



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

“ANALISIS SOBRE LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO Y FORMACION DE  
COMPETENCIAS TECNOLOGICAS, ANTE LA NECESIDAD DEL  
TELETRABAJO”

Maria Noemy López Morales

Guatemala de la Asunción, septiembre 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**

Cc. Archivo

CODIPs. 1531-2023

**ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN**

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

**María Noemy López Morales**

Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO SÉPTIMO (27°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO SÉPTIMO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Análisis sobre la importancia del desarrollo y formación de competencias tecnológicas, ante la necesidad del teletrabajo”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

**María Noemy López Morales**

**Registro Académico: 201115644**

**CUI: 1798650560101**

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@psicotesuc.edu.gt](mailto:postgrado@psicotesuc.edu.gt)

**D.E.P.Ps 334-2023**  
Guatemala 29 de agosto de 2023

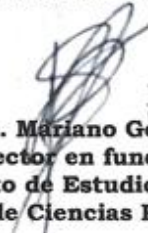
**Autorización para impresión proyecto de investigación.  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)  
**Maria Noemy López Morales**  
Maestrante

Licenciada (o) López Morales:

**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 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 **"Análisis sobre la importancia del desarrollo y formación de competencias tecnológicas, ante la necesidad del teletrabajo"**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

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





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



Ref. 048-MGHOA-11-2021  
Guatemala, 22 de noviembre de 2021

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

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante LÓPEZ MORALES, MARIA NOEMY con carné 201115644, 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 "Análisis sobre la importancia del desarrollo y formación de competencias tecnológicas, ante la necesidad del teletrabajo".

Atentamente,

|


Jorge Ernesto Rodas López  
Licenciado en Psicología  
Colegiado Activo # 7980  
Especialidad en Procesos Transpersonales  
Maestría en Psicología y Atención  
Integral de Conductas Indefinidas

**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

MARIA NOEMY LOPEZ MORALES

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

COLEGIADO: 14,693

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I

|                                                      |          |
|------------------------------------------------------|----------|
| <b>GENERALIDADES .....</b>                           | <b>4</b> |
| 1.1 Línea de investigación:                          | 4        |
| 1.2 Planteamiento del problema:                      | 4        |
| 1.3 Justificación:                                   | 7        |
| 1.4 Objetivos y preguntas de Investigación:          | 8        |
| <b>1.4.1</b> Objetivo general:                       | 8        |
| <b>1.4.2</b> Objetivos específicos:                  | 8        |
| <b>1.4.3</b> Preguntas principales de investigación: | 9        |
| <b>1.4.4</b> Preguntas de investigación:             | 9        |
| 1.5 Alcances y limitaciones de la investigación:     | 9        |
| 1.6 Definición de Categorías:                        | 10       |

## CAPÍTULO II

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>                                                   | <b>12</b> |
| 2.1 COMPETENCIAS LABORALES                                                         | 12        |
| <b>2.1.1</b> Áreas y niveles de competencias laborales                             | 14        |
| <b>2.1.2</b> Clasificación de las competencias laborales                           | 16        |
| <b>2.1.3</b> Identificación de Competencias Laborales                              | 16        |
| <b>2.1.4</b> La adquisición de competencias por medio de la formación y desarrollo | 18        |
| <b>2.1.5</b> Barreras que impiden obtener competencias laborales:                  | 19        |
| 2.2 TELETRABAJO                                                                    | 20        |
| <b>2.2.1</b> Ventajas y Desventajas del teletrabajo                                | 23        |
| <b>2.2.2</b> Ventajas:                                                             | 23        |

|                                                                               |                                                          |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.2.3</b>                                                                  | Desventajas:                                             | 24        |
| <b>2.2.4</b>                                                                  | Tipos de teletrabajo                                     | 24        |
| <b>2.2.5</b>                                                                  | La competitividad como mecanismo para el teletrabajo     | 26        |
| <b>2.2.6</b>                                                                  | El aumento de la productividad por medio del teletrabajo | 27        |
| <b>COMPETENCIAS LABORALES TECNOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DEL TELETRABAJO</b> |                                                          | <b>28</b> |
| <b>2.3.1</b>                                                                  | Tipos de competencias tecnológicas                       | 30        |
| <b>CAPÍTULO III</b>                                                           |                                                          |           |
| <b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>                                               |                                                          | <b>33</b> |
| 3.1                                                                           | Alcance y Diseño                                         | 33        |
| 3.2                                                                           | Sujetos de investigación                                 | 33        |
| 3.3                                                                           | Instrumento                                              | 33        |
| 3.4                                                                           | Confiabilidad y validez                                  | 35        |
| 3.5                                                                           | Pilotaje                                                 | 36        |
| 3.6                                                                           | Árbol de categorías                                      | 37        |
| 3.7                                                                           | Procedimientos de investigación                          | 37        |
| <b>3.7.1</b>                                                                  | Listado de actividades:                                  | 38        |
| <b>3.7.2</b>                                                                  | Estrategia de aplicación de instrumento:                 | 39        |
| 3.8                                                                           | Análisis de información cualitativa:                     | 40        |
| <b>3.8.1</b>                                                                  | Análisis por Contenido:                                  | 41        |
| <b>3.8.2</b>                                                                  | Análisis por Matrices                                    | 41        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                                                      |                                                          | <b>42</b> |
| 4.1                                                                           | RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO                          | 42        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>                                                       |                                                          | <b>61</b> |
| 5.1                                                                           | CONCLUSIONES                                             | 61        |



|                                                           |                                             |            |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|
| 5.2                                                       | RECOMENDACIONES                             | 63         |
| <b>CAPÍTULO VI</b>                                        |                                             |            |
| <b>PROYECTO DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES</b> |                                             |            |
| <b>TECNOLÓGICAS PARA EL TELETRABAJO .....</b>             |                                             | <b>65</b>  |
| 6.1                                                       | Análisis de participantes:                  | 65         |
| 6.2                                                       | Síntesis de resultados de la investigación: | 68         |
| 6.3                                                       | Análisis de problemas:                      | 69         |
| 6.4                                                       | Árbol de problemas:                         | 70         |
| 6.5                                                       | Análisis contextual y diagnóstico:          | 71         |
| 6.6                                                       | Árbol de objetivos:                         | 73         |
| 6.7                                                       | Análisis de objetivos                       | 74         |
| <b>6.7.1</b>                                              | Objetivo General:                           | 74         |
| <b>6.7.2</b>                                              | <b>Objetivos específicos:</b>               | 74         |
| 6.8                                                       | Análisis de opciones:                       | 74         |
| 6.9                                                       | Marco conceptual:                           | 76         |
| 6.10                                                      | Matriz del proyecto – Marco Lógico          | 80         |
| 6.11                                                      | Presupuesto                                 | 88         |
| 6.12                                                      | Cronograma:                                 | 89         |
| 6.13                                                      | Evaluación del proyecto:                    | 101        |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                                   |                                             | <b>105</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                       |                                             | <b>110</b> |

## INTRODUCCIÓN

La revolución que la tecnología y el acceso a la información ha venido desempeñando, después de tanto tiempo, un impacto radical en la manera que las personas interactúan, se desempeñan en su día a día e inclusive en la forma como perciben el mundo. Haciendo que se agilicen procesos y se mejoren las maneras en las que las cosas se hacen y el ámbito laboral no ha estado muy apartado de ello, ya que las distintas áreas en las que un rol es desempeñado, propone herramientas que puedan ayudar a proveer soluciones. Es por ello que con el pasar de los años se implementaron nuevos modelos de trabajo, permitiendo que se superaran fronteras inclusive con el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Uno de los modelos antes mencionados ha sido el teletrabajo, que permite que se desempeñen ciertos cargos a distancia, desde casa o cualquier ubicación geográfica, para desarrollar las tareas específicas de la misma manera que podría realizarse desde la oficina o institución. Proveyendo nuevas metodologías, herramientas e innovaciones. Y aunque en Guatemala este modelo es poco utilizado. La súbita expansión que tuvo el COVID-19, traslado durante el confinamiento hacia esta modalidad como única forma para seguir produciendo para las empresas, permitiendo estar conectado y utilizarla como un arma de vanguardia contra lo que se estaba viviendo.

La crisis mostró que el teletrabajo era una herramienta imprescindible para el desenvolvimiento del nuevo mundo. Pero también puso en evidencia qué tan preparados y cuantas competencias laborales tecnológicas y conocimientos se tenían en cuanto a esta gestión. Es por ello que se deseó descubrir si el desarrollo y formación de competencias laborales, puede ser una vía por medio de la cual se podía preparar tanto a las instituciones en sí, así como a los empleados a la implementación que, por medio del modelo por competencias, podría ser útil para

poder tener acceso a los conocimientos o al reforzamiento de las carencias que se podían tener.

Por ello es que se tuvo como principal objetivo el analizar la relevancia del desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo, para conocer sobre el desarrollo tecnológico, la cultura empresarial, el cómo las personas que se vieron afectadas por la crisis que se vivió, si tuvieron o no las herramientas necesarias y elementales para poder desempeñar su trabajo, así como las necesidades que tuvieron. Cuanta capacitación o desarrollo profesional habían tenido, así como descubrir las estrategias que podían ser implementadas como líneas de acción para la integración, en búsqueda de obtener mayores beneficios que la modalidad pudo dar a descubrir.

