo de estas tareas. Esta carga invisibilizada que comúnmente es dejada a la mujer de la familia también es una fuente de estrés y presión adicional, pues aparte de tener que realizar tareas adicionales se debe lidiar con los sentimientos de falta de apoyo de la pareja pues ella debe hacerse cargo de las cosas por sí misma mientras que a su pareja le queda mayor tiempo libre para su relajación o para usar a su conveniencia.

2.3. Doble Rol o Doble Presencia

Este término fue propuesto en 1978 por la socióloga Laura Balbo, para referirse al fenómeno producto de la modernidad tardía y de una sociedad basada en el capitalismo y que, por ende, se volvió bastante industrializada, en el cual la mujer se incorporó a la fuerza laboral derivado de necesidades de subsistencia, pero aún debe hacerse responsable de forma casi exclusiva, de las tareas domésticas y familiares. Es decir, recae sobre la mujer el cuidado de sus hijos, la limpieza del hogar, la elaboración de alimentos y aun así dedicarse a trabajar a tiempo completo o parcial. Es necesario que conforme la mujer se ha incorporado al mundo laboral, el hombre se involucre paralelamente en el trabajo familiar y doméstico.

También se hace referencia a como la sociedad se acostumbró a la percepción del ámbito público como un territorio exclusivamente masculino pero, tampoco se percibe el ámbito privado como un territorio para las mujeres, quedando entonces sin un lugar en el cual puedan gozar plenamente como seres humanos y encerrándolas en un rol puramente como madres o en la domesticidad del hogar, donde se espera que se dedique plenamente a actividades domésticas pero no se les reconoce como un trabajo, si no como una obligación y por lo mismo era mal visto que formaran parte del ámbito laboral y desempeñaran labores remuneradas pues se percibía como que estaban abandonando su lugar designado.

A pesar de que se han logrado ciertos avances derivados de los diversos movimientos feministas, permanece la idea y la práctica que asigna las actividades de cuidado a las mujeres del hogar. Debido a este doble rol, la mujer cuenta con limitado o nulo tiempo para dedicarse a su cuidado personal, lo cual puede derivar en problemas frecuentes como lo son el estrés, la ansiedad, la depresión, fatiga y problemas osteomusculares (Ramos, 2008, citada en Ruiz, Pullas, Alberto & Zamora, 2017).

Aunque los hombres también pueden desempeñar un doble rol, debido a la división inequitativa de labores del hogar que permanece en la actualidad, este término sigue utilizándose únicamente en relación con la frecuente incompatibilidad entre vida familiar y horario laboral que experimentan las mujeres, siendo esta una causa de estrés constante y de insatisfacción que la empresa debe tomar en cuenta como un factor de riesgo pues aún hace falta progresar mucho para que las mujeres alrededor del mundo puedan gozar de una verdadera equidad y libertad en el desempeño de su trabajo remunerado.

Como lo menciona Carrasquer (2009) en la mayoría de los países desarrollados, las tasas de actividad femeninas en el campo laboral siguen sin ser equivalentes a las masculinas. Y cuando se realiza un análisis profundo en los motivos para abandonar

un puesto de trabajo, cambiar a una jornada de trabajo parcial o dejar el campo laboral indefinidamente; las responsabilidades familiares son una causa frecuente que dista mucho de poder considerarse como una elección realizada con libertad por las mujeres involucradas quienes se convierte más bien en víctimas de las circunstancias. Este escenario es uno muy común en el marco de la pandemia, pues muchas mujeres debieron abandonar sus trabajos para dedicarse al cuidado de sus dependientes.

2.3.1. Trabajo no remunerado

A nivel global, las mujeres en comunidades rurales en países de bajos ingresos, pasan hasta 14 horas al día dedicadas a labores de cuidado, lo que equivale a 5 veces más del tiempo dedicado a las mismas tareas por los hombres. En las brechas de ingresos también se evidencia que siguen siendo las mujeres quienes asumen de manera casi exclusiva las responsabilidades del hogar y labores de cuidado, lo cual constituye un trabajo no remunerado (TNR) y muchas veces invisibilizado (OXFAM, 2019).

El tiempo invertido en el TNR puede afectar el Balance Vida-Trabajo y la satisfacción de la persona, pues no le deja suficiente tiempo para trabajar y aparte dedicarle a actividades de ocio o de cuidado personal. En Guatemala se crearon cuentas satélites dedicadas al análisis de datos en cuanto al TNR, esto con los siguientes propósitos: hacer visible el trabajo no remunerado el TNR de los hogares en Guatemala y su contribución monetaria a la economía; segundo, evidenciar que el TNR es realizado principalmente por las mujeres y, tercero, generar insumos para la formulación de políticas públicas que promuevan la redistribución de las actividades de cuidado (SEPTEM, 2019).

La creación de estas políticas tan necesarias debería ayudar a modificar lenta pero seguramente el imaginario social de los guatemaltecos, para facilitar a las mujeres un acceso a mejores oportunidades o, como mínimo, reducir las horas diarias que dedican

a las labores de cuidado y mantenimiento del hogar, para poder así dedicarle a su disfrute y desarrollo personal.

La mujer es llevada de manera automática en el imaginario social como una figura de “ama de casa”, “madre y esposa” y como la única responsable del funcionamiento diario del hogar, estas atribuciones básicamente niegan la contribución efectiva de las mujeres al sustento familiar, como sostén de la familia y que cuando se pasa a formar parte del campo laboral sus ingresos sean vistos como una ayuda a la economía doméstica pero a la vez, todo lo relacionado a las tareas domésticas y el cuidado y mantenimiento del hogar sean dados por sentado y no se les considere como una ayuda pues ese es “su trabajo” o su obligación. De la misma manera, se puede analizar el rol de la figura masculina y cómo al realizar tareas mínimas, especialmente en comparación a las realizadas por la figura femenina y son reconocidas de una manera incluso exagerada en ocasiones.

Un ejemplo muy común es el de una pareja casada y con hijos, la mujer cuida de los hijos, vela por su higiene, vestimenta, alimentación, apariencia física, agenda sus citas médicas, etc. Y todo eso es casi invisible pues se asume naturalmente que ella es quién debe hacerse cargo de esas atribuciones. Pero cuando el papá se hace cargo de los hijos por un par de horas o realiza una comida se considera como una ayuda y se escuchan frases como: “él me ayuda con los niños”, “él ayuda con la limpieza”; cuando este no es el caso, no es una ayuda pues son sus hijos y es su hogar, él debe limpiar pues vive ahí y también contribuyó a que se ensuciara, los hijos también son suyos y hacerse cargo de ellos y alimentarlos no es una ayuda, es su obligación y una responsabilidad que debería compartirse como mínimo en un 50/50 entre papá y mamá.

Todas esas tareas entran bajo el rango de trabajo no remunerado, pero más importante, son acciones que aun hoy siguen siendo invisibilizadas por la sociedad

que asume que son tareas intrínsecas de la mujer y que debe realizarlas con muchos gozo y satisfacción.

2.4. Manejo del estrés y sus efectos sobre la salud

Dentro del ambiente laboral, suelen producirse demandas que el colaborador puede llegar a percibir como difíciles, excesivas y, en ocasiones, imposibles de alcanzar, estas demandas y otros estresantes producen que el colaborador experimente un estado de tensión que a veces puede ser constante. El estrés constante es perjudicial para la salud mental y física del colaborador, por lo que es sumamente importante que se busque entender las causas y, de ser posible, erradicarlas o disminuirlas.

Dávila, Guapaz y Sandoval (2019) proponen la división de estresores según su origen:

- Derivados del ambiente físico (temperatura, ruido, iluminación, espacio), riesgos ambientales y condiciones laborales
- Los contenidos del puesto: el control, complejidad, oportunidad para el uso de habilidades, identidad y significado de la tarea, etc.
- Distribución del trabajo (carga laboral, rotación de turnos, jornada laboral)
- Estresores del rol (sobrecarga de rol, conflicto, ambigüedad),
- Derivados de las relaciones e interacciones con los demás, características de la organización (clima, herramientas de trabajo, jerarquía)
- Desarrollo laboral (ascensos, cambio de puesto, traslados) y
- otras esferas de la vida que se relacionan con la vida laboral (familia, pareja, estudios, etc.)

Tanto la organización como la persona deben encargarse del manejo del estrés, mediante actividades recreativas como las mencionadas más abajo y el establecimiento de límites saludables que marquen la separación entre el trabajo y el resto de la vida, algo que ahora es más importante que nunca debido a la

implementación del teletrabajo que puede llevar a las personas a trabajar más horas de las necesarias debido a un mal manejo del tiempo.

En el ámbito de las BPO's los trabajadores se enfrentan constantemente a fuentes de estrés nuevas, algunas de estas son:

- Desenvolverse en un idioma que no es el nativo: la mayoría de estas empresas piden un dominio del idioma inglés del 80% o superior, en otros ya solicitan trabajadores que manejen también alemán, francés o portugués. Por supuesto, estos idiomas ofrecen un pago también superior, pero el estrés y las exigencias del puesto son mayores.
- Tener que adaptarse a diferencias culturales: comprender la mentalidad de un cliente extranjero también es un obstáculo, pues como guatemaltecos estamos muy acostumbrados a ser amables, serviciales y pedir disculpas incluso para solicitar un servicio; los clientes norteamericanos son completamente diferentes y manejan estándares de exigencia bastante altos.
- No gozar de asuetos ni descansos nacionales: esto es algo que afecta la satisfacción del trabajador, pues no puede gozar de descansos para compartir con su familia o con sus amigos, pues debe cumplir con su trabajo ya que trabaja para una empresa extranjera que no tiene los mismos días de descanso. A esto también se le suma el hecho que no es muy común que se descansen los fines de semana, en las empresas BPO generalmente se descansa un día entre semana y uno del fin de semana o incluso solo un día por semana, dependiendo de la jornada que se desempeñe.
- Tener una jornada laboral nocturna o de madrugada: pues deben atender clientes de otros países con diferentes horarios, clientes europeos o cumplir con las demandas de una empresa que ofrece servicio 24/7, si el trabajador no sabe

manejar la jornada y no dedica el tiempo necesario para descansar, aparte del estrés empezará a tener problemas de salud y se sentirá agotado con mayor frecuencia.

- Tener que realizar múltiples tareas y usar muchos sistemas/programas a la vez: es muy común que en las empresas BPO se manejen diferentes programas para poder realizar las tareas del puesto, cada uno con su usuario y contraseña algo que también agrega presión, pues deben memorizar mucha información ya que no pueden anotar las contraseñas o tener papel en el lugar de trabajo (por razones de confidencialidad y protección de la información de los clientes).
- Trabajar constantemente bajo presión para resolver los problemas de los clientes que requieren asistencia inmediata: el trabajador debe ser capaz de mantener una conversación en un idioma diferente al suyo y al mismo tiempo: trabajar para la resolución del problema, buscar respuestas y poner atención para comprender lo que el cliente le está diciendo; algo que sin duda es estresante para cualquier persona.
- Realizar su trabajo en los tiempos impuestos, esto es una de las adaptaciones más difíciles para las personas que nunca han trabajado en BPO's, especialmente cuando se toman llamadas pues se tienen métrica para todo: la duración de la llamada, el tiempo de respuesta, el tiempo en espera, la resolución dada al cliente, cumplimiento de procesos, criterios de calidad y servicio al cliente, etc.
- Una mala alimentación y consumo de sustancias que alteran el funcionamiento del cuerpo: es común que en las empresas BPO los trabajadores tengan malos hábitos como comer a deshoras, comer comida rápida y golosinas que son fáciles de obtener, pero no brindan ningún beneficio, pero por la conveniencia se encuentran en las primeras opciones a la hora de la comida. También es común que los trabajadores fumen cigarrillos e incluso dediquen sus periodos de descanso

durante la jornada laboral para fumar. No contar con un buen manejo del estrés hace que los trabajadores recaigan en estas actividades para obtener satisfacción que, aunque no será duradera será rápida y les permitirá aliviar las emociones negativas de una manera casi inmediata, cayendo entonces en un círculo vicioso para poder lidiar con sus problemas.

Todos estos elementos suman y pueden causar niveles de estrés altos en los trabajadores, especialmente si les sumamos las circunstancias de tener que realizar su trabajo desde el hogar, donde se encuentran otros miembros de sus familias o incluso, sus dependientes. Sin embargo, con la práctica y el tiempo el trabajador se acostumbrará y cada día le será más fácil el desarrollo de sus labores y cumplimiento de sus procesos y métricas.

Los efectos del estrés en la salud del trabajador toman una nueva importancia al estar teletrabajando, pues se deben tomar en cuenta factores que antes se daban por sentado pues eran condiciones controladas y proporcionadas por la empresa, algunos de estos elementos son:

- Condiciones ambientales: como el ruido, la iluminación, temperatura y ventilación del lugar de trabajo. Idealmente, el lugar debe contar con poco ruido ambiental, luz natural o artificial altamente disponibles, ventilación natural por medio de ventanas u otros medios que permitan la correcta circulación del aire.
- Salud ergonómica: el mobiliario y herramientas de trabajo deben tener suficiente espacio y estar ubicadas con una posición ergonómica que evite la incomodidad y fatiga de las manos, muñecas, brazos, espalda y cuello. Aquí también entra en juego la postura del trabajador mientras realiza su trabajo, algo que en su casa únicamente depende de él o ella. Debido a la pandemia, algunos trabajadores pudieron llevar su equipo a su casa, pero ni siquiera contaban con un escritorio o mesa en la cual colocarla, esto también los llevó a improvisar, pero la gran mayoría tuvo que invertir en mobiliario para proteger su salud física.

- Limpieza del lugar, exposición a virus, bacterias, insectos, etc.: dentro de su hogar, el trabajador es responsable de cumplir con las medidas de higiene necesarias, no solo para protegerse del contagio de SARS-Cov-2 sino también para asegurarse que el equipo de trabajo que la empresa le brinda esté en estado óptimo y siga funcionando correctamente por mucho tiempo.
- Redes y conexiones eléctricas: las conexiones del hogar del trabajador deben estar en adecuadas condiciones para no sobrecargar las tomas eléctricas, si se presenta algún problema también se deben tomar las precauciones necesarias para darle mantenimiento y prevenir daños materiales y físicos.
- Riesgos psicosociales: el trabajador debe mantenerse motivado y orientado al cumplimiento de sus metas y tomar el teletrabajo como una oportunidad de proteger sus vidas y la de sus seres amados. El trabajador tiene el gran desafío de manejar su tiempo correctamente, manteniendo su vida laboral separada de la personal, evitando distracciones, manejando sus emociones y situaciones de estrés, siendo organizado y sin recaer en conductas problemáticas como el consumo de sustancias adictivas durante el horario laboral, mala alimentación, uso de actividades vacías para obtener gratificación instantánea, etc.

2.5. Recreación

Es importante para los niveles de satisfacción de la persona poder contar con el tiempo libre suficiente para poder realizar actividades fuera del horario de trabajo, estas actividades suelen ser para su crecimiento y desarrollo personal o pasatiempos que le permiten relajarse y fortalecer vínculos con las personas importantes de su vida (pareja, familia, amigos, entre otros). Aquí también entra el desarrollo de actividades que son para el cuidado personal.