El diseño que se escogió para esta investigación fue cualitativo, el cual hace referencia a la propiedad de los fenómenos, naturaleza y carácter, y puede complementarse en cualquier etapa del estudio. Se inició el proceso examinando los hechos en sí, también de alguna manera se realizó una investigación sobre estudios previos a manera de generar una teoría que fuera consistente con lo que se observó, de acuerdo a la investigación realizada y a las entrevistas a profundidad que se realizaron como instrumento. Su proceso se llevó a cabo con la muestra, recolección y análisis de información desde la perspectiva de quienes lo vivieron.

La muestra intencional y selectiva de esta investigación estuvo conformada por 12 empleados que hayan experimentado el teletrabajo como forma de desempeño de su labor en el Departamento de Administración del Colegio Americano de Guatemala, ubicado en la 11 calle 15-79 Zona 15 Vista Hermosa III, en la ciudad de Guatemala. La muestra fue seleccionados al azar y no se contempló rango de edades, puestos específico entre la muestra, estudios realizados. Se basó en el seguimiento de un guion de entrevista, sobre el que se plasmaron los temas que se deseaban abordar en el encuentro, debiendo prepararse los temas a discusión, con

el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado y entrevistador.

Fue estructurada desde los objetivos de la investigación, dando a conocer el propósito de la misma, dejando claro que la información que se obtuviera, se manejaría con confidencialidad de los datos. De las razones primordiales para haber trabajado con esta herramienta era que se podía profundizar en las experiencias de los individuos y de la institución, haciendo una adecuación de la herramienta y los procedimientos utilizados validando y reconociendo el tema en sí por medio de la muestra. La entrevista no se basó en instrumentos que se hayan desarrollado con anterioridad, ya que se redactó por medio del árbol de categorías que se efectuó desde información recabada.

Las preguntas que sirvieron de guía para el empleo de la entrevista a profundidad, fueron desarrollándose desde el inicio del procedimiento al realizar la presente investigación, iniciando desde el planteamiento del capítulo I, luego al elaborar la indagación del capítulo II, se lograron destacar las categorías que se deseaban analizar, definiendo las mismas y ampliando información sobre ellas, así como las subcategorías. Por lo cual al leer este trabajo se podrá observar el resultado que se obtuvo en cuanto a lo anteriormente expuesto.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 Línea de investigación:

Psicología del trabajo: La investigación se ubicó, en el área de Tecnología Moderna: cuyas muestras de investigación son las “experiencias e impacto de nuevas tecnologías al campo laboral, como necesidad de capacitación, inquietud e intranquilidad por temor al desempleo inherente a las innovaciones” (CIEPS, 2018, p,70).

### 1.2 Planteamiento del problema:

El propósito de este estudio de tipo fenomenológico, fue analizar ¿Qué relevancia tenía el desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo? Debido a que ante la crisis de la pandemia de Covid-19, las instituciones se vieron en la necesidad de modificar modalidad de trabajo, migrando a la virtualidad, conformando acciones personales y colectivas culturalmente hablando en las que no se habían desarrollado flexibilidad de horarios, proceso de autonomía o formas de trabajo más variadas, y que laboraban en algunas ocasiones de forma híbrida (virtual y presencial).

Era importante descubrir si los empleados estaban familiarizados o no con las competencias laborales tecnológicas. Ya que era parte del abordaje de tema que era sumamente necesario, ya que al no desarrollar las competencias que la actualidad requería, podía ser causa de despidos o un incremento en las tasas de desempleo, al igual que podía provocar cierta frustración tanto por parte de la organización como del empleado, al no poder desempeñar el trabajo de forma efectiva y eficiente. Tomando en cuenta que vivimos en un tiempo de multigeneraciones, las cuales no todas tienen un conocimiento amplio sobre la tecnología, herramientas, forma de uso y que difiere por mucho la experiencia.

Por lo cual fue importante que se ampliará información sobre el tema para poder buscar procesos de investigación en esta línea para que los profesionales pudieran ir desarrollándose de forma más efectiva, siendo relevante que se pudieran ir buscando procesos de investigación en esta línea para explicar la importancia que tiene considerar este entorno cambiante para definir la política educativa y formativa.

Se estableció comunicación con los trabajadores del Departamento de Administración, del Colegio Americano de Guatemala, quienes fueron afectados ante la implementación de procesos que implican la necesidad del desarrollo de competencias tecnológicas y estrategias de readaptación y adaptación de estas condiciones cambiantes, ante el manejo de procesos autorregulados, así como de los autónomos. Una vez identificados los retos que implica el proceso de innovación, de la modernidad y que se debieran responder a ellos. Por lo cual se realizó una entrevista a profundidad y grupo focal, instrumentos por medio de los cuales se pudo ampliar información sobre el tema establecido, durante los meses de octubre a noviembre del año 2020.

Tal como indica (McClelland, 1973) las competencias laborales son aquellas características subyacentes en las cuales una persona está relacionada con las acciones exitosas en su vida profesional y también con los comportamientos que desempeña a nivel personal. Ayudando a realizar el trabajo de forma efectiva y dependen de la situación de aprendizaje formal o las experiencias que se hayan desempeñado a lo largo del tiempo. De acuerdo a las necesidades actuales en el campo laboral que se encuentren, pueden ser más movibles y menos estructuradas, el descubrimiento, capacitación y formación de las competencias, deben de desenvolverse y evolucionar hacia técnicas con las cuales se puede mejorar la comunicación y se puede obtener la adquisición de nuevas habilidades.

Por medio de la identificación y clasificación de las competencias laborales, se puede realizar la implementación de formación y desarrollo que puede definirse

como el fortalecimiento de habilidades, actitudes, conocimientos y valores que los colaboradores alinean por medio de las competencias, para un excelente desempeño en su vida laboral y que se enfocan en sistemas cambiantes, enfocados a avances, crecimientos de tecnología, formas de comunicación, sistemas de información o inclusive a los sistemas cambiantes organizacionales. Lo anterior es esencial y provee propuestas para que los cambios que se logren, asuman una realidad, que irá relacionada con el éxito tanto de la institución, como logros personales y profesionales del colaborador dentro de ella, lo que permitiría que el individuo pueda adaptarse, modificar y transformar, ante cualquier condición de cambio (Tejada, 2006).

El medio laboral requiere personal con fuentes de competencias tecnológicas, ya que estamos en una economía dirigida por ellas. Tal como indica, (Palomo, 2001) tener competencias tecnológicas es conjuntar los conocimientos tecnológicos sobre procesos, servicios, productos, aplicaciones, con el conocimiento en ciencia de la decisión o conocimientos de negocios o experiencias, con el fin de desarrollar habilidades competitivas. Por ello es importante conocer sobre: la razón de ser de la tecnología, los efectos culturales, sociales, económicos y ambientales, el diseño e ingeniería de procesos, productos y servicios en caso de quienes tengan nivel superior, las habilidades para inventar e innovar en nuevas situaciones, así como las destrezas profesionales relacionadas con la tecnología y el liderazgo en ella.

El teletrabajo es aquel que se realiza haciendo uso de varios lugares de trabajo, es decir, el hogar, en oficinas centrales, en terceros lugares o en oficinas satélite, realizando las actividades asignadas a los puestos desde cualquier sitio en definitiva, siempre y cuando se cumplan con los requerimientos técnicos, éticos y que se realicen las funciones de manera eficiente y eficaz, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación, (Pascale, Ligthart, Bardoel, & Poutsma, 2016). El uso del internet, redes sociales, portales, aparatos electrónicos y demás, ayudan a que las plataformas virtuales facilitan el intercambio de

información, lo cual crea un escenario propicio para la comunicación entre el personal, los altos ejecutivos, proveedores, etc.

### **1.3 Justificación:**

Ver en retrospectiva las condiciones por medio de las cuales los trabajadores han desarrollado a lo largo del tiempo dentro de la sociedad a la que pertenecen, denota que la actualidad se convirtiera en esa convencionalidad de retos y desafíos, ya que, debido a la necesidad de variación de condiciones, entornos cambiantes y competitivos dentro de la sociedad y de acuerdo a la forma de trabajo que se llevaban las estructuras organizacionales, se debieron adoptar condiciones que años atrás eran impensables. Los procesos sociales y organizacionales hicieron que las condiciones de incertidumbre fueran palpables ante la forma de trabajo, ya que era una base sobre la que se trabajaba y no había otras vías fiables que se hubieran tomado en cuenta.

Es por ello que el campo laboral es cada vez más movable y menos estructurado, necesita el descubrimiento de nuevas competencias para desenvolverse, nuevas técnicas para poder comunicarse y la adquisición de nuevas habilidades. La aparición de diferentes modalidades de trabajo, conformación y acción de equipos, actuación personal, colectiva y social en culturas que no se habían desarrollado como flexibilidad de horarios, procesos de autonomía o formas de trabajo más variadas, hicieron que fuera más difuso el entorno social y físico para las personas, que implicó la necesidad del desarrollo de competencias tecnológicas y estrategias de adaptación y readaptación de estas condiciones cambiantes al no tenerse, así como lo pudo ser el manejo de procesos, logrando que se constituyeran en retos de la modernidad y que se deben responder a ellos.

Al tener información factible sobre la manera en la que se trabajó, así como la forma en la que los empleados respondieron a las necesidades de adaptación y cambios que se requirieron, de acuerdo a las carencias tecnológicas. El desconocimiento de nuevas plataformas o redes sociales que permitieran difundir información, evitaría



que se promoviera el aumento de la productividad hacia la institución a la que se pertenece. Por medio de la identificación de competencias, así como de las necesidades de desarrollo y formación que se tenía, para tener el alcance de logro de objetivos organizacionales y del colaborador; promoviendo que los trabajadores se sintieran exitosos al trabajar de esta forma y que se fomentará la competitividad como mecanismo para el teletrabajo.

#### **1.4 Objetivos y preguntas de Investigación:**

##### **1.4.1 Objetivo general:**

- Analizar la relevancia del desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo con los colaboradores de Administración del Colegio Americano de Guatemala.

##### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Identificar por medio de la entrevista a profundidad sobre los factores que inciden en el desarrollo de competencias tecnológicas con los colaboradores de Administración del Colegio Americano de Guatemala.
- Conocer si las necesidades que sugiere el teletrabajo, pueden afectar el desarrollo de los colaboradores de Administración del Colegio Americano de Guatemala, por la carencia de conocimientos.
- Identificar si entre los colaboradores de Administración del Colegio Americano de Guatemala, existen estrategias actualmente que implementen el desarrollo y formación de competencias tecnológicas, para el alcance de logro de objetivos organizacionales y del colaborador.

#### **1.4.3 Preguntas principales de investigación:**

- ¿Qué relevancia tiene el desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo, con los colaboradores de Administración del Colegio Americano de Guatemala?

#### **1.4.4 Preguntas de investigación:**

- ¿Qué factores inciden en el desarrollo y formación de competencias tecnológicas con los colaboradores de Administración del Colegio Americano de Guatemala?
- ¿Cuáles son las necesidades que sugiere el teletrabajo que pueden afectar el desarrollo de los colaboradores de Administración del Colegio Americano de Guatemala por la carencia de conocimientos?
- ¿Qué estrategias actualmente se implementan con los colaboradores de Administración del Colegio Americano de Guatemala sobre el desarrollo y formación de competencias tecnológicas para el alcance de logro de objetivos organizacionales y de los colaboradores?

#### **1.5 Alcances y limitaciones de la investigación:**

La presente investigación se llevó a cabo bajo el diseño fenomenológico debido a que se deseaba profundizar en la comprensión del objeto de estudio, ante la situación de pandemia, la no presencialidad en las instalaciones de la Institución o al estar alejado de las instalaciones principales del empleador dentro del trabajo y el cambio de modalidad al teletrabajo. Así como indagar sobre las competencias tecnológicas que se mantenían a la fecha en cuanto a comunicación, información, creación de contenido, seguridad y la resolución de problemas siendo componentes que iniciaron la ruta para realizar esta investigación.

Entre algunas de las limitantes que se tuvieron, eran que al ser un estudio desarrollado con varias personas que en ese tiempo laboraban de forma virtual de forma sincrónica y asincrónica, se evidenciaron realidades administrativas distintas y manejo de tiempos distintos en cuanto al contacto con ellos y la comparación de estos distintos ambientes. La disponibilidad de tiempo para que se tuviera acceso a las personas a las cuales se le pasaría la entrevista a profundidad, debieron coordinarse con los jefes directos de cada uno de los administradores, por lo cual fue un poco más difícil el obtener acceso, citas concretas e información relevante para la investigación.

Los recursos tecnológicos, así como la disponibilidad de equipo de cómputo para todos los empleados, es algo que no se manejaba en la institución, solamente los altos rangos son quienes tenían laptop portátil, en ese entonces no se había proporcionado alguno a los empleados, por lo cual tuvieron que conseguir por su parte uno para poder colaborar y fue por ello que la cobertura y acceso inclusive de internet, son accesos que no todos los empleados de administración tenían.

De acuerdo a los alcances y limitaciones detalladas, se pudo realizar una línea de investigación que favoreció el desarrollo y formación de los trabajadores en competencias laborales tecnológicas.

### 1.6 Definición de Categorías:

| No | Categorías             | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Definición Operacional                                                                                                                                                                               |
|----|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Competencias laborales | Las competencias laborales, son las habilidades personales que están relacionadas con el ámbito laboral sobresaliente sobre un rol o perfil, marcando resultados de alto impacto en las personas que tienen un rendimiento superior. Según David McClelland (citado por Spencer & Spencer, 1993) indica que la competencia "enfatisa la validez de una muestra modelo: lo que | Entrevista a profundidad:<br>Factores que inciden en el desarrollo de competencias tecnológicas.<br>Estrategias que se implementan en cuanto al desarrollo y formación de competencias tecnológicas. |

|   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                    |
|---|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |             | realmente origina el desempeño superior en un trabajo; y no, ciertos factores, los más dignos de confianza, que describen todas las características de una persona, en la esperanza que algunos de ellos están relacionados con el desempeño en el trabajo” (p.9).                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Relevancia del desarrollo y formación de competencias tecnológicas.                                                                                |
| 2 | Teletrabajo | El teletrabajo puede describirse “como la realización de actividades laborales de forma remota desde el lugar donde se entregan los resultados mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación. El teletrabajo puede basarse exclusivamente en una ubicación alejada de las instalaciones principales del empleador (por ejemplo, hogar, oficinas satélites, telecentros, instalaciones del cliente, modos de transporte y otros lugares de tránsito) o puede tener lugar en una combinación de ubicaciones” (Taskin & Bidoux, 2010, p.7). | Grupo focal:<br>Desafíos dentro de la implementación del trabajo virtual.<br>Ventajas y desventajas.<br>Necesidades que sugiere el trabajo virtual |

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA:

### 2.1 COMPETENCIAS LABORALES

El término etimológico de competencia o competente viene del latín de *competentia* o *competens*. La real Academia Española otorga acepciones en las cuales las competencias encuentran por ejemplo la idoneidad, incumbencia para realizar algo o intervenir en un determinado conocimiento, resolución, disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo, en donde se aspire obtener la misma cosa, situaciones inclusive empresariales que rivalizan en un mercado sobre el mismo producto. Por tanto, ser competente, se refiere a que se tiene la competencia correspondiente para hacer alguna acción en base a sus habilidades.

Las competencias laborales, son las habilidades personales que están relacionadas con el ámbito laboral sobresaliente sobre un rol o perfil, marcando resultados de alto impacto en las personas que tienen un rendimiento superior. Según David McClelland (citado por Spencer & Spencer, 1993) indica que la competencia “enfatisa la validez de una muestra modelo: lo que realmente origina el desempeño superior en un trabajo; y no, ciertos factores, los más dignos de confianza, que describen todas las características de una persona, en la esperanza que algunos de ellos están relacionados con el desempeño en el trabajo” (p.9).

Según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T, 2002) la definición del término competencia es la construcción de aprendizaje significativo útil para llevar a cabo y de forma exitosa una actividad laboral plenamente identificada, que no solamente se obtiene a través del estudio, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas.

Tal como (Bolaños, Suárez, Rodríguez, & Umaña, 2015, p.15), admite en cuanto a las perspectivas de las competencias laborales, las competencias son “las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en un ambiente

de trabajo, dependen tanto de las situaciones de aprendizaje escolar, como de aquel aprendizaje que deriva de las experiencias concretas de trabajo”.

En cuanto a las anteriores definiciones se puede decir que el concepto de competencia engloba, las actividades profesionales de un individuo en cuanto a las capacidades requeridas para su ejecución, y al mismo tiempo toma en cuenta el conjunto de comportamientos y conocimientos con facultad de análisis, para la toma de decisiones, la comunicación y transmisión de información entre unos y otros, facultades que son necesarias para el desempeño pleno de la ocupación. Las competencias son características que subyacen del individuo y las mismas pueden relacionarse con la efectividad y trabajo de excelencia en un puesto, prediciendo el comportamiento de amplia variedad de situaciones y desafíos.

Los puntos en común que se pueden encontrar en las diferentes definiciones, pueden ser:

- Comprende un conjunto de conductas, conocimientos y procedimientos integrados, siendo un desempeño que es observable en cuanto al comportamiento de los individuos.
- La competencia es una característica personal, que está relacionada con el ámbito laboral sobresaliente sobre un rol o perfil determinado en la organización, marcando la diferencia entre un desempeño bueno, a un desempeño de excelencia, con resultados de alto impacto en las personas que tienen un rendimiento superior.
- Que las personas amplían conocimientos en búsqueda de corresponder a las funciones del contexto que se desarrollan en ese momento o se desean desarrollar. Con ellas pueden tener la capacidad de movilizarse y responder a situaciones en el entorno del trabajo que pueden ser cambiantes.

Los factores del comportamiento no son visibles, sin embargo, son susceptibles a la medición, ya que ellos suelen ser numerosos y no siempre es fácil la comprobación de ellos en condiciones de trabajo reales o simuladas. Las pruebas

de competencias en base a la presentación de factores que determinen el comportamiento, suelen ser más fáciles, aunque no en todos los casos, ya que no existe correlación entre lo que la persona quiere y puede hacer, en comparación a lo que hacen.

El realizar un modelo de gestión de los recursos humanos ha evidenciado en muchas instituciones que quienes lo implementan, pueden lograr obtener ventajas competitivas tanto para la empresa, como para los empleados. Otra óptica que suele definir el modelo de gestión es que “permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” (P.K. Cruz, 2001).