Durante el desempeño del teletrabajo, uno de los mayores enemigos de la salud física de los trabajadores es el sedentarismo, el modo más fácil de atacarlo es a través de actividades que exijan movimientos físicos o a través de la recreación dinámica, esto puede ser mediante la práctica de algún deporte, juego o actividad física pero también pueden ser pasatiempos, manualidades, música, artes, danza, cocina, etc. Como efecto secundario también se realiza un cambio de actividad mental que es un medio eficaz para también contrarrestar el estrés y las emociones negativas que se estén experimentando al momento de terminar la jornada laboral. El cambio de actividad casi inmediato permitirá dejar atrás el trabajo y enfocarse en algo nuevo, para buscar no preocuparse por el trabajo hasta que sea hora de iniciar la siguiente jornada laboral.

Por otro lado, Colina (2011) menciona a la recreación como una herramienta que colabora al fortalecimiento del autoestima, la capacidad de superación, la seguridad, el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el bienestar y la solidaridad, entre otros aspectos de relevancia que conforman el desarrollo integral de los seres humanos a través de la recreación, que más allá de una actividad que genera placer y satisfacción, le otorga el desempeño de lo que pudiera ser también una orientación importante de proyecto de vida. Por lo tanto, es importante insistir en las actividades recreativas para ayudar a la persona a reorientar su vida en una dirección que le proporcione una mayor satisfacción y también como un método de mejora que le permita alcanzar la mejor versión de sí mismo.

La salida de la rutina diaria de un individuo le ayuda a disfrutar de sus tiempos libres y le permite ocupar su mente en actividades ajenas a las responsabilidades diarias y dedicarse a actividades que disfruta. *“La recreación en los tiempos libres implica la salida a la rutina diaria de un individuo, esto mayoritariamente se genera realizando actividades post laborales. Estas ocupaciones deben ser dirigidas correctamente, para no generar acciones contraproducentes en las personas, siendo así, que corresponde*

buscar recreaciones que beneficien nuestro estado de salud físico y mental, sin incurrir en falsos distractores de tiempo, como son la televisión, videojuegos, etc., que generan perjuicios a nuestra vida futura” (Dávila, et. al. 2019, p. 107).

En años recientes ha sido notorio que cada vez más empresas invierten tiempo y recursos monetarios en el desarrollo de espacios que permitan a los empleados relajarse o desempeñar actividades deportivas o de ocio con sus compañeros de trabajo, pues se ha resaltado la importancia de mantener ambientes de trabajo que fomenten relaciones saludables con el tiempo libre, pues un colaborador feliz, es un colaborador satisfecho y motivado, que alcanzará los resultados deseados. En las empresas BPO y en *contact centers*, existen cada vez más salones sociales o *relax rooms*, dedicados exclusivamente a la relajación de los trabajadores. Estos cuartos o salones se encuentran decorados y diseñados según temas y cuentan con mobiliario como sillones cómodos para que las personas puedan descansar o incluso dormir en ellos, televisiones, consolas de videojuegos, ping pon o fútbol de mesa, entre otras.

2.6. Nuevas cargas derivadas de la pandemia

Debido a la realidad actual y la tan mencionada nueva normalidad derivada de la pandemia de SARS-CoV-2 o COVID-19, a nivel mundial, las personas se han debido enfrentar a nuevos retos y responsabilidades con las cuales cumplir. En Guatemala, se inició desde el 16 de marzo de 2020 con un cierre casi total de las labores del sector privado, se suspendió el transporte público urbano y extraurbano, se cerraron centros comerciales y negocios destinados a la reunión de personas y recreación (gimnasios, restaurantes, bares, etc.) y se instauró un toque de queda a partir de las 21 horas hasta las 4 horas del día siguiente.

Estas restricciones, sumadas a la incertidumbre provocada por el riesgo de enfermarse, causaron múltiples dificultades en las personas del país, especialmente en quienes dependen de sus trabajos para proveer comida y abrigo a sus familiares y

a ellos mismos. Adicional a ello, muchas personas fueron despedidas, sus contratos de trabajo fueron suspendidos, muchos debían ir a trabajar caminando debido a la falta de medios de transporte, a continuación, se explican algunos de los mayores retos.

2.6.1. Aislamiento

Como lo dijo Aristóteles (trad. en 1988) el ser humano es por naturaleza un ser social. Debido a las restricciones implementadas y las medidas de prevención necesarias para evitar los contagios por COVID-19, millones de personas se han encontrado dentro de sus viviendas por largos periodos de tiempo. Este aislamiento social ha causado que muchas personas encuentren dificultades para mantener sus vínculos sociales y afectivos en una época en la que es muy necesario sentirse acompañados.

Esta ausencia de contacto social y recreación puede provocar en las personas diferentes problemas psicológicos como ansiedad, depresión, sentimientos de pesimismo y falta de propósito, frustración y aburrimiento. Las personas con trastornos preexistentes son más vulnerables pues el encontrarse privados de sus libertades y del contacto de personas que son clave para mantener su estabilidad mental puede provocar el re-aparecimiento o desarrollo de nuevos síntomas o trastornos (BMJ, 2020). Por lo tanto, es importante que los empleadores también se enfoquen en intentar mantener las relaciones interpersonales, incluso a la distancia mediante actividades y reuniones por video llamadas que fomenten la cercanía entre colegas.

Encontrarse físicamente aislado ha provocado en muchas personas la exacerbación de sentimientos de soledad, algo que también hace que sea más difícil el acercamiento a los demás y pedir ayuda, esto también es algo en lo que pueden intervenir las empresas, al establecer redes de confianza, la apertura y el desarrollo de relaciones que permitan que los trabajadores pueden pedir ayuda cuando lo sientan necesario, ya sea para que le ayuden con su carga laboral o que necesite un permiso o un descanso por salud mental.

2.6.2. Protección de familiares en vulnerabilidad

Algo que produce estrés adicional en las personas es el hecho que deben aislarse no solo por su seguridad, sino también para la protección de sus seres queridos. Esto es significativo en el caso de los hogares extendidos, en los cuales las personas conviven con sus abuelos o familiares que pertenecen a la tercera edad o que tienen enfermedades que los ubican en mayor vulnerabilidad y riesgos de adquirir la pandemia (personas con diabetes, hipertensión, asma, etc.).

Este tipo de responsabilidad familiar constituye una carga adicional para la persona y puede llegar a afectar el desempeño de sus labores, es vital que las empresas provean la flexibilidad para desempeñar el teletrabajo a las personas que se encuentran en vulnerabilidad o que puedan poner en riesgo a sus familiares al presentarse al lugar de trabajo día a día. Las organizaciones pueden ayudar a sus colaboradores mediante campañas de concientización y la promoción de buenas prácticas de higiene y distanciamiento social que ayuden a disminuir los riesgos de contagio.

2.6.3. Niños aprendiendo en casa

Debido al cierre de los centros educativos de todos niveles, los niños y niñas de edad escolar se encuentran en casa desde marzo de 2020, algunos afortunados, siguieron recibiendo clases con normalidad a través de diversas plataformas virtuales que les permiten continuar con su proceso formativo. Sin embargo, esto provocó una nueva dificultad para los padres y madres de familia, pues, si no cuentan con familiares u otras personas que les ayuden, tienen que hacerse cargo de sus hijos las 24 horas del día y al mismo tiempo cumplir con su jornada laboral.

Esta nueva circunstancia aparte de ser una carga adicional para las madres y los padres de familia también es una nueva causa de presión y estrés, pues las personas deben estar pendientes de su trabajo y del cuidado de sus hijos literalmente al mismo tiempo, a veces teniendo que interrumpir sus labores para poder enfocarse en algunas actividades necesarias como alimentar a sus hijos, ayudarlos a recibir clases en línea, supervisar que estén seguros, etc. Estos malabares realizados causan también que muchas veces se deban realizar tareas del trabajo fuera de los horarios establecidos, particularmente por las noches, pues este es el único espacio que queda disponible cuando ya los niños se han dormido o, cuando ya se cuenta con ambos padres en casa para poder repartirse el cuidado de los menores.

2.6.4. Mujeres que tendrán que abandonar su trabajo

El cierre de instituciones educativas y las medidas de prevención que requieren el aislamiento, limitan las oportunidades laborales y económicas de las mujeres, debido a que son ellas quienes se encargan de proveer el cuidado informal dentro de las familias (Wenham, Smith & Morgan, 2020).

Algo que ha surgido a causa de la pandemia, es el hecho que muchas mujeres deberán abandonar su trabajo, esto debido a que se les ha hecho imposible cumplir con sus trabajos y con el cuidado de sus hijos al mismo tiempo. Como lo plantea el título de un artículo de New York Times (Perelman, 2020): *“En la economía del coronavirus solo es posible tener una cosa: hijos o empleo. ¿Por qué nadie habla sobre esto?”* Artículos como este, ponen de manifiesto una vez más que aún existen numerosas dificultades para las personas que tienen hijos en cuanto al desempeño de sus labores.

Sumando a esto la distribución desigual de los roles dentro del hogar, surge la situación de muchos hogares biparentales en los que son las madres quienes tienen que dejar su vida laboral a un lado para dedicarse al cuidado de sus hijos. Las empresas deben tomar en consideración que, aunque madres y padres de familia deban volver a sus

espacios de trabajo presenciales posiblemente sus hijos aún no puedan volver a sus lugares de estudios, causando dificultades y conflictos en las personas.

3. Balance Vida-Trabajo

El Balance Vida-Trabajo (BVT), también conocido como balance trabajo-familia, puede entenderse como la capacidad que tiene una persona para cumplir de forma equilibrada sus responsabilidades laborales y aquellas que tiene hacia su familia y dentro del hogar; contando también con el tiempo suficiente para dedicarle a su cuidado personal. Es digno de mencionar, que este concepto se volvió más importante en la década de 1980, debido al Movimiento de liberación de la Mujer, pues conforme se integraron más mujeres a la fuerza laboral, se popularizó la flexibilidad de horarios y la licencia de maternidad.

En el 2003 Greenhaus y Singh definen al BVT como el grado en el cual un individuo está igualmente comprometido y satisfecho con sus roles desempeñados en el trabajo y en su familia (considerando familia y vida personal como sinónimo). (Parada, Soto & González, 2016). Se puede establecer entonces, que el BVT tiene 2 factores importantes que resaltar: la satisfacción y el compromiso del colaborador, tanto hacia la empresa como hacia su familia y vida personal.

3.1.Importancia del BVT

Entonces se puede determinar que el BVT es una variable importante para los colaboradores y para la organización y, puede usarse como una herramienta para la medición de los niveles de satisfacción deseados y a la vez, para promover y ayudar a mantener el equilibrio tan deseado y necesario para que los trabajadores puedan sentirse realizados y tener vidas plenas en la mayor medida posible.

3.1.1. Para la organización

Para las organizaciones es cada vez más importante el involucramiento de sus colaboradores en la cultura organizacional, es decir, que los empleados sientan una verdadera identificación con los valores de la organización y que, por lo tanto, desarrollen un sentido de pertenencia. El desarrollo de este sentido de pertenencia permitirá que las empresas cuenten con personal más comprometido, motivado y productivo, que trabajará activamente para el cumplimiento y alcance de los objetivos de la organización.

Según los aportes de Greenhaus (1985) se conoce que las tensiones causadas por el desempeño de simultáneo de los roles laborales y personales pueden provocar altos niveles de insatisfacción en el trabajo, menos desempeño y compromiso con la organización, y mayores niveles de ausentismo y rotación. Por lo tanto, cada vez son más las empresas que dedican recursos hacia la creación e implementación de políticas de conciliación trabajo-familia, que ayuden a sus trabajadores a entender que su trabajo es importante, pero no debe ser su única prioridad en la vida pues las empresas entienden que deben enfocarse en alcanzar sus objetivos, pero tomar en cuenta que sus trabajadores son lo más importante, y si no se encuentran satisfechos será muy difícil que realicen su trabajo de la mejor manera posible.

Estas políticas de ITF constituyen una motivación extrínseca para los trabajadores, pues les motiva a desempeñar sus tareas de una manera eficiente pero también se les reconoce el establecimiento de límites y cumplimiento de tareas dentro de su jornada laboral, sin exceder las horas asignadas para su puesto de trabajo.

3.1.2. Para la persona

Para la persona es muy importante el alcanzar y mantener un adecuado BVT, es decir, debería estar muy alto en su lista de prioridades. Como se ha mencionado en los

diversos puntos anteriores, el BVT ayuda a que la persona pueda satisfacer diversas necesidades que le permitirán tener una sensación de bienestar y verdaderamente alcanzar un sentimiento de satisfacción plena que le permitirá gozar de su vida en todas las diferentes esferas.

Este adecuado BVT también adquiere importancia y significado para los miembros de su familia y otros seres queridos, pues al tener ese bienestar y equilibrio será una persona más feliz y plena, disminuirán sus niveles de estrés y contará con mayor tiempo libre para el desempeño de sus actividades familiares y recreativas, promoviendo un buen estado de salud a un nivel integral.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

7. Alcance Descriptivo

El enfoque de esta investigación es cuantitativo y de alcance descriptivo, pues su finalidad es describir los elementos más relevantes que influyen en el Balance Vida-Trabajo (BVT) de los colaboradores de empresas de subcontratación de la Ciudad de Guatemala durante el teletrabajo, a través de su medición. Posterior a esa medición se podrán examinar las diferencias entre el BVT de los hombres y mujeres, y, se podrá determinar si las condiciones laborales de la organización promueven el BVT en sus colaboradores.

8. Diseño: Descriptivo

Este trabajo de investigación se hizo de un modo no experimental debido a que se busca comprender cómo está ocurriendo naturalmente el desempeño del teletrabajo, que en el contexto de la pandemia se ha dado de modo general dentro de la mayoría de las empresas de subcontratación. Según la clasificación de diseños no experimentales propuesta por Hernández-Sampieri y Mendoza (2017) se eligió un diseño transeccional (o transversal), este diseño hace referencia a que la recolección de datos se hizo en un único momento.

Este diseño es el adecuado debido a que para medir el BVT en el teletrabajo, es necesario recolectar los datos mientras las personas que pertenecen a la muestra estén desempeñando esta modalidad.

9. Descripción de la muestra

La muestra de este estudio fue no probabilística, intencional y selectiva, dirigida a hombres y mujeres que trabajan en empresas de subcontratación (o BPO) ubicadas en la Ciudad de Guatemala y que estén desempeñando sus labores a tiempo completo a través del teletrabajo (trabajo remoto, *work from home* o home office).

10. Instrumento

Se usó el Instrumento de Indicadores Integración Trabajo-Familia (ITF) de Cachutt y Ortiz diseñado en Carabobo, Venezuela en el 2015, y se cuenta con la autorización de la Dra. Cachutt para el uso de este. Este consta de ítems con formato de respuesta tipo Likert (del 1 al 5) con la cual la persona debe marcar su grado de satisfacción e identificación con las afirmaciones presentadas. Las afirmaciones buscan medir el grado de satisfacción de la persona respecto a 5 componentes:

1. Satisfacción ITF (SITF)
2. Compromiso (C)
3. Apoyo a la ITF (AITF)
4. Doble Presencia (DP), y
5. Efectos sobre la Salud (ES)

Para este trabajo se modificó la escala para contener únicamente 4 opciones, también se agregaron 4 preguntas específicas para el teletrabajo. Se eligió este instrumento debido a su validez y fiabilidad comprobada para medir el tipo de ITF (o BVT) en dos dimensiones: los indicadores que caracterizan el tipo de ITF vivida por el sujeto (a través de los componentes de Satisfacción ITF y Apoyo a la ITF), y los indicadores referidos a la medición de efectos de la ITF, sobre elementos que pueden llegar a afectar el rendimiento laboral del trabajador (Compromiso, Doble Presencia y Efectos sobre la Salud).

Otra razón por la cual el uso de este instrumento resulta ventajoso, es que es fácil de adquirir debido a su libre difusión y facilidad de aplicabilidad, especialmente en circunstancias como las actuales, en las que los participantes debieron encontrar el tiempo dentro de su día para responder el instrumento con tranquilidad. Debido a la cantidad de preguntas, el instrumento puede ser respondido en un tiempo de 3 a 5 minutos si no se cuenta con interrupciones.

La confiabilidad y validez de este instrumento se encuentra respaldada por el estudio llevado a cabo por sus autoras en el 2015, en el cual aplicaron el instrumento a una muestra de 270 individuos y realizaron un posterior análisis de factores que arrojó resultados que indican que la escala es fiable y válida para evaluar los componentes que determinan la ITF, como lo son una varianza total explicada de 66% y α de Cronbach superior a 0,644 para cada factor.

También se validó su contenido, debido a que la escala toma en consideración variables que relacionan la integración trabajo familia y sus efectos tanto en el individuo como en la organización.

11. Pilotaje

La fase de pilotaje se realizó del 24 al 27 de octubre de 2020 con una muestra conformada por 15 personas (7 mujeres y 8 hombres). El formulario fue creado en *Google Forms* y distribuido entre conocidos y colegas que cumplen con las características deseadas.

Algunos de los hallazgos más interesantes del pilotaje fueron las diferencias en las respuestas según género, por ejemplo, en la variable de Satisfacción ITF (SITF) la opción “totalmente satisfecho” fue seleccionada 6 veces por las personas de género masculino mientras que apareció una sola vez en las respuestas de las personas de género femenino.

Tabla 1**Satisfacción ITF (SITF)****N=15 personas**

Nivel de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	33	44%
Nada Satisfecho	12	16%
Poco Satisfecho	23	30.7%
Totalmente Satisfecho	7	9.3%
Total	75	100%

Fuente: datos obtenidos durante el pilotaje del cuestionario

Fue interesante el análisis posterior a la aplicación del instrumento a mayor escala, ya que permitió conocer que estas tendencias se mantuvieron como será discutido en el capítulo 4 de este documento.

12. Árbol de categorías

Tabla 2**Árbol de categorías**

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Preguntas
Balance Vida- Trabajo (BVT)	Persona	Familia	1. Su habilidad para conciliar las necesidades de su trabajo, con las suyas y las de su familia

		Doble Rol	2. El modo en que usted divide el tiempo entre su trabajo y su vida personal o familiar 3. El modo en que su vida laboral, personal y familiar encajan y quedan integrados 4. Hago gestiones familiares mientras estoy trabajando 5. Cuando estoy en el trabajo, pienso en asuntos familiares 6. Hay momentos en los que necesitaría estar en la empresa y en casa a la vez
		Cuidado Personal y Recreación	7. El tiempo que tengo disponible para dedicar a actividades de ocio que son para mí.
		Manejo del estrés	8. Mis problemas emocionales me han limitado en el trabajo 9. He tenido problemas de salud, que me han impedido realizar mi trabajo y labores en casa 10. He sufrido problemas emocionales (como ansiedad, depresión o irritabilidad) 11. Tengo dolores físicos

	Trabajo	Compromiso con la organización	12. La oportunidad que tiene de realizar bien su trabajo y también las obligaciones familiares. 13. Me siento orgulloso (a) de decir a otras personas que formo parte de esta organización. 14. Esta empresa merece toda mi lealtad, pues se preocupa por mí y mi familia. 15. Sería feliz si trabajara el resto de mi vida en esta empresa 16. Me siento ligado (a) emocionalmente a mi organización.
		Responsabilidad Familiar Corporativa	17. Seminarios, talleres o sesiones informativas, promovidas por la organización, sobre la integración entre trabajo y familia. 18. La asesoría profesional y/o personal que recibe por parte de la empresa, para integrar trabajo y familia. 19. El apoyo que recibe por parte de la empresa en

			asuntos familiares en cuanto a flexibilidad laboral
			20. Beneficios ofrecidos por la empresa, como subsidios o guarderías para los hijos, etc.
		Jornada Laboral	21. La cantidad de horas diarias que dedico a mi trabajo 22. El respeto que se ha dado a la duración de mi jornada laboral

Fuente: datos obtenidos del instrumento Integración ITF de Cachutt y Ortiz (2015)

13. Procedimiento de investigación

La estrategia de aplicación fue totalmente en línea a través de un formulario realizado en la herramienta Formularios de Google que se distribuyó mediante una publicación en un grupo de Facebook cuyos miembros son exclusivamente colaboradores de empresas BPO. También se solicitó la colaboración de conocidos y compañeros de trabajo. En el instrumento se hizo la distinción, que debía ser respondido única y exclusivamente por personas que cumplan las siguientes características:

1. Trabajar en una empresa BPO ubicada en la Ciudad de Guatemala
2. Que la modalidad que desempeña actualmente sea el teletrabajo

En el instrumento también se identificaron claramente las razones del estudio, la información de contacto y se estipuló que la participación era voluntaria y completamente confidencial.

La recolección de datos se realizó por 7 – 10 días, después de ese tiempo, el formulario dejó de aceptar respuestas para poder pasar a la etapa de análisis de datos. Se revisó el formulario diariamente para saber si se están obteniendo respuestas y también se dará seguimiento si llegaran a presentarse dudas sobre la interpretación de las preguntas o la información recopilada.

El análisis de datos se llevará a cabo posteriormente con detenimiento para poder garantizar que la información recopilada se esté interpretando de manera correcta y para iniciar a formar una idea acerca de los resultados finales. En esta fase se logrará abordar todos los objetivos formulados en el planteamiento de problema, responder a las preguntas de investigación y comprender qué elementos serán de importancia para la creación del proyecto que ayude a las empresas a promover un balance vida-trabajo adecuado en los colaboradores y a comprender cómo este balance también es de beneficio para ellos.

14. Diseño y metodología estadística descriptiva a utilizar

Se utilizó Microsoft Excel para el análisis de distribución de frecuencias y segmentación de datos. Los datos se representan a continuación usando tablas y gráficas con porcentajes para la representación de resultados obtenidos en cada una de las 5 variables del instrumento ITF y su subsecuente segmentación entre géneros.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Durante la primera semana de noviembre de 2020 se hizo la aplicación del instrumento diseñado para esta investigación mediante una publicación en el grupo de Facebook “*Call Center Community Guatemala*” solicitando la colaboración de los miembros del grupo, también se compartió el enlace del instrumento entre conocidos que laboran en empresas BPO. La respuesta fue positiva y rápida, al finalizar los 7 días asignados para recopilar datos, se había obtenido un total de 65 respuestas. Conforme se fueron recibiendo las respuestas también se revisó constantemente el correo electrónico por si alguien tuviera alguna duda respecto al instrumento, sin embargo, no se recibió ningún correo al respecto.

Una vez finalizado el periodo de aplicación se inició la elaboración de la base de datos, necesaria para el posterior análisis de estos. La base de datos fue realizada según las instrucciones proporcionadas durante el curso de Seminario I de Investigación para asegurar el cumplimiento de la información requerida. El análisis de los datos se llevó a cabo durante las primeras semanas de marzo 2021, a modo de tener los hallazgos más significativos que permitan la creación de una propuesta de implementación para las empresas y los colaboradores de las empresas BPO.

Los datos recabados fueron divididos según género para tener una mejor visibilidad sobre si existían diferencias significativas entre los mimos y para poder localizar de mejor manera las áreas en las que estas diferencias son más marcadas. De las 65 personas que respondieron el instrumento, 27 son de género femenino y 38 de género masculino, las características sociodemográficas de la muestra se muestran a continuación:

Tabla 3**Caracterización de la muestra****N = 65 personas**

GÉNERO	Femenino	Masculino			
	42%	58			
EDAD	Menor de 20 años	20 - 30 años	31 - 40 años	41 - 50 años	
	1%	62%	34%	3%	
ESTADO CIVIL	Soltero/a	Con pareja formal	Casado/a		
	61%	14%	25%		
HIJOS	Tiene hijos	No tiene hijos	# DE HIJOS	Entre 1 y 2	Más de 2
	23%	77%		93%	7%
JORNADA LABORAL DIARIA	De 6 a 8 horas	Más de 8 horas			
	43%	57%			

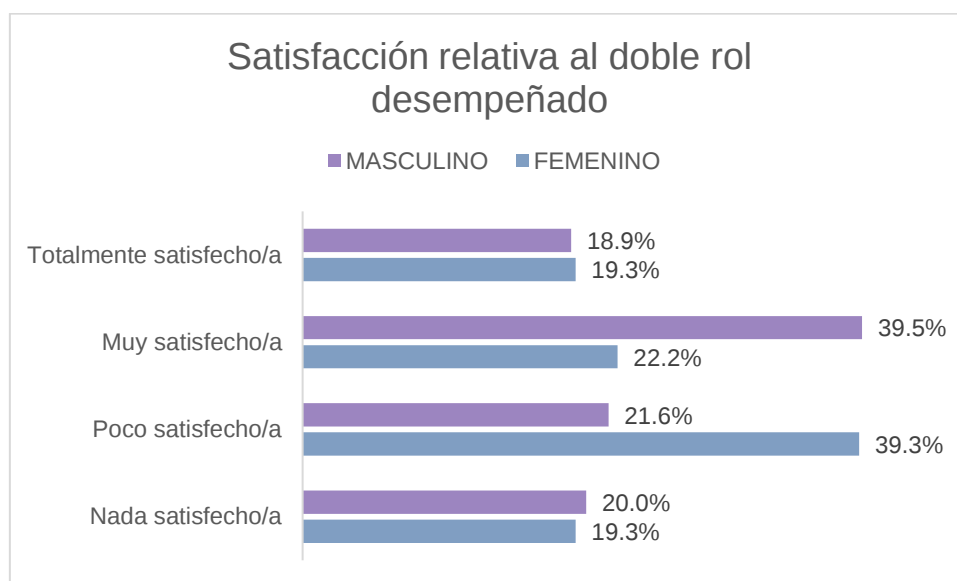
*Fuente: Elaboración propia***4.1. Variables destacadas****4.1.1 Doble Rol o Doble Presencia**

Esta variable resulta significativa en el estudio, especialmente en cuanto a la descripción de diferencias entre géneros. Se pudo encontrar que, al igual que en el pilotaje, las personas de género masculino respondieron usando la opción de “Muy satisfecho/a” con mayor frecuencia que las personas de género femenino. El 39.5% de hombres (75 personas) respondieron que se encuentran muy satisfechos en cuanto a la separación entre su vida familiar/personal y su trabajo, siendo esta la respuesta

más frecuente en esta variable. En comparación, únicamente el 22.2% de mujeres (30 personas) respondieron de la misma manera.

Para el género femenino la respuesta más frecuente fue “Poco satisfecho/a”, con un porcentaje de 39.3% (53).

Gráfica No. 1. Satisfacción vs. Doble Rol



Fuente: Datos de la investigación realizada, elaboración propia.

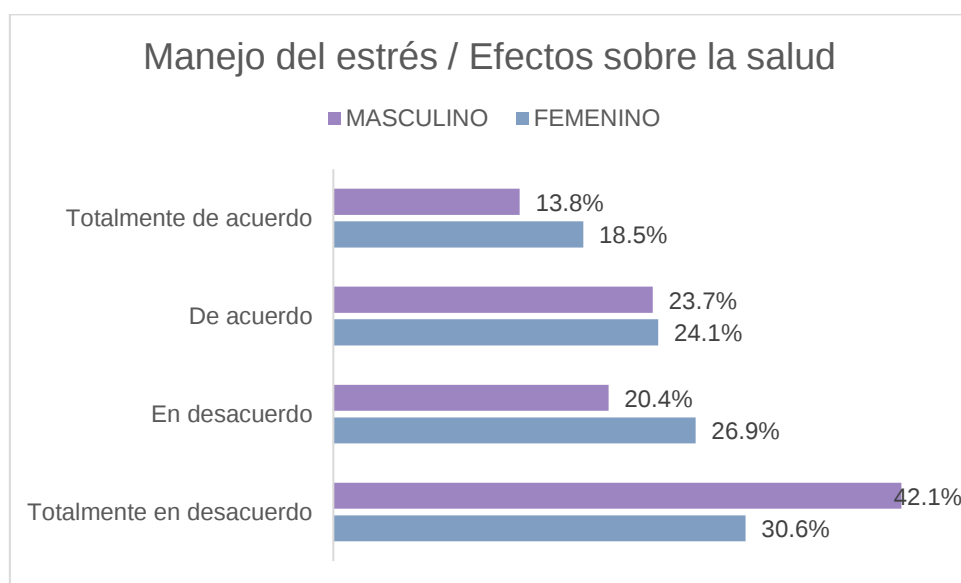
4.1.2 Manejo del estrés

Los hallazgos en esta variable son interesantes, pues a pesar de que la mayoría de las personas respondieron que están en desacuerdo con los ítems presentados, se logra localizar diferencias algo marcadas en las respuestas según género. Para brindar mayor contexto, los ítems usados para medir esta variable son:

- Mis problemas emocionales me han limitado en el trabajo,
- He tenido problemas de salud que me han impedido realizar mi trabajo y labores en casa,
- He sufrido problemas emocionales (como ansiedad, depresión o irritabilidad),
- Tengo dolores físicos;

El 42.1% (64) de los hombres marcaron que estaban “totalmente en desacuerdo” con estos ítems, en comparación, el 30.6% (33) de las mujeres eligieron esta misma opción. “Totalmente en desacuerdo” fue la respuesta más común para ambos géneros, sin embargo, el 18.5% de mujeres (20) eligieron “totalmente de acuerdo” versus el 13.8% (21) de los hombres.

Gráfica No. 2. Efectos de la ITF sobre la salud



Fuente: Datos de la investigación realizada, elaboración propia.