### 2.1.1 Áreas y niveles de competencias laborales

Según (INTECAP, 2014) existen diferentes niveles en cuanto a las competencias laborales:

**TABLA No. 1**  
***Áreas y niveles de competencias laborales***

| <b>NIVEL</b>                                                                                                                                                                         | <b>CARACTERÍSTICAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>OPERATIVO</b><br/>Básico: Personal no calificado o semicalificado, operarios, ayudantes o auxiliares</p> <p>Técnico: Personal calificado o altamente calificado. Técnicos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Predominan actividades repetitivas, predecibles y de manejo operacional.</li> <li>● Funciones productivas simples y nula autonomía.</li> <li>● Realizan trabajo en equipo y su coordinación.</li> <li>● Manejo de equipo eléctrico, operacional, manejo de equipo mecánico y contribuye a la productividad.</li> </ul> |
| <p><b>MEDIO</b><br/>Industrializado: Técnico Medio o Mandos</p>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Actividades en funciones de producción que van variando en el contexto en el que se lleven a cabo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Medios. Supervisores<br/>Técnicos medios, Jefes de Unidad, Coordinadores, Monitores, Instructores</p>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto grado de autonomía y responsabilidad. Opera y controla el mantenimiento de equipo.</li> <li>● Delega para poder mejorar la coordinación de actividades a terceros.</li> <li>● Realizar ensayos sobre análisis de procesos y de manejo de materia prima.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>EJECUTIVO Profesional:<br/>Mandos Superiores. Jefes de Planta, Administradores, Jefes de Departamento</p> <p>Profesionales Especializados:</p> <p>Directivos Alta Gerencia: Directores, Gerentes, Subgerentes, Jefes, Asesores</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Va más enfocado en planificación, análisis, diseño de actividades complejas.</li> <li>● Tienen alto grado de autonomía y responsabilidad.</li> <li>● Poseen alto nivel de creatividad, mayor capacidad de análisis y más conocimientos técnicos, varias áreas.</li> <li>● Proponen y diseñan nuevos procesos, equipos, herramientas, productos, busca la competitividad.</li> <li>● Responsable por el desempeño del trabajo de otros cargos, teniendo autonomía laboral, delegan tareas.</li> <li>● Poseen total autonomía, responsables y frecuentan en la asignación de recursos.</li> <li>● Aplicación de la gama de principios fundamentales, amplia variedad de contextos y procesos.</li> <li>● Poseen el más alto nivel de creatividad, análisis y conocimientos. Evalúan y transforman procesos. planificación de políticas.</li> <li>● Encargados de productividad y servicio a clientes, planificando y evaluando líneas de producción.</li> <li>● Diseñan, ejecutan y desarrollan responsabilidades de análisis al diagnóstico, dirección y evaluación del desempeño de la empresa.</li> </ul> |

**NOTA** Fuente: adaptado y modificado de (INTECAP, 2014, p.59).



### **2.1.2 Clasificación de las competencias laborales**

Se han propuesto diferentes clasificaciones para la orientación y aplicabilidad de los distintos procesos de desarrollo. Según funciones y procesos sobre Desarrollo de la formación ocupacional (Ortiz, Prowesk, Rodríguez, Lesmes, & Ortiz, 2011) las clasifica como:

- Básicas: “están relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información y la adaptación a los diferentes contextos, tanto laborales, como de otra índole”. Son las que se adquieren por medio de la educación formal, como lo puede ser la comprensión de lectura, escritura, comunicación y habilidad numérica.
- Competencias Específicas: “Se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales”. Como lo puede ser el personal que maneja maquinaria.
- Genéricas o transversales: son comunes para diferentes “funciones productivas, áreas, subáreas o sectores; correspondientes al mismo nivel de la ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad”. Van relacionadas con las habilidades de administrar, planificar o trabajar en equipo y se relacionan con la productividad, innovación, seguridad social, conservación del ambiente.

### **2.1.3 Identificación de Competencias Laborales**

La identificación de competencias laborales se debe partir de los objetivos institucionales en conjunto, estableciendo normas las cuales derivan en tareas, en actitudes, conductas, conocimientos y habilidades que describen las condiciones necesarias que espera la organización, dentro del trabajo y en conjunto con la participación de los involucrados para alcanzar el dominio total de ellas. Lo que se busca es acreditar o comprobar el análisis del puesto en cuanto a las conductas funcionales. Estos reconocimientos benefician a la empresa para identificar los puntos que se lograron dominar o se tienen mejores criterios para llevar a cabo su

aplicación. Las metodologías más utilizadas para la identificación de competencias laborales pueden ser:

**Modelo Funcionalista:** Este modelo tiende a descomponer los procesos, ha servido en la identificación esencialmente en la medición de resultados, midiendo el puesto, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. El propósito es reducir el conocimiento de un funcionamiento a sus elementos, los más significativos, permaneciendo a los datos de observación. Partiendo de un objetivo principal y continuando con la desagregación en niveles hasta identificar las unidades de competencias y elementos.

**TABLA No. 2**

***Modelo Funcionalista ventajas y desventajas***

| <b>VENTAJAS</b>                                                                                      | <b>DESVENTAJAS</b>                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analiza funciones y no puestos.                                                                      | Se tiende a ser rígido o inflexible, lo que puede dificultar la innovación o adaptación de la organización a nuevas situaciones.                           |
| Descubre resultados y no tareas.                                                                     | Puede existir énfasis en que las personas al mando deseen hacerlo todo y la congestión de canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crezca. |
| Refleja la forma general de trabajar en la empresa.                                                  | No permite acercamiento a la riqueza del fenómeno en cuestión, lo que puede hacer que se pierda información valiosa.                                       |
| Genera líneas de comunicación simple y clara.                                                        | Pueden surgir conflictos de intereses entre las áreas.                                                                                                     |
| Los procesos de capacitación y desarrollo son más sencillos debido a la especialización del trabajo. | El personal suele identificarse más con un departamento que con la empresa en sí.                                                                          |

Fuente: Elaboración propia

**Modelo Conductista:** Analizan la forma en la que el ambiente afecta al individuo, pero no como la manera en la que el individuo afecta al ambiente. Parte del ejemplo de la persona que desarrolla su trabajo de acuerdo a los resultados esperados por la empresa, y define el puesto en términos de las características de ciertas personas. Se orienta en los más aptos y el que posee dificultades para identificación de lo esperado y requerimientos técnicos. Describe lo que el trabajador puede hacer y no específicamente lo que el trabajador hace. Se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva los desempeños superiores en la organización.

**TABLA No. 3**

***Modelo Conductista ventajas y desventajas***

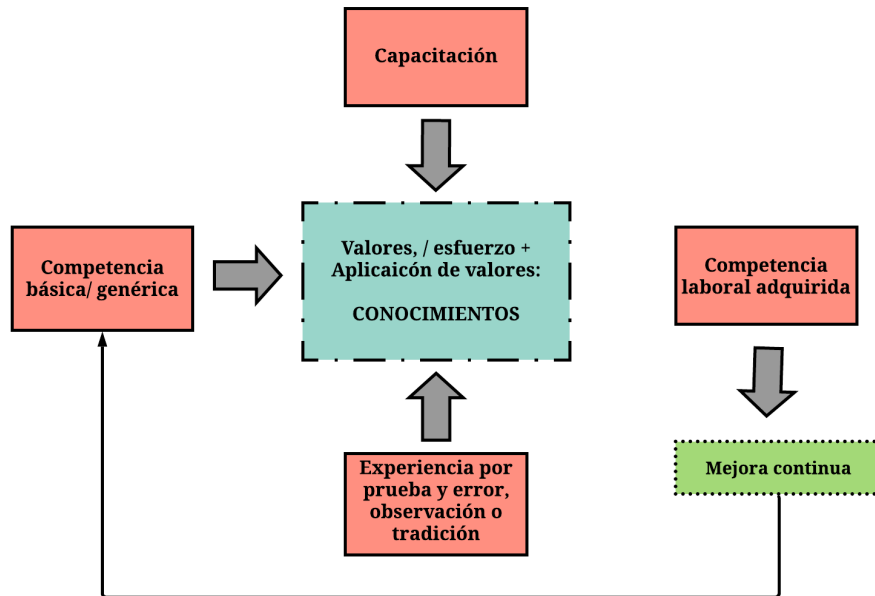
| VENTAJAS                                                                                  | DESVENTAJAS                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se pueden observar las maneras de evaluar.                                                | Solo toma en cuenta lo que es observable o lo que se verbaliza, desconociendo la capacidad total del hombre. |
| Modifica el comportamiento, dando oportunidad a los esfuerzos que las personas presentan. | Puede haber equivocaciones al momento de elección, ya que todo se confía en lo que el entrevistado indica.   |
| Toma en cuenta al contexto y la cultura, incorporando éticas y valores.                   |                                                                                                              |

Fuente: Elaboración propia

**2.1.4** La adquisición de competencias por medio de la formación y desarrollo

La capacidad real y demostrada es la ejecución con competencias laborales que se tiene y se adquieren a lo largo de la vida productiva, se da en base a la capacitación y la experiencia, referidas a destrezas, actitudes, conocimientos y aptitudes tal como se mencionó con anterioridad regulando las actividades que tenga para poder desarrollarlas. Las competencias pueden adquirirse por dos fuentes: experiencia adquirida en el trabajo por prueba y error, observación o tradición y la segunda por medio de la capacitación.

**TABLA No. 4**  
**¿Cómo se adquieren las competencias laborales?**



**NOTA** Fuente: tomado y modificado de (INTECAP, 2003, p.59)

### 2.1.5 Barreras que impiden obtener competencias laborales:

La obtención de competencias laborales como pudo identificarse anteriormente es todo un proceso que va de la mano de varias características, que pueden depender tanto de las instituciones, así como de los empleados mismos, o por obstáculos en el desarrollo profesional. Es importante identificar las barreras que pueden depender de ella, para que dentro de la dinámica y metodología de trabajo, puedan trabajarse, tal como menciona (Gabetti, 2020).