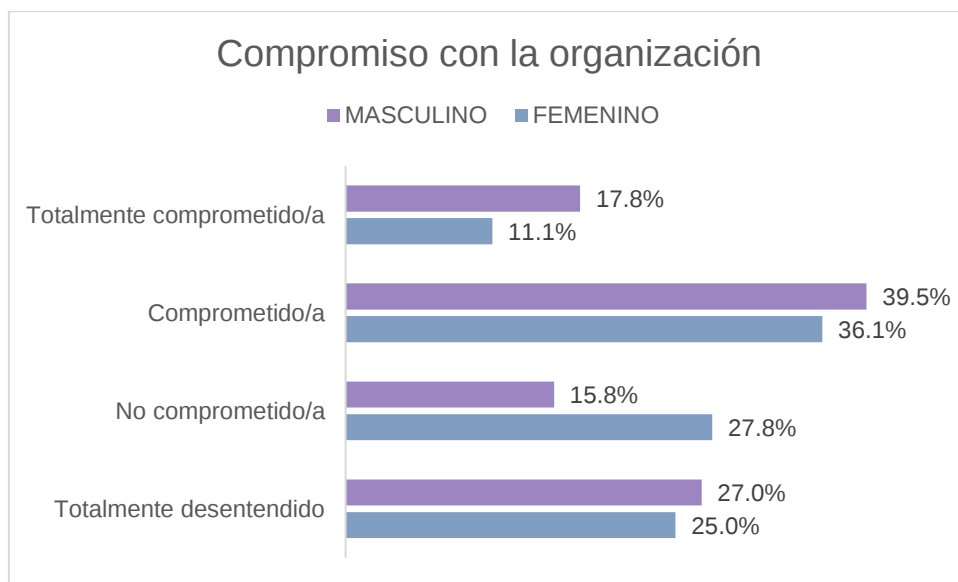
4.1.3 Compromiso con la organización

Esta variable destaca debido que, a pesar de las variadas respuestas que tienden a lo negativo en otras variables, la mayoría de las personas que respondieron el

instrumento se encuentran comprometidas hacia la organización para la cual trabajan. Sin embargo, el segundo rango más frecuente corresponde a personas que se encuentran totalmente desentendidas de su organización. Esta discrepancia puede deberse al hecho que, al ser aleatoria, la muestra consistió en personas de muchas empresas diferentes y, las circunstancias de cada una afectan a cada colaborador de forma distinta.

En cuanto a las diferencias entre género, aquí se encontraron únicamente leves diferencias, pues el 39.5% de los hombres (60) y el 36.1% de las mujeres (39) demostraron estar comprometidos y comprometidas. Del lado contrario, en cuanto a personas que se encuentran totalmente desentendidas, las diferencias entre géneros también son leves, pues el 27% de hombres y el 25% de mujeres se ubican en este rango.

Gráfica No. 3. Compromiso de los colaboradores



Fuente: Datos de la investigación realizada, elaboración propia.

Resultados acerca del tipo de ITF vivida

El tipo de ITF vivida está conformado por las primeras dos variables del instrumento: Satisfacción ITF (SITF) que hace referencia al nivel de satisfacción experimentada por la persona al conciliar su vida laboral y personal, y, el Apoyo a la ITF (AITF) que hace referencia a las acciones tomadas por la empresa para promover en sus trabajadores una buena Integración Trabajo Familia.

En una esfera más general, analizando los indicadores que caracterizan el tipo de ITF vivida por las personas que conformaron la muestra, se encuentran diferencias más significativas entre géneros.

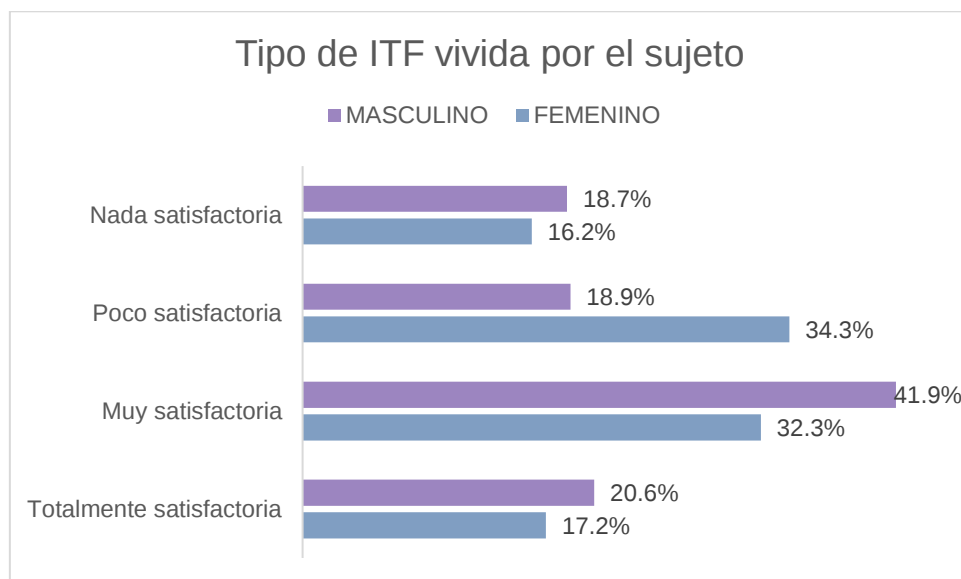
El 41.9% de los hombres (175 respuestas) que respondieron el instrumento tuvieron un resultado Muy Satisfactorio sobre la Integración Trabajo Familia o Balance Vida Trabajo que experimentan, siendo esta la respuesta más común. En comparación, solo el 32.3% de las mujeres (96 respuestas) tuvieron este mismo resultado.

Para el género femenino, el rango más común seleccionado en cuanto al tipo de ITF vivida fue Poco Satisfactorio, estando este conformado por el 34.3% de mujeres (102 respuestas).

Se puede inferir que estas diferencias se deben a que las mujeres están teniendo mayores dificultades para equilibrar sus responsabilidades laborales y su vida familiar, quedándoles poco tiempo para dedicarse a sí mismas para realizar actividades de ocio o recreación. Por ejemplo, en el ítem #4 “El tiempo que tengo disponible para dedicar a actividades que son para mí”, el 39% de hombres respondieron como “Totalmente Satisfecho/a” versus el 19% de mujeres que respondieron de la misma manera. El 44%

de mujeres marcaron “Muy Satisfecho/a” y el 30% “Poco satisfecho/a”, únicamente el 13% de hombres respondieron de esta misma forma.

Gráfica No. 4. Tipo de Integración Trabajo Familia vivida



Fuente: Datos de la investigación realizada, elaboración propia.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se puede contrastar la información derivada de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de esta investigación a estudios previos realizados en otros países en cuanto al tema del Balance Vida-Trabajo o Integración Trabajo-Familia:

En 2015, Cahutt y Ortiz mencionaron que: *“es un error pensar que se es alguien en el trabajo y otro en casa, se es una persona única que se desenvuelve en distintos ambientes y con responsabilidades diversas. Los valores de integridad y coherencia permiten desarrollar mejor las potencialidades. El ejercicio de la Libertad bien entendida y dirigida por una misión personal permite al individuo buscar la felicidad propia y la de su entorno, esto a través de su realización personal”*.

Se escogió esta cita para hacer énfasis en la importancia que tiene entender que los trabajadores de las empresas son seres humanos que se ven afectados e influenciados por lo que sucede en todos los ámbitos de sus vidas y que esto es inevitable. Sin embargo, las organizaciones pueden (y deben) involucrarse en la creación y promoción de políticas que promuevan la ITF y que al hacerlo lograrán contar con trabajadores más comprometidos y satisfechos con sus trabajos.

En Venezuela se realizó la investigación de la cual surge el instrumento utilizado para este trabajo, en ella se describen las variables utilizadas para la medición de la ITF, siendo una de ellas la más destacada en los presentes resultados: la doble presencia, esta variable *“puede afectar el rendimiento laboral, debido a la pérdida de concentración, lo que pudiera también definirse como un tipo de ausentismo presencial (Cachutt y Ortíz, 2015)*. Comparado a los resultados de esta investigación, se puede inferir que el doble rol es algo que aqueja a muchos trabajadores y les causa insatisfacción, sin embargo, las mujeres se encuentran afectadas de mayor manera, por lo que esta medición es una guía importante para que las empresas puedan establecer estrategias y ejecutarlas para poder ayudar a sus trabajadores a integrar de mejor manera sus responsabilidades laborales y familiares.

Otra investigación previa relevante a la actual es la realizada en 2019 por Hernández y González, en la cual crearon una Escala de Conciliación Vida-Trabajo para mujeres asalariadas del noreste de México. En esta investigación los autores buscan la medición y exploración del imaginario de las mujeres trabajadoras y qué factores influyen en cómo manejan sus vidas en sus hogares y en sus lugares de trabajo. Un concepto muy importante tocado por estos autores es la culpabilización a la cual se ven sujetas las madres trabajadoras, pues muchas veces las expectativas impuestas sobre ellas para ser “buenas madres” (basadas en estereotipos y roles de género

impuestos) les producen conflictos que pueden llegar a afectar su desempeño laboral y su satisfacción en general.

De los hallazgos de Hernández y González resalta lo siguiente:

- El trabajo remunerado les brinda visibilidad a las mujeres, les proporciona acceso a nuevas experiencias y beneficio personal y profesional para afrontar los retos profesionales y personales.
- El trabajo permite la creación de nuevas relaciones interpersonales que conforman una red de apoyo para las mujeres, personas con quienes compartir también fuera del trabajo durante actividades recreativas.
- Las relaciones de pareja de las mujeres trabajadoras suelen verse afectadas por conflictos derivados del cumplimiento de sus labores, especialmente cuando deben dedicarle más tiempo del usual, ya que se les ha impuesto el cuidado de la familia y el hogar y se toma su trabajo como algo “extra” y que les resta tiempo a sus labores de madre y/o esposa.

Partiendo de estas declaraciones y comparándolas con los resultados encontrados en este estudio, puede entenderse de mejor manera el porqué de la poca satisfacción en las mujeres que respondieron el instrumento, pues a pesar de que se trata de personas que viven en la Ciudad de Guatemala y cuentan con escolaridad superior, las presiones impuestas por los roles de género son algo que sigue muy vigente en la actualidad y afectan de manera directa la salud mental de las mujeres.

A pesar de que sería necesario adentrarse de manera más específica para entender si la población que respondió el instrumento de la presente investigación se ve afectada por estas imposiciones y en qué medida, es un tema relevante para el estudio y las organizaciones también deben tomar en cuenta cómo sus trabajadoras pueden encontrar mayores obstáculos en comparación a sus colegas del sexo masculino aunque también es necesario entender que cualquier persona puede verse sujeta a

conflictos derivados de la incompatibilidad entre su vida familiar, personal y la laboral si no cuenta con las herramientas necesarias para afrontar estas situaciones.

El BVT también puede tener efectos sobre la salud de las personas y, al adoptar la modalidad del teletrabajo también se debe considerar como las condiciones de trabajo pueden influenciar la calidad de vida y la calidad de los resultados entregados por los trabajadores. En Bogotá, se realizó el estudio llamado “Condiciones y efectos sobre la seguridad y salud en actividades de Teletrabajo” (Bolaños y Domínguez, 2020), en el cual se pudo encontrar que, a pesar de que el teletrabajo tiene efectos positivos a un nivel psicosocial, es necesario vigilar de manera cuidadosa las condiciones con las que se cuenta para el desempeño de este para prevenir efectos negativos.

“Los teletrabajadores presentan efectos sobre la salud a nivel osteomuscular por sedentarismo, desórdenes alimenticios y manejo inadecuado del tiempo en el cumplimiento de sus horarios” (Bolaños y Domínguez, 2020, p. 37). Por lo cual es necesario que las empresas realicen una valoración correcta acerca de los posibles peligros y riesgos del teletrabajo, para poder informar a sus colaboradores y recomendarles buenas prácticas que ayuden a la prevención de malos hábitos y posibles enfermedades que al afectar a sus trabajadores afectarán también la productividad de la empresa, por lo que ambas partes se verán beneficiadas del riguroso control de las condiciones laborales.

En el presente estudio, en la variable Manejo del estrés / Efectos sobre la salud, de N=65, el 18.5% de mujeres (20) y el 13.8% de los hombres (21) eligieron “totalmente de acuerdo” a ítems que indagan acerca de problemas físicos y emocionales que han afectado el desempeño de sus labores, por lo cual también se incorpora a las necesidades por atender, la evaluación de las condiciones en las cuales las personas serán enviadas a trabajar en sus casas, para velar por el mejor desempeño del teletrabajo posible.

De los resultados presentados y su posterior análisis, se proponen las siguientes conclusiones y recomendaciones, pero también se obtiene una base robusta sobre la cual trabajar para el desarrollo de un proyecto que sea ejecutable para atender las necesidades de los hombres y mujeres que trabajan en empresas de subcontratación (o BPO) ubicadas en la Ciudad de Guatemala y que estén desempeñando sus labores a tiempo completo a través del teletrabajo y también a estas empresas para poder beneficiarles y promover el mejoramiento de las condiciones de trabajo a nivel general.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

1. Derivado del análisis de los resultados, se puede concluir que el presente estudio ha logrado cumplir con los objetivos planteados al inicio, pudiendo examinar las diferencias entre el Balance Vida-Trabajo entre hombres y mujeres que desempeñan el teletrabajo y laboran en empresas BPO, así como medir y describir los elementos más relevantes para el mismo. Pudiéndose determinar que en las diversas esferas de su vida las personas de género masculino son más propensas a sentirse satisfechas en cuanto al balance entre su vida personal/familiar y laboral.
2. Las mediciones realizadas permitieron determinar que uno de los elementos más significativos que intervienen en el Balance Vida-Trabajo de los hombres y mujeres en el teletrabajo es el Doble Rol que cumplen, derivado de sus responsabilidades dentro y fuera del hogar. Cabe resaltar que a pesar de que hay diferencias marcadas entre géneros (Para el género femenino la respuesta más frecuente fue “Poco satisfecho/a”, con un porcentaje de 39.3% y para el género masculino fue “Muy satisfecho/a” con 39.5%) no solo las mujeres se ven afectadas por esto, pero si se ven afectadas de una forma más significativa.
3. Los hallazgos de esta investigación se usarán para la creación de un proyecto dirigido a las personas que desempeñan el teletrabajo, con énfasis en quienes no se encuentran satisfechas y satisfechos en cuanto al balance actual entre su vida y su trabajo, buscando mejorar las condiciones que han influido negativamente en sus sentimientos de satisfacción y bienestar general y con la esperanza de mejorar el balance vida-trabajo que mantienen en su día a día.
4. En relación con el compromiso hacia la organización para la cual trabajan, se pudo determinar que, aunque hay espacio para mejoras en cada una de las áreas medidas para ambos géneros, la mayoría de las personas de sexo

masculino que conforman la muestra se encuentran comprometidas, mientras que las personas de sexo femenino no tanto. Cabe resaltar que las diferencias son leves, pues el 53% se encuentra en los rangos de “No comprometido/a” y “Totalmente desentendido/a” en el total de la muestra femenina y lo mismo aplica para el 43% de la muestra masculina total.

5. En relación con los niveles de satisfacción menores en el género femenino, es difícil determinar dentro del ambiente laboral cuales son las causas específicas que llevan a estas diferencias entre género, puesto a que sus causas muy probablemente están enraizadas en una problemática social derivada de estereotipos de género, sin embargo, estas problemáticas también pueden abordarse en el entorno laboral, pues a las organizaciones les compete promover el bienestar de sus trabajadores.

RECOMENDACIONES

1. Se propone la creación de un proyecto de salud mental que pueda desarrollarse dentro de las empresas de BPO, dirigido a sus trabajadores de todos los niveles, con el propósito de socializar técnicas que ayuden a mejorar el balance vida-trabajo. Este proyecto buscará involucrar a la empresa en su totalidad, para que desde los altos mandos se promueva una relación saludable con el trabajo y se respete el horario y duración de las jornadas laborales.
2. Se sugiere a las empresas de BPO promover la flexibilidad de horario y la confianza tanto hacia los mandos altos y medios y el departamento de Recursos Humanos para poder expresar sus preocupaciones con libertad, en cuanto a dificultades para cumplir con el trabajo ya sea por tener que cumplir con responsabilidades familiares o por razones de salud mental. Las empresas deben valorar a su recurso humano como tal, no solo como medios hacia un fin.

3. Mejorando las condiciones de salud mental en la empresa se pueden esperar trabajadores más satisfechos y productivos, sin miedo a pedir ayuda ante una dificultad, quitándole de encima las preocupaciones de tener que estar en más de un lugar a la vez. Hacer el lugar de trabajo un espacio seguro es de beneficio para todos y sin duda ayudaría a mejorar el compromiso de los trabajadores hacia la organización.
4. Se sugiere a las organizaciones tener campañas de concientización que sirvan para promover buenas prácticas que busquen eliminar estereotipos de género, no solo en el espacio laboral pero también dentro del hogar. Es importante que todos tengan presente que las inequidades deben eliminarse no solo por el bien común sino para evitar que, en los hogares con niños, estos crezcan bajo circunstancias que mantienen y perpetúan estas inequidades entre géneros.
5. Se exhorta a futuros estudiantes a abordar las correlaciones existentes entre satisfacción laboral o BVT y el género, tomando en cuenta las diferencias también entre personas con hijos, según a la generación a la cual pertenecen, su nivel socioeconómico, etc. tomando lo plasmado en este trabajo como una base y una invitación a ahondar en el tema, de manera que se pueda contar con propuestas y proyectos adicionales que permitan mejorar las condiciones de los y las trabajadoras guatemaltecas cada vez más.

CAPÍTULO VI

FORMULACIÓN DE UN PROYECTO

“Implementación de un proyecto en las empresas BPO para promover la salud mental en las personas que desempeñan el teletrabajo”.

El propósito de la investigación realizada en la primera fase de este proyecto fue de examinar el balance vida-trabajo (BVT) de los hombres y mujeres que trabajan en empresas BPO y determinar si estas empresas promueven y facilitan el BVT. Derivado de los hallazgos tras la aplicación del instrumento de Indicadores Integración Trabajo-Familia (ITF) de Cachutt y Ortiz (2015) se ha determinado la creación de un proyecto que ayude a las organizaciones y a los colaboradores a tener una vida más balanceada en cuanto al BVT y así mismo, alcanzar mayores niveles de satisfacción y bienestar personal.

6.1 Análisis de participantes.

Derivado de los resultados de la aplicación del instrumento se realiza y propone el siguiente proyecto partiendo de la necesidad de abordar las problemáticas más significativas que son los conflictos derivados de:

- El Doble Rol o Doble Presencia del trabajador
- Un pobre manejo del estrés, efectos del estrés sobre la salud
- Mejorar el Compromiso hacia la organización
- Promover una Integración Trabajo Familia en la organización

De estas variables se parte para la creación de un proyecto que logre un abordaje integral y permita beneficiar a los trabajadores al permitirles gozar de un mejor equilibrio entre sus vidas personales, familiares y laborales, pero que como efecto

secundario, también beneficiará a las empresas, pues al contar con un personal más satisfecho, podrán contar con menor ausentismo, menor rotación de productividad y mejoras en la productividad de sus trabajadores que se han visto afectados por las áreas de oportunidad encontradas durante la aplicación del instrumento.

El proyecto será ejecutable en cualquier empresa BPO que cuente con trabajadores que desempeñen el teletrabajo, sin embargo, con algunas modificaciones, puede llegar a aplicarse en una modalidad presencial. Los participantes activos del proyecto serán miembros de la organización, pero también es necesario analizar el rol que desempeñaran algunos terceros indirectamente involucrados, en la siguiente tabla se realiza un análisis de los participantes:

Tabla 4

Análisis de Participantes

Grupo	Posición	Poder	Intereses	Problemas Percibidos
Trabajadores	Apoyo medio	Bajo	Mantener relaciones saludables en su vida laboral y personal Desarrollo de la resiliencia Manejo del estrés que prevenga efectos negativos sobre su salud	Resistencia al cambio Limitaciones de participación causadas por conflictos de horario, ya sea laboral o por actividades personales y familiares

			Aumento de la motivación	
Familiares y dependientes	Apoyo alto	Bajo	Mejora en las relaciones familiares Aumento de tiempo disponible al tener una jornada laboral más balanceada	Poco apoyo hacia los trabajadores Pobre trabajo colaborativo a la hora de dividir las tareas del hogar y responsabilidades familiares
Supervisores y jefes de área	Apoyo Medio	Alto	Aumento en la eficiencia y productividad de los trabajadores Mejoras en el clima laboral Promover relaciones positivas entre los trabajadores	Falta de compromiso Pobre toma de decisiones
Accionistas	Neutro	Alto	Mayor compromiso hacia la organización de parte de los trabajadores	Limitaciones financieras

Clientes	Neutro	Medio	Obtener un servicio de calidad	-
Gestión de la fuerza de trabajo (<i>Workforce Management</i>)	Oposición Baja	Alto	Pueden beneficiarse directamente como trabajadores de la organización	Deben encontrarse espacios para las actividades que funcionen, tomando en cuenta conflictos de horario, deferentes jornadas laborales y que debe haber personas disponibles para asistir a los clientes en todo momento

Fuente: elaboración propia

6.2 Análisis de problemas.

El problema al cual se dará prioridad en el proyecto de intervención serán los bajos niveles de satisfacción en el teletrabajo en los trabajadores de empresas BPO en la Ciudad de Guatemala, derivado de los resultados arrojados por el instrumento aplicado en la primera fase del proyecto de investigación.

Gráfica No. 5 Árbol de problemas



Fuente: Indicadores de la investigación realizada, elaboración propia

6.3 Análisis contextual y diagnóstico.

Actualmente se continúa llevando a cabo el teletrabajo en muchas empresas guatemaltecas, partiendo del contexto de la pandemia por COVID-19 y la creciente necesidad de mantener los servicios que las empresas BPO prestan activos, que consisten principalmente de personal de servicio al cliente, pero se pueden desempeñar multitud de tareas como ventas, soporte técnico, asistencia con productos, seguimiento de reclamos, entre otros.

Desde marzo de 2020 miles de personas de esta industria fueron enviadas a trabajar a sus casas y, en el último año y medio, poco ha cambiado en cuanto a las circunstancias externas, sin embargo, las personas han debido acoplarse a la tan mencionada “nueva normalidad”. Este cambio súbito les trajo nuevas necesidades y problemas que son los que el presente proyecto busca atender y eventualmente solucionar.

En la nueva normalidad, se debe hacer uso de las TICs constantemente, pues casi la totalidad de actividades pasaron de ser presenciales a llevarse a cabo a través de plataformas virtuales, no solo eso, si no que el teletrabajo pasó de ser una opción ocasional a ser una realidad obligatoria. Se han realizado múltiples estudios en el último año, que han demostrado que el teletrabajo aumenta la intensidad del trabajo y la interferencia entre el trabajo y el hogar, lo que provoca efectos adversos en el bienestar y los niveles de estrés de los teletrabajadores (Eurofound y OIT, 2019).

Por lo tanto, es necesario que las empresas inviertan recursos en la mejora de las condiciones laborales de sus trabajadores, pues, aunque estén en sus hogares, el desempeño de sus labores sigue siendo una de las cosas más importantes para las empresas y el alcance de sus objetivos. Si se ignoran las condiciones y el estado

mental y físico de los trabajadores, o peor aún, se conoce, pero se le ignora, es únicamente cuestión de tiempo antes de que las operaciones de la empresa se vean afectadas por problemas como el ausentismo, el abandono de labores, permisos por enfermedad, bajas en la productividad y conflictos en los equipos de trabajo, entre otros.

También debe tomarse en cuenta que la realidad de las personas con hijos se vio doblemente afectada, pues los centros de estudios y guarderías se encontraron cerrados por mucho tiempo (algunos aún lo están), y los niños deben permanecer en casa todo el tiempo, agregando responsabilidades y estrés a los padres, que deben extender las horas de cuidado de sus hijos; una realidad difícil de equilibrar con el teletrabajo. El cuidado de la niñez es una parte integral de las políticas que favorecen a las familias, los empleadores pueden ofrecer un apoyo importante a los padres que enfrentan opciones limitadas o ningún acceso al cuidado de la niñez UNICEF (2020) por lo que es importante que se discutan estrategias que aborden esta problemática dentro de las empresas.

Por otra parte, se debe considerar factores estresantes a nivel emocional como el riesgo a perder el trabajo, la incertidumbre experimentada durante lapsos prolongados, el temor a enfermar, la pérdida de seres queridos, dificultades económicas, entre otros; y a nivel físico como problemas causados por mobiliario inadecuado, problemas de postura, sedentarismo, mala alimentación, horarios extendidos, etc. Todos estos factores estresantes afectan el desempeño de los trabajadores y el funcionamiento de las empresas, se busca intervenir en esta realidad para poder brindar un apoyo a los trabajadores y permitirles afrontar la realidad de una mejor manera.

6.4 Análisis de objetivos.

Una vez realizado el árbol de problemas, se procedió a traducir estos a objetivos, haciéndolos instrumentos que ayudarán a encontrar soluciones a la problemática priorizada, se ilustran los objetivos en el siguiente árbol de objetivos:

Gráfica No. 6 Árbol de objetivos



Fuente: Indicadores de la investigación realizada, elaboración propia.

Derivado del árbol de objetivos, se formularon los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Generar espacios que promuevan activamente la salud mental para permitir a los trabajadores alcanzar niveles de satisfacción altos.

Objetivos específicos

- Lograr un efectivo manejo del estrés en los trabajadores, previniendo efectos negativos sobre su salud a corto y largo plazo.
- Aumentar la eficiencia y productividad de los trabajadores, promoviendo una sensación de pertenencia que incremente el compromiso hacia la organización.
- Construir un balance digno entre la vida personal y laboral, que permita al individuo desenvolverse satisfactoriamente en ambos ámbitos.

6.5 Análisis de opciones.

Partiendo del árbol de objetivos, se realizó una lista de posibles opciones para dar la resolución a nuestro problema central: bajos niveles de satisfacción durante el teletrabajo, analizando los problemas y objetivos estas fueron algunas de las posibles soluciones iniciales:

- **Opción 1: La implementación de un proyecto en las empresas BPO para promover la salud mental, con énfasis en las personas que desempeñan el teletrabajo.** este proyecto busca lograr cambios duraderos dentro de la empresa, promoviendo las mejores prácticas y ofreciendo múltiples herramientas y beneficios a los trabajadores para poder beneficiarse y mejorar sus condiciones laborales y de vida. Este proyecto se realizaría a lo largo de un año calendario, con opción a extenderse para mantener vivas las técnicas que

- **Opción 2: Creación de cursos virtuales acerca de buenas prácticas laborales y de manejo del estrés.** Aprovechando de la mejor manera el teletrabajo, se diseñarían y elaborarían cursos que serán agregados a la plataforma virtual de la empresa para que los trabajadores de todo nivel puedan aprender en módulos informativos pregrabados siempre utilizando el equipo de trabajo proporcionado por la empresa. Estos cursos estarán a cargo del departamento de diseño y mercadeo, basándose en el material y contenido desarrollado en este proyecto y se realizarán mediciones antes del proyecto y posteriormente para medir su efectividad y también si los trabajadores verdaderamente aprovecharon los recursos.
- **Opción 3: Capacitaciones para los líderes de la empresa para liderar con el ejemplo y ayudar a los trabajadores a tener un buen BVT.** En esta opción se busca capacitar al personal que ocupa puestos de liderazgo dentro de la empresa y aumentar sus conocimientos acerca del BVT y su importancia, así como a tener un acercamiento con los trabajadores que tienen a su cargo para promover buenas prácticas durante el teletrabajo y reconocer señales de alerta que les permitan ayudarles y prevenir el abandono de labores y mejorar la motivación y el desempeño de los trabajadores que tengan áreas de oportunidad recurrentes. Los líderes serán capacitados también para desarrollar planes de acción con sus trabajadores y se medirá la efectividad mediante el progreso o mejora de los trabajadores que han sido sujetos a los planes.

Tomando las tres opciones anteriores, se realizó la siguiente comparación para decidir cuál de las tres era la más apropiada para cumplir los objetivos planteados, basándose en los siguientes criterios y posteriormente evaluando cada uno con una puntuación del 1 al 3, siendo 1 la puntuación más baja:

- Viabilidad: limitaciones, restricciones, medios disponibles, costos.

- Efectividad y Alcance: obstáculos posibles para alcanzar los objetivos, población involucrada, tiempo necesario, permanencia y duración de los resultados.
- Conveniencia: qué tan funcional será, la facilidad para desarrollar y desempeñar el proyecto, la facilidad de evaluación y de involucramiento de los interesados.

Tabla 5**Análisis de opciones**

Opción	Viabilidad	Efectividad y Alcance	Conveniencia	Total
1	2	3	2	7
2	2	1	2	5
3	3	1	2	6

Fuente: Elaboración propia

Habiendo seleccionado la opción 1 como la mejor debido a que tendrá un mejor alcance e involucramiento de todos los niveles de la organización, se realiza un análisis de las siguientes estrategias, que, en conjunto, permitirán el desarrollo de acciones concretas que permitirán el alcance de los objetivos planteados y, por lo tanto, la mejora del bienestar de los involucrados:

- Mantener las vías de comunicación abiertas: desarrollar sesiones regulares con el equipo de trabajo mediante plataformas de videoconferencia para poder mantener las relaciones interpersonales activas, pero también promover la comunicación entre todos los niveles, para asegurar que se puede confiar en el apoyo de los demás y a la vez permitir el desarrollo de un sentido de pertenencia y seguridad dentro de la organización.

- Debe crearse e implementarse un proyecto de reconocimiento a trabajadores que alcancen y cumplan con sus métricas y objetivos con regularidad, para hacer de manifiesto que su labor es notada y apreciada.
- Es necesario que se desarrollen también talleres en línea que sirvan como espacios interactivos para poder dejar atrás el estrés y que proporcionen al trabajador un espacio seguro para expresarse. Por ejemplo: sesiones para hacer ejercicios como Zumba, yoga, estiramientos, ejercicios de respiración, sesiones de meditación, *mindfulness*, etc.
- Establecer alianzas con entidades enfocadas a la salud mental y física y que puedan proporcionar servicios gratuitos o con un descuento para los trabajadores, estos pueden ser desde talleres informativos hasta sesiones de prueba con profesionales de la salud. Se trabajará en conjunto con estos profesionales para crear estrategias que ayuden a mejorar la calidad de vida de los involucrados.
- Permitir y promover la flexibilidad de horario siempre que sea aplicable, mantener líneas de comunicación abierta que le permitan a los trabajadores la opción de cambios de horario o jornada cuando sea necesario por actividades cotidianas pero imprescindibles (como actividades que involucren el cuidado de los dependientes), no solo para emergencias.