Entre ellos pueden mencionarse:

- Trabajar en proyectos inadecuados
- Jefes que no lideran
- Falta de conocimientos
- Falta de compromiso con el propio desarrollo
- Poca autocrítica

- Falta de adaptación a los cambios
- Desconfianza
- Falta de comunicación
- Ausencia de trabajo en equipo

En América Latina, los sistemas de formación dentro del trabajo nacieron en el siglo XX, en su mayoría por dependientes del Ministerio de Trabajo, respondiendo a demandas del sector productivo, teniendo mucha relevancia en los últimos años debido a que ha aparecido en nuevos actores, de las empresas a consultores, también de proveedores de tecnología y también por parte de las universidades (Novick, 2017). La eficacia de la Formación Profesional y Capacitación, impacta principalmente porque va de la mano a las demandas de las necesidades, preferencias y aparato productivo de las personas y las estrategias de desarrollo que se desea por parte de la institución a la que se pertenece.

La utilidad de las competencias laborales y su importancia con el pasar de los años han dado a conocer que identificar los comportamientos de los empleados, descubrir sus habilidades, poseer dentro de las instituciones líderes emprendedores sobresalientes, que posean competencias, puede tener una relación directa con el desempeño de los empleados y de la forma que las instituciones trabajan, reconocer y entrenar a los individuos a pensar y actuar como sus pares sobresalientes, puede generar competitividad no solamente a nivel personal, sino que también empresarial, para el éxito y logro de objetivos.

## **2.2 TELETRABAJO**

En los años 70 hubo una crisis de petróleo en Estados Unidos que hizo que el teletrabajo remontara las herramientas que poseían, utilizándose como medida para enfrentar la escasez de combustible, así como medida para el ahorro de energía, lo cual impedía que los trabajadores llegaran a su punto institución, debido a la falta

de transporte. Durante los años 90 esta forma de trabajo se adoptó y se amplió su uso principalmente para los altos ejecutivos, de igual manera se propusieron programas para las personas que mostraban interés en este tipo de modalidad, que de alguna forma reducía costos fijos a la empresa y para los empleados el evitar desplazamientos y aprovechamiento del tiempo libre.

En esos mismos años en algunos países europeos, se implementaron telecentros aplicados a zonas rurales, lo cual beneficiaba el desarrollo del campo (Gallusser, 2005). A inicios del año 2004 se inició a utilizar esta modalidad laboral en América Latina, en países como México, Brasil, Chile y Argentina, para la actividad comercial y el desarrollo de los teletrabajadores (Galvis, 2012).

En Guatemala esta modalidad no se había implementado, pocas empresas eran las que manejaban el teletrabajo, más que todo se veía eso en empresas internacionales, que realizaban contrataciones de personal, guatemaltecos con residencia en Guatemala y de esta manera no necesitaban ellos moverse de país, sin embargo, no era el caso de todas. Con la crisis del Covid-19 el país sufrió diversos cambios y se vieron forzados a actualizarse en materia laboral, ya que, debido al cierre de actividades laborales tanto en el sector privado, como público, se decretó por el gobierno, por lo que fue impuesta más que todo esta modalidad debido a esta crisis sanitaria y que en su mayoría las instituciones no estaban preparadas para su uso de forma regular.

En consecuencia, a lo anterior, y de acuerdo a las disposiciones presidenciales en caso de calamidad pública y órdenes para el estricto cumplimiento que se hicieron públicas desde el 16 de marzo del año 2020, el Presidente de Guatemala decretó que todas las personas, empresas y entidades públicas o privadas que continuarán operando obligatoriamente sujetarse y cumplir lo siguiente: “3. Permitir y propiciar el teletrabajo o trabajo desde casa tanto en el sector público y privado” (Arellano, 2020, p.5). Es por ello que las personas independientemente del lugar en el que se

encontraran, podían hacer uso de sus habilidades tecnológicas para llevar a cabo sus labores.

Durante el año 2020 el teletrabajo tomó auge para que se implementara de forma más recurrente en puestos de trabajo que así lo permitieran, proveyendo influencias que no se pueden dejar fuera y permitiendo equilibrar las tareas personales con las profesionales, tomando en cuenta los factores que han propiciado el desarrollo o al menos que los puestos de trabajo que tuvieran esta posibilidad. Inclusive esta modalidad evitó en ciertos departamentos incurrir por parte de los patronos en despidos masivos. (Silveira, García, & González, 2016) indica que los entornos donde la globalización ha llegado, exigen el contacto permanente con los empleados por medio de las comunicaciones (Tics) como herramientas que provee la tecnología de la información y de las comunicaciones, siendo un elemento innovador.

Las herramientas (Tics) ofrecen un ambiente amplio en cuanto a las diferentes modalidades laborales que difieren a las clásicas, resultando propicias para el mejoramiento de condiciones laborales tanto del trabajador, como lo puede ser de la administración, para que sea eficiente en cuanto a los recursos de las organizaciones. (Lila & Anjaneyulu, 2013). Definitivamente, siempre y cuando se cumpla a cabalidad con los requerimientos técnicos que se necesitan de parte de las empresas para desempeñar las funciones de manera eficaz y eficiente (Pascale, Ligthart, Bardoel, & Poutsma, 2016). Ya sea por parte de plataformas virtuales que faciliten el intercambio de información, lo que hace que el escenario sea propicio para la comunicación de la empresa con los altos ejecutivos y demás personal. Siendo este un pacto entre el patrono y el empleado el cual debe garantizar al menos alguna parte del plan de trabajo, para que pueda desempeñarse fuera de las instalaciones fijadas de la organización, haciendo uso de las TIC (Gajendran & Harrison, 2007).

### **2.2.1 Ventajas y Desventajas del teletrabajo**

La mayoría de estudios relacionados al tema indican que el teletrabajo ofrece inconvenientes, dificultades y desventajas, así como lo pueden ser ventajas, tanto para la institución como para los empleadores y trabajadores, como para sus comunidades en general, según la (O.I.T., 2016). Estas podrían ser:

#### **2.2.2 Ventajas:**

Para la sociedad las posibles ventajas podrían ser que hay mayores facilidades para las personas con capacidades diferentes, también es favorable para el medio ambiente por la reducción de contaminación por haber menos desplazamientos, también hay menor presión en la infraestructura y puede ayudar en casos de desastre o como se pudo apreciar durante la pandemia reciente, así como se puede aportar en la colaboración global.

Las ventajas para las instituciones, es que puede aumentarse la productividad, así como puede servir para la reducción y propagación de enfermedades, inclusive para reducción de costos en los cuales se invierte consumo de energía, agua potable, uso de papel y la huella de carbono. También puede ser un punto de partida en el cual se pueda cumplir disposiciones legislativas en contratación de grupos vulnerables, así como de personas con capacidades diferentes, aumenta la mejora de estrategias de continuidad de la empresa, así como para incrementar la adaptabilidad cultural dando confianza y empoderando a las personas para que gestionen sus labores con comodidades, así como la mejora en el clima laboral.

En cuanto a las ventajas que los trabajadores pueden tener, es que emplean menos tiempo y costo en desplazarse a sus labores, tienen mayor autonomía, encuentran cierta satisfacción laboral facilitando la conciliación entre la vida familiar y profesional, tienen flexibilidad en cuanto a horarios, ya que pueden manejar los tiempos en cuanto al cumplimiento de sus atribuciones y en algunos casos manejan menos estrés.



### 2.2.3 Desventajas:

Para las instituciones implica en que no todos los puestos pueden ser aptos para trabajar de esta manera, no todos los empleados tienen competencias laborales tecnológicas o cumplen en materia de TIC, se generan otro tipo de gastos que aunque son inferiores en general, se incurren en ellos, por parte de los altos mandos se siente cierta pérdida de control al no poder monitorear las actividades, el manejo del tiempo en cuanto al rendimiento de los empleados. Puede incurrir en la pérdida de identificación del empleado, ya que por parte de ellos aumenta el aislamiento.

Las desventajas para los trabajadores en esta modalidad pueden ser que sientan una difuminación en la separación de la vida laboral y privada, ya que puede haber conflictos entre una y otra, puede incurrir en trabajar en días festivos. Existe la posibilidad que tengan dificultad para desconectarse del trabajo al querer culminar con alguna tarea. Tienen un grado de aislamiento social y profesional pudiendo caer en el sedentarismo. La falta de información puede existir por algún tipo de desactualización en temas laborales que no se pueda solucionar en el momento.

### 2.2.4 Tipos de teletrabajo

De acuerdo al contexto de la sociedad de Guatemala, el teletrabajo tiene varias tipificaciones de locación, dependiendo de las habilidades que los colaboradores tengan para poder desarrollar su trabajo, haciendo uso de la tecnología para desempeñarse bajo la perspectiva de la ubicación alejada de las instalaciones principales del empleador, por ejemplo en casa, en oficinas satélites, telecentros, instalaciones del cliente u otros lugares de tránsito, de acuerdo a su tipificación y a se pueden encontrar:

- *Flexiworking*: Es la manera en la que se desenvuelve el trabajador realizando su labor en donde surja la necesidad de hacerlo, son móviles y tienen flexibilidad en cuanto a la autogestión del tiempo.