6.6 Marco conceptual.

Partiendo del principio de la salud como un medio para el bienestar general de la persona, tiene sentido que las organizaciones prioricen la misma debido a su importancia en el ámbito comunitario, social, biológico y psicológico. Lo planteado en este proyecto se enfoca en la salud mental, sin embargo, no hay salud sin salud mental

y no podemos aislar una de la otra, la persona debe contar con un bienestar integral para estar saludable y debe contar con salud para desempeñarse correctamente y cumplir con sus metas y responsabilidades.

Para la OMS (2020) las condiciones derivadas de la pandemia del COVID-19 han provocado un aumento en las nuevas condiciones de salud mental y también se ha presentado un empeoramiento en condiciones preexistentes. Provocando entonces una crisis sanitaria general, pues la salud mental de las personas alrededor del mundo también se encuentra en riesgo, por lo tanto, es de vital importancia que se creen espacios seguros en los cuales se pueda hablar abierta y claramente acerca de la salud mental, dejando atrás la percepción de la misma como un tema tabú.

Sin embargo, no todo es negativo, también a raíz de la pandemia y gracias al acceso tan grande a la información que existe en la actualidad, se han abierto nuevos espacios para la promoción y discusión de la salud mental, se imparten charlas, talleres y cursos sobre técnicas como el *mindfulness* que permiten a las personas un mejor manejo de las emociones y mantenerse enfocados en el presente, para no dejar que las emociones negativas provocadas por la incertidumbre se apoderen de ellos y puedan tener una calidad de vida mejor. Esto también ha hecho que las personas tengan espacios seguros para discutir lo que sienten con personas de confianza, pues las circunstancias de la pandemia han hecho más fácil para algunas personas saber que no se encuentran solas y que muchas personas en sus círculos sociales cercanos también se enfrentan a estas mismas emociones y conflictos.

Por otro lado, el teletrabajo adoptado en los últimos 14 meses como una nueva normalidad, ha sometido a los trabajadores a nuevas tensiones, pues se encuentran aislados y/o tratando de conciliar sus responsabilidades profesionales y familiares, o perciben que las fronteras entre la vida profesional y personal no son claras mientras trabajan a distancia (Azzi, 2020). Si bien es cierto que nadie se encontraba preparado

para el repentino cambio que ocurrió, tras más de 18 meses de desempeñar el teletrabajo y de estar viviendo una pandemia a nivel global, ya se cuenta con amplia información disponible y recursos para saber que es necesario intervenir y ayudar a que los trabajadores puedan mejorar su calidad de vida durante el teletrabajo.

Según un análisis de la OIT (2020) en Guatemala el impacto económico como consecuencia de la pandemia afectará con mayor fuerza en los rubros como el turismo, hotelería y comercio minorista, sin embargo, en el mismo estudio se calculó que el 49.3% del total de empleo se encuentra en un riesgo alto, debido a la inevitable crisis económica derivada de la pandemia. Aunque las industrias del *Contact Center* y *BPO* constituyen una parte de la fuerza laboral en constante crecimiento, no se puede dar por sentado los sentimientos de incertidumbre y temor experimentado por los trabajadores de estas organizaciones. También se debe tomar en cuenta que, aunque la persona en sí no esté en riesgo directo de contagio o de perder su empleo, tiene familiares y seres queridos cercanos que, si pueden estarlo, agregando ítems a la larga lista de preocupaciones experimentadas durante el desempeño de su teletrabajo.

Ahora bien, retomando un poco de la teoría discutida en la primera parte del presente trabajo, se debe tener en mente dos conceptos primordiales para la elaboración del proyecto planteado: la motivación y la satisfacción de los trabajadores:

La motivación es la fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad, en el ámbito laboral se encuentra relacionada al rendimiento y a la satisfacción personal del trabajador, por lo que un trabajador motivado es más eficaz y responsable comparado con un trabajador que no lo está. Los trabajadores motivados también ayudan a generar un buen clima laboral.

La motivación del ser humano puede ir desde lo más básico, como obtener dinero, hasta algo más complejo, como lograr un cambio en el mundo. Además, lo que motiva a los trabajadores no será lo mismo todo el tiempo, esto irá cambiando a medida que se van supliendo sus necesidades y deseos. Tal como se planteó con anterioridad en este trabajo, Maslow (1954) en su teoría de la jerarquía de necesidades, define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene la persona, según la importancia que les concede en función de sus circunstancias.

Partiendo de la teoría de Maslow, en 1969 Clayton Alderfer propone la teoría ERG (*Existence, relatedness, Growth*) o ERC por sus siglas en español, en las cuales replantea la jerarquía basándose en tres necesidades primarias:

- De existencia – para satisfacer requerimientos básicos
- De relaciones – para relacionarse con los demás, deseos sociales
- De crecimiento – para desarrollarse personalmente, aquí se incluye la autoestima y autorrealización

Otra de las mayores diferencias de esta teoría en comparación con la de Maslow, es que se puede operar en más de una necesidad al mismo tiempo, por lo que no se sigue un orden rígido para la satisfacción de estas.

Ambas teorías hacen énfasis en las necesidades de satisfacción de la persona y cómo estas motivan el actuar, persiguiendo distintos logros según la importancia que le asignen basándose en su crianza, experiencia y cultura.

En el desarrollo del proyecto se propone la utilización de la prueba JSS (*Job Stress Survey*) o Cuestionario de Estrés Laboral creada por los autores Charles D. Spielberger y Peter R. Vagg y adaptada al español y en España por Ibermutua y TEA Ediciones en el 2010. La prueba está dirigida a adultos y su tiempo aplicación es de

10 a 15 minutos y consiste en una evaluación del nivel general de estrés laboral y de la severidad y la frecuencia con la que ocurren 30 fuentes genéricas de estrés laboral a la que se encuentran expuestos los empleados.

En el proceso de baremación, se dividió la prueba en 3 grupos ocupacionales:

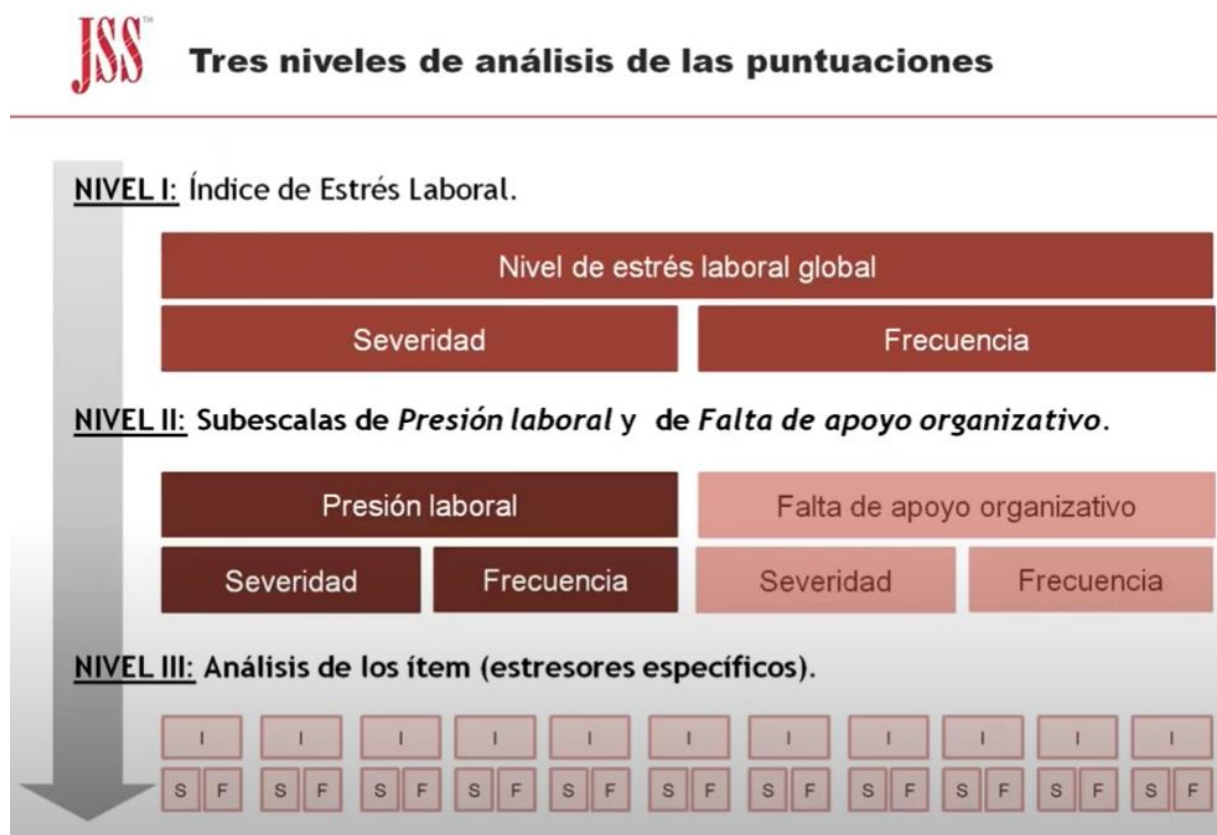
- Grupo I - Trabajos manuales: trabajadores de la agricultura y pesca, artesanos, trabajadores de la industria marinera, la construcción y minería, trabajadores no cualificados.
- Grupo II – Ocupaciones con cualificación intermedia o un mayor componente interpersonal: trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores, operadores de instalaciones, maquinaria y montadores.
- Grupo III – Ocupaciones de oficina: dirección de empresas y de las administraciones públicas, técnicos y profesionales científicos e intelectuales, técnicos y profesionales de apoyo y empleados de tipo administrativo.

Al momento de aplicar la prueba es de gran importancia que exista la menos cantidad de respuestas en blanco, para que los resultados puedan ser válidos y su interpretación sea precisa.

A su vez también consta de tres niveles y seis subniveles que van de lo más general a lo más específico:

Imagen 1.

Niveles de análisis de las puntuaciones de la prueba JSS



Fuente: Catalina, C. y TEA Ediciones, 2018.

Esta prueba fue seleccionada debido a su validez y fiabilidad para la medición del estrés laboral y también partiendo del conocimiento derivado de varios estudios que han encontrado la relación existente entre el estrés y el bajo rendimiento laboral. El estrés laboral afecta la productividad, el ausentismo, puede causar accidentes laborales, rotación de personal y problemas de salud relacionados al estrés; todas estas problemáticas les cuestan a las empresas altas cantidades de dinero cada año, sin dejar a lado los efectos que tienen en la calidad de vida de los trabajadores afectados.

Al identificar las mayores fuentes de estrés dentro de la organización, se pueden llevar a cabo diversas estrategias como las planteadas a continuación, que permitirán intervenir a tiempo y reducir los niveles de estrés que mejorarán otras problemáticas al mismo tiempo.

6.7 Matriz del proyecto.

Fin: Implementación de un proyecto en las empresas BPO para promover la salud mental en las personas que desempeñan el teletrabajo.			
Propósito: Generar espacios que promuevan activamente la salud mental para permitir a los trabajadores alcanzar niveles de satisfacción altos.			
Objetivo Específico 1: Lograr un efectivo manejo del estrés en los trabajadores, previniendo efectos negativos sobre su salud a corto y largo plazo.			
Resultado 1: Se desarrollan e implementan talleres y actividades que se enfoquen en la expresión, relajación y manejo del estrés.			
Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
1. Se realiza una medición inicial de estrés laboral	Identificar los niveles de estrés de los trabajadores	Encuesta de estrés en el trabajo (<i>Job Stress Survey – JSS</i>) haciendo uso del grupo III: Ocupaciones de oficina	No se obtienen suficientes respuestas en el instrumento para obtener un diagnóstico certero

1.2. Se analizan los resultados de la prueba inicial	Establecer un punto de partida para saber qué debemos mejorar	Resultados de la JSS	Los resultados no arrojan hallazgos significativos
1.3. Se determinan las necesidades a priorizar	Definir las necesidades de los trabajadores	Se realiza un listado de prioridades	No se obtienen suficientes temas relevantes
2. Se realiza un programa detallado acerca de los temas a tratar	Delimitar los temas y actividades a impartir	Se realiza un listado de temas y actividades específicas	Los temas no son variados ni interesantes
3. Se contacta a profesionales expertos en cada tema necesario a desarrollar	Realizar una base de datos de panelistas expertos	Base de datos	No se encuentran suficientes contactos para impartir los temas
3.2. Se realiza la contratación de los expertos	Se firma un contrato	Contrato firmado	La persona no cumple con el contrato
3.3. Se confirma la participación de los expertos	Se contacta a cada una de las personas contratadas	Correo de confirmación	La persona experta no asiste a la actividad pactada
4. Se analizan las posibilidades de horarios para implementar los talleres	Definir un calendario de actividades con sus fechas respectivas	Cronograma de actividades	No se pueden realizar los talleres en esas fechas
5. Se inicia el trabajo de una campaña de	Se envía un correo semanal	Correos electrónicos	La campaña no obtiene

expectativa mediante el correo electrónico institucional			respuestas, no leen los correos
5.1. Se da a conocer el tema y horario del primer taller, se envía un formulario para inscribirse	Se crea una base de datos con los datos de las personas que desean participar	Formulario de inscripción Base de datos	No se inscribe nadie o muy pocas personas
5.2. Se envía un recordatorio a todos los trabajadores	Se envía un correo electrónico	Correos electrónicos	La campaña no obtiene respuestas, no leen los correos
6. Diseño del material y contenido del primer taller	Realizar el material didáctico y actividades a realizar	Listado de actividades, presentación, videos, etc.	El material no es atractivo o no se diseña a tiempo
7. Se manda invitación al primer taller	Se convoca a las personas que se inscribieron al taller	Invitación por correo	Las personas no aceptan la invitación
8. Se lleva a cabo el primer taller	Realizar las actividades de acuerdo a la planificación	Grabación del taller Participación de los trabajadores	Asisten pocas personas, no participan en el taller
8.1. Se envía la grabación del taller #1 a todos los trabajadores	Facilitar a todos el acceso a la información brindada, sin importar su horario o jornada	Grabación del taller	Las personas no muestran interés, no ven la grabación

8.2. Se envía un formulario para conocer la opinión respecto al primer taller	Conocer la opinión de los participantes del taller #1	Formulario de retroalimentación, correo electrónico	No se obtienen muchas respuestas
8.3. Se analizan las áreas de oportunidad recabadas	Se establecen prioridades para mejorar los talleres	Resultados de la encuesta Listado de prioridades	Se obtienen demasiadas áreas de oportunidad
9. Se inicia la planificación y diseño del taller #2	Realizar el material didáctico y actividades a realizar	Listado de actividades, presentación, videos, etc.	El material no es atractivo o no se diseña a tiempo
9.1. Se envía formulario de inscripción para el taller #2	Se crea una base de datos con los datos de las personas que desean participar	Formulario de inscripción Base de datos	No se inscribe nadie o muy pocas personas
9.2. Se manda invitación al taller #2	Se convoca a las personas que se inscribieron al taller	Invitación por correo	Las personas no aceptan la invitación
10. Implementación del taller #2	Realizar las actividades de acuerdo con la planificación	Grabación del taller Participación de los trabajadores	Asisten pocas personas, no participan en el taller
10.1. Se envía un formulario para conocer la opinión respecto al taller #2	Conocer la opinión de los participantes del taller #2	Formulario de retroalimentación, correo electrónico	No se obtienen muchas respuestas

10.2. Se analizan las áreas de oportunidad recabadas	Se establecen prioridades para mejorar los talleres	Resultados de la encuesta Listado de prioridades	Se obtienen demasiadas áreas de oportunidad
14. Se envía la grabación del taller #2 a todos los trabajadores	El material está disponible para todos los trabajadores para que puedan acceder en cualquier horario	Google Drive o YouTube Vistas del video	Muy pocas personas visualizan o acceden al video
15. Se repiten los pasos anteriores para los talleres del #3 al #8	Se diseña, imparte y se obtiene retroalimentación de los talleres	Listado de actividades, presentación, videos, etc. Formulario de retroalimentación Correo electrónico Resultados de la encuesta Listado de prioridades	Baja participación en los talleres No se obtiene suficiente retroalimentación Las personas no asisten a los talleres
15. Tras el último taller en un periodo de 6 meses, se realiza una nueva	Identificar los niveles de estrés de los trabajadores	Encuesta de estrés en el trabajo (<i>Job Stress Survey – JSS</i>)	No se obtienen suficientes respuestas en el instrumento para

medición de estrés laboral			obtener un diagnóstico certero
15.1. Se analizan los resultados de la segunda prueba y se comparan con los de la medición inicial	Conocer el estado actual de los trabajadores en cuanto a sus niveles de estrés laboral	Resultados de la JSS	Los resultados no arrojan mejoras significativas
16. En base a los resultados, se determina el plan de acción a seguir: si se mantiene o se cambia la estrategia actual	Establecer un punto de comparación para saber qué ha cambiado	Análisis comparativo entre ambas aplicaciones de la prueba JSS	Los resultados no arrojan mejoras significativas
Resultado 2: Se establecen alianzas con entidades enfocadas a la salud mental y física que puedan proporcionar servicios gratuitos o con un descuento para los trabajadores. Se trabaja en conjunto con estos profesionales para crear beneficios y estrategias que ayuden a mejorar la calidad de vida de los involucrados.			
Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
17. Se realiza una investigación de diferentes servicios y profesionales que se puedan contactar	Crear un listado de posibles aliados estratégicos para beneficiar a los trabajadores	Base de datos de profesionales	No se consiguen suficientes prospectos
18. Se realiza una propuesta de	Se explica los beneficios mutuos	Carta de propuesta	La carta no es clara o efectiva

alianza estratégica que será enviada a los profesionales	que surgirán de la alianza		
19. Se establece un punto de contacto con los negocios / profesionales	Se da a conocer el deseo de colaborar y de darles un espacio dentro de la organización	Llamadas telefónicas	No se atiende la llamada o no se contacta de regreso
20. Se envía la propuesta	Se establecen los parámetros de la colaboración y los posibles beneficios	Carta de propuesta Correo electrónico	La carta no es aceptada o leída No se recibe respuesta
20.1. Se da seguimiento a la carta de propuesta	Se confirma la recepción de la propuesta y se resuelven dudas al respecto	Llamada telefónica Correo electrónico de seguimiento	No se recibe respuesta
21. Se lleva un control de los negocios contactados y el estatus de contactos y respuestas	Se da un seguimiento cuidadoso para asegurar las respuestas de las personas contactadas	Base de datos con fechas y medios de contactos	La base de datos no es actualizada correctamente
22. Se presta especial atención a las respuestas positivas por área de especialización	Se establecen lineamientos con los profesionales o negocios que aceptan la propuesta, para tener claridad en lo	Se divide la lista de candidatos finales por área (por ejemplo: nutrición, psicología, dentista, etc.) Correo electrónico	Se tiene poca variedad en las áreas requeridas

	deseado por ambas partes		
23. Se concreta la alianza final, con fechas, costo, beneficios, descuentos, etc. claramente estipulados	Se delimitan los requerimientos y beneficios de ambas partes	Contratos firmados	No se cumple lo establecido
24. Se da a conocer los beneficios a los trabajadores	Se realiza material para dar a conocer la base de datos de profesionales y los beneficios ofrecidos	Correo electrónico Base de datos Material gráfico	Pocas personas leen el correo electrónico
25. Se crea un correo electrónico al cual se pueden enviar dudas, sugerencias o reclamos acerca de dichos beneficios	Se mantiene un canal de comunicación abierto para asegurar que no haya problemas	Correo electrónico	Ocurren atrasos en la creación del correo
25.1. Se socializa la nueva dirección de correo	Se da a conocer para que los trabajadores sepan a dónde dirigir sus dudas y consultas	Material gráfico Correo electrónico	El correo no es leído por muchas personas
25.2. El correo debe revisarse como mínimo una vez por semana	Se compilan las consultas frecuentes para	Base de datos de preguntas frecuentes	No se reciben correos al respecto o no se responden a tiempo

	saber qué temas es necesario aclarar		
25.3. Se dará seguimiento y respuesta a los correos recibidos	Se dará una respuesta puntual a las consultas recibidas y se aclarará con los profesionales en caso sea necesario	Base de datos de preguntas frecuentes Llamadas telefónicas Correo electrónico	No se da respuesta clara a los correos
26. Seguimiento cercano con los profesionales y negocios	Se responderán las dudas y consultas de los profesionales y negocios para mantener relaciones claras y duraderas	Correo electrónico Llamadas telefónicas Reuniones agendadas	No se responden las dudas de manera oportuna
27. Promover frecuentemente los beneficios pactados para recordar su disponibilidad a los trabajadores	Se recuerda a los trabajadores los nuevos beneficios, en estos recordatorios se implementarán las mejoras recabadas en el correo institucional creado específicamente para los beneficios	Correo electrónico Boletín de noticias Material gráfico	Tardanzas al implementar las mejoras

Fin: Implementación de un proyecto en las empresas BPO para promover la salud mental en las personas que desempeñan el teletrabajo.

Propósito: Generar espacios que promuevan activamente la salud mental para permitir a los trabajadores alcanzar niveles de satisfacción altos.

Objetivo Específico 2: Aumentar la eficiencia y productividad de los trabajadores, promoviendo una sensación de pertenencia que incremente el compromiso hacia la organización.

Resultado 3: Se mantienen las vías de comunicación abiertas para establecer las relaciones interpersonales activas, pero también promover la comunicación entre todos los niveles. Se asegura que se puede confiar en el apoyo de los demás y se permite el desarrollo de un sentido de pertenencia y seguridad dentro de la organización.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
28. Se enviará a los colaboradores por correo electrónico una breve encuesta sobre el uso de las herramientas tecnológicas internas. Se incluyen preguntas acerca de las reuniones que se tienen actualmente	Se localizan las áreas de oportunidad más apremiantes respecto al uso de herramientas tecnológicas. Se conocen los hábitos actuales respecto a las reuniones de equipo.	Encuesta de <i>engagement</i> con el equipo y de uso de las TICs Correo electrónico	Pocas personas participan en la encuesta enviada

con su equipo de trabajo: su frecuencia y calidad.			
28.1. Análisis de resultados y diagnóstico de necesidades	Se analizan los resultados de la encuesta y se establecen las prioridades a trabajar	Resultados de la encuesta <i>Dashboard</i> de prioridades detectadas	Los resultados no se analizan correctamente
29. Realización de material didáctico basado en las necesidades encontradas	Se socializan respuestas a las áreas de oportunidad localizadas en el punto anterior	<i>Dashboard</i> de prioridades detectadas Material gráfico, tips, correo electrónico	El material no es claro
30. Campaña para la promoción de reuniones por equipo	Se promueven reuniones semanales por equipo y mensuales por departamento	Material gráfico, tips, correo electrónico	No se realizan las reuniones
31. Campaña "Conoce a tu equipo"	Se envían correos con fotos y nombres para conocer a los miembros de las áreas más relevantes: Recursos	Correos electrónicos	No se envían las fotos de las personas necesarias

	Humanos, Relaciones Laborales, IT, Gerentes, etc.		
32. Campaña de promoción de valores empresariales	Se resaltan y promueven los valores empresariales para hacer que las personas se sientan cómodas y satisfechas desempeñando su trabajo	Material gráfico Correos electrónicos Dinámicas	Poco interés en conocer y vivir los valores de la empresa

Resultado 4: Se crea e implementa un proyecto de reconocimiento a trabajadores que alcancen y cumplan con sus métricas y objetivos con regularidad, para hacer de manifiesto que su labor es notada y apreciada.

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
33. Encuesta para conocer qué tipo de reconocimiento desean los trabajadores	Se involucra a los trabajadores a través de una encuesta para conocer sus deseos y qué les motiva	Encuesta Resultados	Los trabajadores no participan

34. Diferentes propuestas para reconocer a los trabajadores basadas en los resultados de la encuesta	Se analizan los resultados y se trabaja en diversas propuestas de reconocimiento a corto y largo plazo, sean estas de reconocimiento público o simbólico, por ejemplo: reconocimiento por representar los valores de la organización	Análisis de resultados de encuesta	Las propuestas no incluyen a todos los miembros de la organización
35. Presentación de las propuestas a la junta directiva para su aprobación	Se entregan las propuestas con objetivos claros	Fólder con propuestas Presentación ejecutiva	No se aceptan las propuestas
35.1. Trabajar con las propuestas que aún no han sido aceptadas	Se trabaja con la retroalimentación de la junta directiva para pulir/cambiar las propuestas y fortalecerlas para una nueva presentación	Sugerencias de la junta directiva Fólder con propuestas	No se obtiene participación para la mejora de las propuestas
36. Designación de una persona encargada para llevar una base de datos	Se designa a una persona (o varias) que estará a cargo de crear una base de datos sobre los	Formularios enviados a cada jefe Compilación de respuestas	No hay alguien que quiera hacerse responsable de la tarea

	aniversarios de los trabajadores, llevar seguimiento de quienes alcanzan sus métricas, demuestran los valores, etc.	Base de datos actualizada mensualmente	
37. Implementación de las propuestas aceptadas por la junta directiva	Se inician los reconocimientos hacia los trabajadores por las razones seleccionadas según lo que se encuentre en la base de datos mensual	Correos electrónicos Material gráfico Fotografías Regalos	La implementación es rígida

Fin: Implementación de un proyecto en las empresas BPO para promover la salud mental en las personas que desempeñan el teletrabajo.			
Propósito: Generar espacios que promuevan activamente la salud mental para permitir a los trabajadores alcanzar niveles de satisfacción altos.			
Objetivo Específico 3: Construir un balance digno entre la vida personal y laboral, que permita al individuo desenvolverse satisfactoriamente en ambos ámbitos.			
Resultado 5: Se permite y promueve la flexibilidad de horario siempre que sea aplicable, se mantienen las líneas de comunicación abiertas que le permitan a los trabajadores la opción de cambios de horario o jornada cuando sea necesario por actividades cotidianas pero imprescindibles, no solo para emergencias.			
Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
38. Convocatoria abierta a todos los empleados para formar parte de <i>focus groups</i>	Se necesita conocer la opinión de los trabajadores respecto a la flexibilidad de horario actualmente experimentada, con búsqueda a mantener o mejorar	Correo electrónico Formulario de inscripción Material gráfico	No se inscriben muchas personas
39. Organización del contenido a discutir durante los <i>focus groups</i>	Se crea una lista de temas a discutir y preguntas puntuales	Lista de preguntas y actividades	Las preguntas no indagan en lo correcto

39.1. División de las personas inscritas en grupos	Se crean grupos con fecha y hora en la cual participarán en el <i>focus group</i> , la participación es voluntaria pero el supervisor debe permitir al trabajador participar	Base de datos con datos de los grupos Horarios establecidos	
39.2. Invitación a los <i>focus groups</i>	Se manda una invitación al correo electrónico organizacional, se incluye el <i>link</i> para unirse a la reunión	Correo electrónico Calendario	No se leen o aceptan las invitaciones
40. Implementación de <i>focus groups</i>	Se realizan las reuniones con duración de 15 a 20 minutos, breves pero puntuales	Plataforma de videoconferencia Recursos gráficos Listado de preguntas	No se conectan muchas personas
40.1. Durante los <i>focus groups</i> , se toma nota de los temas más mencionados	Una de las personas encargadas de liderar los <i>focus groups</i> tomará notas durante los mismos	Un documento que será el listado de temas	La persona toma notas pobres, no presta atención
41. Creación de un equipo de trabajo dedicado	Se seleccionan de 7 a 10 personas (dependiendo del	Selección al azar, participación voluntaria	Nadie quiere participar

	tamaño de la empresa) para conformar un comité encargado de las siguientes actividades	Base de datos	
42. El equipo de trabajo analiza los hallazgos de los <i>focus groups</i>	Se realiza una lluvia de ideas, un análisis de posibles causas y soluciones	Listado de temas Nuevo documento de análisis	Se encuentran pocas respuestas
42.1. Análisis de soluciones y propuestas	Se realizan propuestas concretas que ayuden a mejorar la flexibilidad laboral actual	Documento de propuestas	Las propuestas no son realistas
43. Presentación de propuestas a la junta directiva	Se concreta una reunión entre los principales miembros del equipo de trabajo y la junta directiva	Presentación de <i>PowerPoint</i> o <i>Google Slides</i>	Se cancela la reunión
43.1. Durante la reunión se toman notas puntuales	La secretaria del equipo de trabajo se asegura de documentar lo discutido, aceptado y/o pactado	Bitácora de la reunión	La persona toma notas pobres, no presta atención

44. Propuesta final para la mejora de la flexibilidad de horario	Se revisa y pule una propuesta final, como, por ejemplo: promover la autonomía de los trabajadores, no recompensas a quiénes trabajen más de su jornada constantemente, se valora la lealtad vs antigüedad	Documento oficial de la propuesta	El documento no está completo
45. Implementación de las propuestas	Se inicia a poner en práctica lo pactado y aceptado por la junta directiva	Cronograma de aplicación	No se cumple con el cronograma
46. Nueva tanda de <i>focus groups</i> para establecer una comparación con lo inicial	Tras 6 meses, se realizan nuevos <i>focus groups</i> para comprender si ha habido cambios	Convocatoria de Formulario de inscripción Hallazgos	Se encuentra que no hay cambios

6.8 Presupuesto.

Se requerirá de los siguientes recursos humanos, materiales y financieros para la correcta implementación del proyecto.