Se encuentran también los telecentros que son lugares públicos en los cuales se da respuesta a problemas de acceso en cuanto a las TIC, que son compartidos por varias empresas y que agrupan a los trabajadores de forma geográfica, mejorando la gestión de compras, publicidad y mercadeo:

- *Telecotagges*: son un telecentro que está ubicado en zonas rurales, provistas de computadoras o equipo de comunicaciones electrónicas para el uso de personas y negocios en el área
- Oficinas satelitales: Son las que están vinculadas a grandes corporaciones que son independientes de la sede, pero los trabajadores se mantienen en constante comunicación electrónica, y que deciden que algún porcentaje de ellos practique el teletrabajo.

Por el tipo de comunicación, la tipificación del trabajo en casa o telecentro, los trabajadores trabajan total, parcial o principalmente en el domicilio puede referirse a:

- *One way line*: el trabajador desarrolla su trabajo con un terminal conectado de forma rudimentaria con la sede central.
- *Two way line*: se opera sobre un video, correo o lineamiento insertado en una red de comunicación electrónica, permitiendo el diálogo interactivo entre los ordenadores manejados por los trabajadores y la computadora central, en la cual los directivos, pueden llevar el control en tiempo real sobre el trabajo que se lleva a cabo.
- *One line*: la comunicación con el empleado puede ser bidireccional o unidireccional, se hace uso de TIC y telecomunicaciones para recibir el trabajo, realizarlo y enviarlo cuando esté listo.
- *Off line*: el empleado recibe las instrucciones del trabajo que deba desarrollar, lo realiza y cuando lo termina envía los datos solicitados.

El teletrabajo puede llegar a impactar el ámbito social del trabajador, ya que inclusive puede llegar a ser tomado como una oportunidad para ser inclusivos con la población con discapacidades distintas, para que se activen en el ámbito laboral. También se ha indicado que la influencia del trabajo virtual sobre el rendimiento laboral y comportamiento se produce a roles de identidad no explorados y puede sentirse para los empleados como un aislamiento profesional, haciendo que el teletrabajador esté en soledad en su hogar y dejando fuera ambientes clásicos de una organización.

También (Hynes, 2014) indica que los beneficios que genera el teletrabajo en las empresas, no se ha evidenciado y explica también por qué aún no se ha dado la aplicación total en la sociedad, ya que inclusive tampoco se han establecido políticas públicas necesarias. Además, (Martin & MacDonnell, 2012) indica que no hay evidencia de resultados positivos en el manejo de los trabajadores y organización en la gestión que cada uno debe realizar, o que se permita exponer una masificación de esta modalidad de contratación.

### **2.2.5 La competitividad como mecanismo para el teletrabajo**

Cuando las empresas que sobresalen por encima de la competencia a pesar de cualquier situación, es lo que se concibe como competitividad. Utilizando estrategias que puedan favorecer el desarrollo de procesos, mejoramiento de ingresos, así como que hacen que se les conozca por su marca como tal, lo que permite que las utilidades incrementen (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016). Permiten la integración de sectores que no se habían tomado en cuenta para darles una oportunidad, así como para realizar inclusión en sectores vulnerados. Haciendo que la vinculación de la organización que sea innovadora, favorezcan la empleabilidad de forma virtual como herramientas facilitadoras en el proceso (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016).

Es por ello que es preciso que dentro de esta cultura de innovación se aporte competitividad a las instituciones, por lo que se puede evidenciar que una

organización que adquiere ventaja competitiva en el área que sea dentro del lugar de trabajo, logre competir de forma libre en el proceso de sus organizaciones, fortaleciendo lo que viene a ser el mercado en el que se desenvuelvan (García & Martínez, 2016). Para ello se deben utilizar las capacidades tanto que ya se tengan, como las que se puedan desarrollar y enriquecer sus recursos, para poder adentrarse en las ventajas que puedan traer lo que viene siendo el trabajo de forma virtual, utilizando por supuesto las Tics necesarias (Karia & Assari, 2016).

La evidencia que se da a través del uso de TIC ha dado ventajas competitivas a las organizaciones, favoreciendo a la generación que se está desarrollando (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016). El no actualizarse o innovar organizacionalmente hablando, provoca estancamiento y esto repercute en la sostenibilidad a largo plazo. El teletrabajo es una vía para lograr objetivos organizacionales, pero para su mejoramiento debe incluirse el desarrollo y actualización de parte de los empleados. El desafío está en que tanto donde las competencias sean conocidas para la actualización de estándares ocupacionales, exista un rediseño de aprendizajes en el lugar de trabajo, para que los programas de formación sean una vía para proveer información sobre oportunidades en los diferentes puestos de trabajo incluyendo la ETF (OCDE, 2016).

#### **2.2.6 El aumento de la productividad por medio del teletrabajo**

En algunas declaraciones que se dieron por parte de la (OIT, 2013) los empleados son más eficientes cuando toman la modalidad del desempeñar sus habilidades por medio de la tecnología, ya que reducen inclusive costos para las empresas hasta en un 85% y logran incrementar la productividad un 30%. (Graizbord, 2015) realizó un estudio en el cual evidencia la viabilidad en cuanto a las ventajas que ofrece el teletrabajo a las organizaciones, demostrando que el ausentismo que se daba era debido a situaciones de salud, cuando tenían apoyo por parte del patrono, los empleados se sentían más comprometidos con la institución que trabajaban en cuanto a trabajar desde sus hogares y realizar como prioridad las tareas asignadas.

Al inicio de la pandemia Covid-19 hubo muchas empresas en las cuales se realizó la implementación de la modalidad del teletrabajo, haciendo que la productividad no se detuviera y se podían observar que la disminución de contaminación era significativa, ya que el desplazamiento vehicular tanto en Guatemala como en diversos países era casi nulo. También existió lo que fue flexibilidad en cuanto a la organización del tiempo y su optimización, promoviendo esta efectividad de los funcionarios y disminuyendo el absentismo. Facilitando esto el desempeño de cada uno de ellos sin desconocer los tiempos propicios o asignados para el desarrollo óptimo de los mismos (ITA, 2017).

Así como puede haber aportes significativos para la productividad (Beham, Bierl, & Poelmans, 2018) menciona que encuentra puntos en contra sobre este tipo de modalidad, como lo puede ser que exista ocio dentro del tiempo de trabajo, que exista falta de control jerárquico de la organización para el empleado, así como elementos de seguridad y salud que no pueden ser verificables. Inclusive no podría contar con las normas mínimas requeridas para el desarrollo laboral.

### **2.3 COMPETENCIAS LABORALES TECNOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DEL TELETRABAJO**

Cuando se habla de teletrabajo, se desencadenan muchos aspectos de los cuales depende su desarrollo y entre ellos están los atributos que las personas que trabajan de esta forma, deben de cumplir junto con el conjunto de capacidades y disposiciones personales. Estas características toman relevancia ya que por cuenta propia son difíciles de formar, conocer, identificar y evaluar. Poniendo a las personas que están dispuestas a trabajar de forma eficiente con las cualidades que posea y así también con las aproximaciones del entorno social, familiar y laboral que posea.

Tal como (Hlupic, 2002) las competencias tecnológicas, son manifestaciones de las competencias y capacidades tecnológicas, en base a los activos de conocimiento

de una empresa, operando en diferentes niveles del aparato productivo. La cuarta revolución industrial se enfoca en el desarrollo de habilidades tecnológicas que permitan una adaptabilidad a los cambios constantes de tecnología como son los softwares de aplicación y de análisis estadísticos que concedan una interconectividad de información para un mejor procesamiento de las bases de datos y mayor productividad en el mercado laboral (Asch, 2020).

La comunicación tanto entre empleados, como entre la organización y con las personas que están fuera de ella, propician el intercambio permanente de información con acceso a cualquier dispositivo con conexión a internet, haciendo que el soporte de las TIC y su evolución haga posible el trabajo virtual, propiciando el aumento de oportunidades que vayan dirigidos en este ámbito, tanto para las personas que no puedan desplazarse por motivos sociales, económicos o personales, ubicándose en la población activa laboralmente siendo estas tecnologías un verdadero soporte para el desarrollo de labores a distancia (Vasconcelos, Furtado, & Rogerio, 2016).

Por ello es que las competencias se asocian a los diferentes requerimientos o necesidades que puede tener una institución hacia el mundo laboral al que se dirigen y sobre el cual los trabajadores laboran. Por ello las habilidades que se requieren de parte de un teletrabajador para que pueda desempeñarse en su labor, han sido objeto de estudio, en los cuales los enfoques se orientan a dos aspectos importantes: la máxima utilización de las TIC, el aumento de la productividad empresarial y a la capacitación que tenga el personal para desarrollo y formación de las competencias tecnológicas.

En América Latina se está implementando y extendiendo la profundización del uso de diferentes metodologías, que permitan anticiparse a las demandas de sistemas productivos, es por ello que los cambios tecnológicos y productivos, generan mayor incertidumbre ante los diferentes requerimientos que puedan necesitar como

competencias o habilidades futuras, por lo cual la velocidad de implementación de los mismos, debe estar en constante innovación (Novick, 2017).

Es por ello que las competencias y como se mencionó anteriormente, la aproximación hacia la que se dirigen es el desempeño de las actividades de manera eficaz, eficiente y basado también en las habilidades relacionadas a “que-hacer, saber-hacer y el saber-ser” (Guzmán, 2016). Las competencias pueden ser operacionales o formales, pero si la meta es desarrollar en cuanto al contexto tecnológico, se debe de tener muy de cerca las referencias al uso de información estratégica que se maneje, así como el uso de internet y lo que eso desemboca.

Es por ello que el trabajo virtual o teletrabajo puede llevarse a cabo, pero sí debe considerarse el nivel educativo que se tenga por parte de los empleados, así como el interés propio por actualizarse constantemente ante la necesidad de innovación que día con día se va dando, así como el tema de remuneración que puede darse al mantenerse activo académicamente hablando, y la productividad que se puede desarrollar en la empresa (Shevchuk & Strebkov, 2015). Por lo cual se puede indicar que las competencias digitales se desarrollan y forman en base a las necesidades básicas y específicas que pueda tener la organización.

### **2.3.1 Tipos de competencias tecnológicas**

Como se ha mencionado anteriormente, los cambios que a los que el ámbito laboral se ha visto afectado van deprisa, con solo dar un vistazo a los cambios tecnológicos que se han descubierto en los últimos años. Por lo cual las empresas deben dar un paso hacia la adaptación y readaptación de las nuevas necesidades y en este caso, las competencias laborales tecnológicas que requieren para su desarrollo, con el objetivo de llevar al éxito a la organización, es por ello que (Magro & Salvatella, 2014) detallan 8 tipos de competencias que pueden transformar los negocios:

1. El conocimiento digital: Que viene siendo la capacidad profesional y personal que se utiliza para desenvolverse en la economía digital.

2. Gestión de la Información: Es la capacidad de adquirir información en contextos digitales, la forma en la que se obtiene, se busca, se organiza y se comparte.
3. Comunicación Digital: Son las herramientas y el entorno digital que el empleado es capaz de comunicar, relacionar y colaborar de forma eficiente.
4. Trabajo en red: Es la cooperación y colaboración para trabajar en entornos digitales.
5. Aprendizaje continuo: Se refiere a la manera en la que se gestiona el aprendizaje de forma autónoma, haciendo uso de los recursos, para conocer, mantener y participar en las distintas comunidades en las que se desempeñe.
6. Visión estratégica: Va en orientación a la estrategia de los proyectos de la institución y la capacidad que se tiene para comprender el fenómeno digital y la incorporación que se lleve a cabo.
7. Liderazgo en red: Es la capacidad que se tiene en entornos digitales para poder coordinar equipos de trabajo.
8. Orientación al cliente: Saber actuar, interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes, para que se sientan comprendidos y atendidos.

Estas pueden ir desde hacer referencia al manejo de herramientas de texto, procesadores, hojas de cálculo, manejo de redes sociales, de diferentes programas que se manejen, el uso del internet, así como puede ser la navegación de la información, instalación de aplicaciones y utilización de cada una de las mismas, así como modificación de contenidos en plataformas y diferentes aparatos que pueden ser uso constante como lo puede ser el celular, computadora, laptop y comunicación y también de competencias creativas.

Cabe mencionar que la información, así como la comunicación, son aspectos importantes al momento de trabajar de forma virtual, ya que se debe ser muy puntual y tener la seguridad de que lo que se está enviando, es verídico y es oficial, ya que en ocasiones puede haber problemas de comunicación por deducir que algo se maneja de cierta forma u otra. Entre algunas de las preocupaciones según



(Bedarkar & Pandita, 2014) para la institución por no tener competencias laborales tecnológicas, es la falta de garantía sobre el compromiso que se tiene por parte del teletrabajador, pues en ocasiones les concierne que disponen del tiempo y lugar para realizar las actividades y no se puede ejercer algún control sobre el desempeño de sus labores.

Con lo cual se puede hacer mención de las competencias blandas que el empleado pueda desarrollar o formar si en dado caso no las posee o también se pueden fortalecer por si en dado caso ya posea algunas, la idea es crear una sinergia entre la empresa y el empleado, para que ambos tengan la seguridad, de que existe una responsabilidad grande el trabajar así, no se considera el home office, como un día libre del trabajo, sino que también se puede fortalecer el engagement que tiene la institución con el empleado y viceversa, por la confianza que existe en que este tipo de trabajo se lleve a cabo de esa manera. El trabajo virtual o teletrabajo es trabajo como tal, no necesariamente una profesión como tal.

La identificación, transformación, capacitación y desarrollo de los empleados no es solamente un tema tecnológico, sino una cuestión de estrategias, de rediseños de estrategias, la visión que se tiene y la cultura organizacional que se desee desempeñar, para ser capaces de desempeñarse con éxito en el reto de la gestión del talento. Y no quitar la importancia pertinente que tienen los equipos directivos en el impulso de iniciar el apoyo y mantenimiento de este tipo de transformación, que, si bien es responsabilidad del individuo el mantenerse a la vanguardia, lo es también del equipo directivo adquirir un compromiso al impulsar la formación y desarrollo. Que es clave para ambos para ser capaces de ver el cambio como una oportunidad para evolucionar, aprender, adaptarse, reaprender y avanzar.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Alcance y Diseño**

El diseño que se escogió para esta investigación fue cualitativo cuyo término tiene su origen en el latín “qualitas”, hace referencia a la propiedad de los fenómenos, naturaleza y carácter, y puede complementarse en cualquier etapa del estudio. Para este, el proceso se inició “examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando qué ocurre” Hernández, y Mendoza (2018) p, 46. Se fue descubriendo la ruta de acuerdo al contexto y lo que ocurre en el desarrollo de la investigación, pudiendo hacer modificaciones conforme se desarrolla la indagación. Su proceso se llevó a cabo con la muestra, recolección y análisis de información desde la perspectiva de quienes lo vivieron.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

La muestra intencional y selectiva de esta investigación estuvo conformada por 12 empleados que hayan experimentado el teletrabajo como forma de desempeño de su labor en el Departamento de Administración del Colegio Americano de Guatemala, ubicado en la 11 calle 15-79 Zona 15 Vista Hermosa III, en la ciudad de Guatemala.

La muestra fue seleccionados al azar y cabe mencionar que no se contempló rango de edades, puestos específico entre la muestra, estudios realizados; el único requisito es que fueran personas que durante el tiempo de pandemia Covid-19 se vieron en la necesidad directa de utilizar el teletrabajo como modalidad y herramienta para el desarrollo de sus atribuciones.

#### **3.3 Instrumento**

Para el desarrollo de la presente investigación con diseño cualitativo, cuyo objetivo principal fue analizar la relevancia del desarrollo de las competencias tecnológicas

ante la necesidad del teletrabajo. Se hizo uso del instrumento de entrevista a profundidad. Según (Robles, 2011), esta herramienta se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él, se plasman todos los temas que se desean abordar a lo largo del encuentro, por lo que previo a la sesión se debieron preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado y entrevistador. Fue estructurada desde los objetivos de la investigación, dando a conocer el propósito de la misma, al momento que se dejó claro a los entrevistados que la información que se obtuviera, se manejaría basándose en la confidencialidad de los datos.

De las razones primordiales para haber trabajado con esta herramienta era que se podía profundizar en las experiencias de los individuos y de la institución, haciendo una adecuación de la herramienta y los procedimientos utilizados, con el objetivo de validar y reconocer el tema en sí por medio de la muestra. Ya que los informantes son los que conocen el ambiente en el que se desarrollaron y puede ser muy distinto al que se podía percibir, para que se pudiera profundizar en el mundo del informante, en la manera que él conoce, cree y concibe. También logró la interpretación y análisis del fenómeno a estudiar conteniendo elementos suficientes de neutralidad, buscando la experiencia de la institución, así como profundizar en el actuar de las mismas, logrando los objetivos principales de la investigación.

La entrevista no se basó en instrumentos que se hayan desarrollado con anterioridad, ya que se redactó por medio del árbol de categorías que se efectuó desde información recabada para llevar a cabo esta investigación como parte del trabajo de graduación. Formulando la guía de entrevista con las preguntas de investigación de manera propia y redactadas de forma abierta, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Razón por la cual no se hizo necesario el solicitar algún aval.

Las categorías que se deseaban analizar eran las competencias laborales, que son las habilidades personales que están relacionadas con el ámbito laboral sobresaliente sobre un rol o perfil, marcando resultados de alto impacto en las personas que tienen un rendimiento superior. Según David McClelland (citado por Spencer & Spencer, 1993) indica que la competencia “enfatisa la validez de una muestra modelo: lo que realmente origina el desempeño superior en un trabajo; y no, ciertos factores, los más dignos de confianza, que describen todas las características de una persona, en la esperanza que algunos de ellos están relacionados con el desempeño en el trabajo” (p.9).

La segunda fue el teletrabajo que puede describirse como “la realización de actividades laborales de forma remota desde el lugar donde se entregan los resultados mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación. El teletrabajo puede basarse exclusivamente en una ubicación alejada de las instalaciones principales del empleador (por ejemplo, hogar, oficinas satélites, telecentros, instalaciones del cliente, modos de transporte y otros lugares de tránsito) o puede tener lugar en una combinación de ubicaciones” (Taskin & Bidoux, 2010, p.7).

Lo que se hizo con los datos fue identificar por medio de la entrevista a profundidad, sobre los factores que incidían en el desarrollo de competencias tecnológicas, así como ampliar información sobre las estrategias que actualmente se implementan dentro de la institución en cuanto al desarrollo y formación de competencias. Y conocer sobre las necesidades que durante el tiempo que se utilizó el teletrabajo como modelo de trabajo, pudo afectar el desarrollo del colaborador por la carencia de conocimientos.