Cantidad	Descripción	Subtotal	Total
	Recursos humanos		Q276,000.00
1	Coordinador del proyecto	Q102,000.00	
1	Diseñador/a gráfico	Q78,000.00	
8	Contratación de expertos para los talleres de la primera fase	Q96,000.00	
	Recursos materiales		Q204,700.00
1	Licencia de Zoom Rooms	\$49.00 mensual	Q.4,700.00
25	JSS Cuestionario de Estrés Laboral	Q1,400.00	Q140,000.00
12	Regalos, premios y reconocimientos para los trabajadores	Q5,000.00	Q60,000.00
			Q480,700.00

6.9Cronograma de actividades

[illegible]

6.10 Evaluación del proyecto.

La evaluación se hará en 3 momentos a lo largo del desarrollo del proyecto y una más al final, a través del constante seguimiento, encuestas de opinión, el involucramiento de todos los trabajadores y el análisis de resultados.

Tabla 5

Evaluación del proyecto

Fase	Metodología	Indicador
Fase I	A través de la aplicación de la prueba JSS se obtiene un punto de partida que servirá para una evaluación más adelante, adicionalmente, se medirá la participación en los talleres y las sugerencias recibidas para evaluar la eficiencia de la primera fase del proyecto.	- Resultados de la aplicación del JSS para identificar las fuentes de estrés laboral y tener una línea base para la comparación futura. La evaluación se enfocará en estos dos indicadores: - JS-X – índice de estrés laboral a nivel global. - LS-X – índice de falta de apoyo en la organización
Fase II	Se aplica la prueba JSS una segunda vez, se hace una comparación con lo encontrado al inicio.	En base a los resultados iniciales, se establece una meta alcanzable, por ejemplo, reducir en un

		5% el JS-X y en un 10% el LS-X
Fase III	Se da seguimiento a las consultas y retroalimentación recibida en cuanto a los beneficios, la participación, cambios positivos o negativos, etc.	• Evolución de la retroalimentación, los cambios sugeridos han sido implementados • Cantidad de personas que asisten y participan en los talleres
Fase IV	Se verifica si se cumplen las reuniones, si se ha fortalecido la comunicación y los trabajadores se sienten reconocidos a través de las encuestas de participación, los correos recibidos y la comunicación constante con otras áreas de trabajo.	• Cumplimiento de las actividades según el cronograma • Cantidad de personas que asisten y participan en los talleres • Respuesta a los correos recibidos en cuanto a dudas y retroalimentación
Evaluación Final	Se verifica el cumplimiento de objetivos, si hay cambios positivos en su mayoría, niveles de participación, retroalimentación de supervisores, jefes de área, etc.	• Alcance de objetivos (efectivo manejo del estrés en los trabajadores, prevención de efectos negativos, promoción de sentido de pertenencia, balance digno entre la vida personal y laboral, aumento de la satisfacción laboral)

		• Participación en los talleres de un 80% de las personas que se anotaron a los mismos • Retroalimentación de los líderes respecto a mejoras o la falta de las mismas
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- AGEXPORT. (2020). *Contact Center & BPO*. Obtenido de <https://export.com.gt/sector/contact-center-bpo>
- Bannai, A., & Tamakoshi, A. (2014). The association between long working hours and health: A systematic review of epidemiological evidence. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 40(1), 5-18. doi:10.5271/sjweh.3388
- Bartoll, X., & Ramos, R. (2020). Worked hours, job satisfaction and self-perceived health. *Journal of Economic Studies*, 48(1), 223-241. doi:<https://doi.org/10.1108/JES-10-2019-0457>
- Bartoll, X., & Ramos, R. (2020). Working hour mismatch, job quality, and mental well-being across the EU28: a multilevel approach. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 93, 733-745. doi:<https://doi.org/10.1007/s00420-020-01529-2>
- Betancourt, D. F. (23 de 02 de 2017). *Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado*. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
- BMJ. (2020). Social distancing in covid-19: what are the mental health implications? doi:10.1136/bmj.m1379
- Bolaños, B., & Domínguez, S. (2020). *Condiciones y efectos sobre la seguridad y salud en actividades de Teletrabajo*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Cachutt, C., & Ortiz, F. (2015). Medición de la integración trabajo-familia en organizaciones. *de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 18(2), 7-13. Obtenido de ISSN: 1810-9993

- Chinchilla, N., Cruz, H., & Las Heras, M. (08 de 2018). *Responsabilidad Familiar Corporativa*. Obtenido de IESE Business School, International Center for Work and Family: <http://unis.edu.gt/wp-content/uploads/2018/08/IFREI-versio%CC%81n-conferencia-ilovepdf-compressed.pdf>
- Congreso de la República de Guatemala. (2020). *Iniciativa de Ley del Teletrabajo*. Obtenido de https://www.congreso.gob.gt/detalle_pdf/iniciativas/5700#gsc.tab=0
- Dávila, P., Guapaz, V., & Sandoval, L. (2019). *La Recreación Laboral y su efecto en los índices de estrés en el personal docente*. Sangolqui, Ecuador: Centro de Posgrados – Maestría en Recreación y Tiempo Libre. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/21481>
- Departamento de Estudios de Postgrado. . (2021). *Guía para la elaboración del trabajo de graduación y líneas de investigación en postgrado*. Ciudad de Guatemala: Escuela de Ciencias Psicológicas, USAC.
- Fonque, W. (2018). Equilibrio vida-trabajo enfocado en la motivación laboral del área contable de las empresas. *Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas*. Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/17902>
- Hernández Montaña, A., & González Tovar, J. (2019). Estructura interna de la Escala de Conciliación Vida-Trabajo para mujeres asalariadas del noreste de México. *Psicogente*, 22(42), 1-18. doi:10.17081/psico.22.42.3472
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2014*. Guatemala. Obtenido de <https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/02/03/bwc7f6t7asbei4wmuexonr0oscpskyb.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 1-2019*. Ciudad de Guatemala. Obtenido de

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2020/01/15/20200115173246FCRG98JyTWVAtsV4Lmtyn43QFgTufmZg.pdf>

LACRO, U. (2020). *Recomendaciones a las familias para combinar el trabajo desde casa con el cuidado de niños pequeños. Teletrabajo en tiempos de COVID-19*. Panamá. Obtenido de <https://www.unicef.org/guatemala/informes/recomendaciones-las-familias-para-combinar-el-trabajo-desde-casa-con-el-cuidado-de-ni%C3%B1os>

Manene, L. (16 de Septiembre de 2012). *MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SUS TEORÍAS*. Obtenido de Actualidad Empresa: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York.

OECD. (s.f.). *Balance vida-trabajo*. Obtenido de OECD Better Life Index: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>

OIT. (2007). *Working Time Around the World*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_104895.pdf

OIT. (13 de enero de 2009). *Trabajo y responsabilidades familiares: nuevos enfoques*. Obtenido de Notas OIT, Trabajo y Familia No. 1: https://www.ilo.org/americas/publicaciones/notas-trabajo-y-familia/WCMS_189330/lang--es/index.htm

OIT. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Ginebra. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

OIT. (2019). *Mujeres en el mundo del trabajo: Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe. (Panorama Laboral Temático, 5)*. Lima. Obtenido de ISSN: 2413-6581

- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*. Ginebra. Obtenido de ISBN: 978-92-2-033091-3 (PDF web)
- OIT Americas. (2020). *COVID – 19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en Guatemala*. Obtenido de https://www.ilo.org/sanjose/WCMS_755522/lang--es/index.htm
- OXFAM International. (2019). *Entre el suelo y el cielo: radiografía multidimensional de la desigualdad en Guatemala*. Obtenido de <https://www.oxfam.org/es/informes/entre-el-suelo-y-el-cielo>
- Parada, E., Soto, M., & González, D. (2016). EL BALANCE VIDA-TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES DE DIFERENTES PAÍSES DEL MUNDO. *Epistemos*, 10(20), 90-94. doi:10.36790/epistemos.v10i20.28
- Peakon Post. (21 de 02 de 2018). *Clayton Alderfer's ERG Theory: Heroes of Employee Engagement No.7*. Obtenido de <https://peakon.com/blog/employee-success/clayton-alderfer-erg-theory/>
- Perdomo, M., Ramos, G., & González, D. (2019). LA COMUNIDAD, UNA VENTANA EN LA EDUCACIÓN PARA LA PAZ. *Conrado*, 15(67), 68-74. Obtenido de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Perelman, D. (09 de julio de 2020). En la economía del coronavirus solo es posible tener una cosa: hijos o empleo. ¿Por qué nadie habla sobre esto? *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2020/07/09/espanol/estilos-de-vida/trabajo-hijos-coronavirus.html>
- Ruiz, P., Pullas, P., Parra, C., & Zamora, R. (2017-2018). La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. *Revista de Comunicación de la SEECI*, Noviembre-Marzo(44), 33-51. doi:10.15198/seeci.2017.44.33-51
- Secretaría Presidencial de la Mujer. (2019). *Informe Nacional de Avances de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. Ciudad de Guatemala.

Trucco Burrows, M. (Octubre de 2005). *¿Qué podemos hacer en promoción de la salud mental de los trabajadores? Un modelo de acción*. Obtenido de https://www.arsura.com/images/stories/documentos/promocion_salud.pdf

UNICEF, OIT, ONU MUJERES. (2020). *Políticas que favorecen a las familias y buenas prácticas laborales en el contexto del COVID-19. Principales medidas que los empleadores pueden poner en práctica*. Obtenido de <https://www.unicef.org/lac/informes/pol%C3%ADticas-que-favorecen-las-familias-y-buenas-pr%C3%A1cticas-laborales-en-el-contexto-del-covid>

Wenham, C., Smith, J., & Morgan, R. (2020). COVID-19: the gendered impacts of the outbreak. *The Lancet*, 395(10227), 846-848. doi:10.1016/S0140-6736(20)30526-2

World Health Organization (WHO). (1994). Obtenido de Global strategy on occupational health for all: The way to health at work: https://www.who.int/occupational_health/publications/globstrategy/en/index2.html

ANEXOS

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



Balance Vida-Trabajo en el teletrabajo

El presente cuestionario forma parte del desarrollo de la investigación con fines de graduación titulada "Balance Vida-Trabajo en el teletrabajo: diferencias entre géneros", que tiene como objetivo describir los elementos más relevantes que intervienen en el balance vida-trabajo de los hombres y mujeres que trabajan en empresas de subcontratación (BPO) en la Ciudad de Guatemala.

Este estudio está dirigido a hombres y mujeres que trabajen en empresas BPO de la Ciudad de Guatemala y que estén desempeñando sus labores a tiempo completo a través del teletrabajo (trabajo remoto, work from home o home office). La investigación está siendo realizada por Sara Pérez, quien cursa actualmente la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Este cuestionario está basado en el instrumento Indicadores ITF de Cachutt y Ortiz y puede llenarse en un tiempo de 2 a 5 minutos y es completamente confidencial, los datos recopilados buscan medir el Balance Vida-Trabajo de las personas que trabajan en empresas de BPO, examinar las diferencias entre hombres y mujeres que desempeñan teletrabajo en cuanto al balance vida-trabajo y determinar si las condiciones laborales de las organizaciones promueven el balance vida-trabajo en sus colaboradores.

Confidencialidad y resguardo de la información: La información obtenida mediante la realización de cuestionarios será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Sara Pérez. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

- La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que la persona puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le pueda obligar a permanecer en el lugar.
- Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación: M.A. Gabriela Alvarez García - colegiado 3817 y la Mtra. Katia Tejeda de Cabrera - colegiado 570, como asesora de contenido, Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a: sara.p.aviles@gmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global.
- De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt / galvarez@psicousac.edu.gt

Declaración de consentimiento: Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

Estoy de acuerdo en participar ☐

No estoy de acuerdo en participar ☐

Actualmente laboro en una empresa BPO (subcontratación de procesos, call/contact center) y estoy trabajando desde casa.

Sí ☐

No ☐ (si se elige esta respuesta, se finaliza el formulario)

Datos Generales

Género

Femenino ☐

Masculino ☐

Prefiero no decirlo ☐

Rango de Edad

Menor de 20 ☐20 – 30 ☐31 – 50 ☐51 años o mayor ☐

Estado civil

Soltero/a ☐Casado/a ☐Con pareja formal ☐Divorciado/a ☐Viudo/a ☐

¿Tiene hijos?

Sí ☐No ☐

¿Cuántos hijos tiene? (Esta pregunta se despliega solo si se marcó sí en la anterior)

Entre 1 y 2 ☐Más de 2 ☐

¿De cuántas horas es su jornada laboral?

Más de 8 horas ☐6 a 8 horas ☐5 horas o menos ☐

Instrucciones: Marque con total honestidad, utilizando la escala de 4 opciones, su nivel de satisfacción en relación a los enunciados presentados a continuación

SATISFACCIÓN ITF (SITF): Nivel de satisfacción personal, en relación a la habilidad para integrar las responsabilidades laborales y familiares.

	Nada Satisfecho/a	Poco Satisfecho/a	Muy Satisfecho/a	Totalmente Satisfecho/a
Su habilidad para conciliar las necesidades de su trabajo, con las suyas y las de su familia.				
El modo en que usted divide el tiempo entre su trabajo y su vida personal o familiar				
El modo en que su vida laboral, personal y familiar encajan y quedan integrados				
La oportunidad que tiene de realizar bien su trabajo y también las obligaciones familiares				
El tiempo que tengo disponible para dedicar a actividades que son para mí (recreación, ocio)				

APOYO A LA ITF (AITF): Apoyo ofrecido por la organización, en cuanto a políticas de conciliación Trabajo-Familia, así como de formación y asesoría en ITF.

	Nada Satisfecho/a	Poco Satisfecho/a	Muy Satisfecho/a	Totalmente Satisfecho/a
Seminarios, talleres o sesiones informativas, promovidas por la organización, sobre la integración entre trabajo y familia				
La asesoría profesional y/o personal que recibe por parte de la empresa, para integrar trabajo y familia				
El apoyo que recibe por parte de la empresa en asuntos familiares en cuanto a flexibilidad laboral				
La cantidad de horas diarias dedicadas a su trabajo				
El respeto que se ha dado a la duración de su jornada laboral				
Beneficios ofrecidos por la empresa, como subsidios o guarderías para los hijos, etc.				

Instrucciones: Marque con total honestidad, utilizando la escala de 4 opciones, su nivel de identificación en relación a los enunciados presentados a continuación

COMPROMISO (C): Nivel de apego a la organización y deseos de permanecer en ella, debido a la valoración que recibe, tanto en lo personal, como familiar

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento ligado/a emocionalmente a mi organización				
Me siento orgulloso/a de decir a otras personas que formo parte de esta organización				
Esta empresa merece toda mi lealtad, pues se preocupa por mí y mi familia				
Sería feliz si trabajara el resto de mi vida en esta empresa				

DOBLE PRESENCIA (DP): Necesidad de atender simultáneamente las exigencias de trabajo y asuntos familiares

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hago gestiones familiares mientras estoy trabajando				
Cuando estoy en el trabajo, pienso en asuntos familiares				
Hay momentos en los que necesitaría estar en la empresa y en casa a la vez				

EFFECTOS SOBRE LA SALUD (ES): Alteración de la salud física o emocional, que afectan el cumplimiento de los deberes en el trabajo y el hogar

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mis problemas emocionales me han limitado en el trabajo				
He tenido problemas de salud, que me han impedido realizar mi trabajo y labores en casa				
He sufrido problemas emocionales (como ansiedad, depresión o irritabilidad)				
Tengo dolores físicos				