### **3.4 Confiabilidad y validez**

Las preguntas que sirvieron de guía para el empleo de la entrevista a profundidad, fueron desarrollándose desde el inicio del procedimiento al realizar la presente

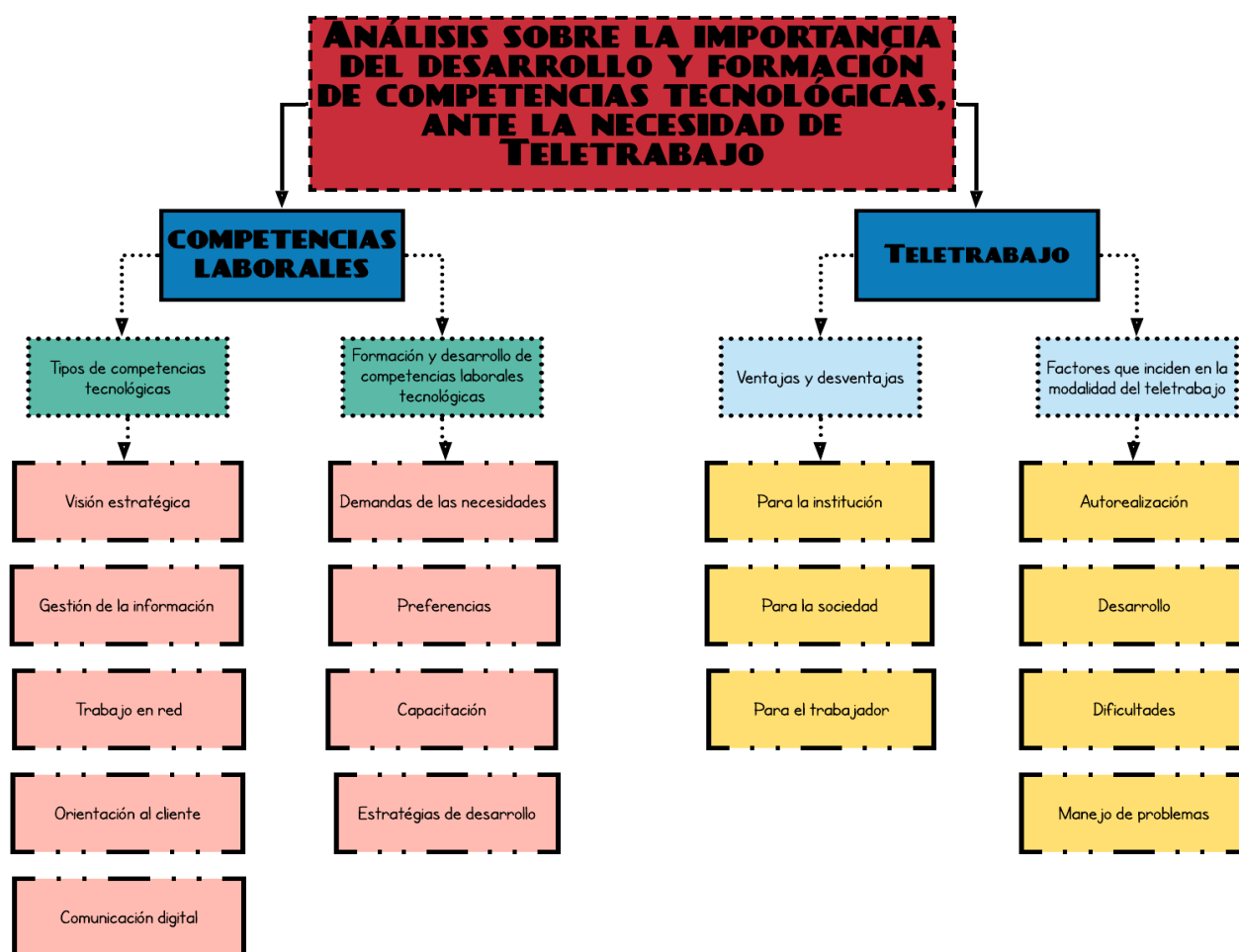
investigación, iniciando desde el planteamiento del capítulo I, luego al elaborar la indagación del capítulo II, se lograron destacar las categorías que se deseaban analizar, definiendo las mismas y ampliando información sobre ellas, así como las subcategorías. Luego se propusieron los indicadores como base, al diseñar los anteriores ítems, se contempló alinearlos en base a los objetivos de la investigación, para que, de esta manera, se formularon las preguntas generadoras redactadas de manera propia y abierta, con, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

### **3.5 Pilotaje**

La aplicación del pilotaje se hizo con una persona del Colegio Americano de Guatemala, quien tuvo que utilizar el teletrabajo como modalidad y quien no pudo participar como parte de la muestra final de la investigación. Se coordinó cita a cierta hora acordada por ambas partes y previamente se envió el link que se iba a utilizar para poder realizar la entrevista de manera virtual. Se envió lo que era el acuerdo de confidencialidad, haciendo la observación de que era únicamente el pilotaje del instrumento. La plataforma que se utilizó fue google meet, la cual fue muy estable, fácil de manejo, gratuita y cumplía con lo que se necesitaba para aplicar el instrumento.

Se hizo la entrevista de forma profesional y durante la misma, se pudo notar que algunas preguntas estaban redactadas de forma muy cerrada, haciendo que las respuestas fueran contestadas con un sí o no, lo cual no hacía que se tuviera amplitud sobre lo que se deseaba investigar. Por lo cual se evaluó la funcionalidad de las preguntas y en base a esa entrevista, se mejoraron y dejaron de forma más abierta, a manera que los ítems que se desean analizar, pudieran proveer más información y la indagación en cuanto a las experiencias que surgieran de los entrevistados, proporcionando más información. Así mismo, se realizó el enfoque de las preguntas en base a las experiencias mismas de la entrevistada.

### 3.6 Árbol de categorías



Fuente: Elaboración propia

### 3.7 Procedimientos de investigación

El procedimiento para poder llevar a cabo esta investigación, tuvo variación de actividades por medio de las cuales se conformaron por la planificación, trabajo de campo. Se logró identificación de problema de investigación, desarrollo de contenido y elaboración del Estado del Arte, por medio de los cuales se pudo realizar el árbol de categorías con el cual, se pudieron ampliar los subtemas, indicadores y preguntas de investigación, en base a ello se pudo iniciar con el trabajo de campo, por medio del cual se realizaron los permisos necesarios en la institución donde se está llevando a cabo la investigación, para la aplicación del

instrumento a utilizar, haciendo pilotaje correspondiente sobre la entrevista a profundidad, con guía de preguntas generadoras, que ayudarán a ampliar datos de información.

### 3.7.1 Listado de actividades:

**TABLA No. 5**

| No. | ACTIVIDADES PARA LOGRAR OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN                                                                             |               |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1   | Identificación del problema de investigación, así como selección de tema de investigación según líneas establecidas en la MGHO | PLANIFICACIÓN |
| 2   | Realización de Capítulo I, en el cual se realizó el planteamiento del problema de investigación.                               |               |
| 3   | Recopilación y desarrollo de información para la investigación a realizar, elaboración de Capítulo II.                         |               |
| 4   | Desarrollo del estado del arte                                                                                                 |               |
| 5   | Elaboración de Árbol de Categorías, subcategorías, indicadores, preguntas en base a objetivos de investigación.                |               |
| 6   | Diseño de instrumento para alcanzar los objetivos planteados, analizar y ampliar información referente al tema.                |               |

Fuente: Elaboración propia

**TABLA No. 6**

| No. | ACTIVIDADES PARA LOGRAR OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN |                  |
|-----|----------------------------------------------------|------------------|
| 7   | Selección de la muestra                            | TRABAJO DE CAMPO |

|           |                                                                                                                                  |  |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>8</b>  | Realización de gestión de permisos dentro de la institución en obtener espacios para aplicación del instrumento.                 |  |
|           |                                                                                                                                  |  |
| <b>9</b>  | Revisión del instrumento por parte de autoridades dentro de la MGHO, así como del guion de entrevista con preguntas generadoras. |  |
|           |                                                                                                                                  |  |
| <b>10</b> | Realización de pilotaje para identificar posibles fallas o decadencia de información dentro de las preguntas.                    |  |
|           |                                                                                                                                  |  |
| <b>11</b> | Realización de entrevistas a la muestra para obtener información para análisis.                                                  |  |

Fuente: Elaboración propia

### **3.7.2** Estrategia de aplicación de instrumento:

Para la aplicación de la herramienta y debido a que la institución estaba trabajando de forma híbrida aún, se pensó en la estrategia de realizarla desde una plataforma virtual estable, de fácil acceso, con facilidades de tiempo sin necesidad de pagar algún rubro. Se consideró que la más adecuada y es la que utilizan como herramienta de trabajo dentro de la institución es “Google Meet”. Se permitió a los participantes que se ubicaran en un espacio cómodo, con la computadora cargada, preferiblemente que utilizaran audífonos para evitar distracciones de sonido fuera de lo que se platicó. Se solicitó permiso a cada uno de los participantes para poder grabar y registrar el intercambio comunicativo.

Se establecieron convenios iniciales, tanto implícitos como explícitos y se aclaró a los participantes los objetivos sobre los cuales se basaría la reunión, dirigiendo el diálogo en base a las preguntas de investigación elaboradas para utilizar de guía durante la entrevista que fue elaborada con tiempo, sin dejar de estimular la participación y aludiendo los temas importantes o significativos de la conversación,



siendo sensible con lo que se compartía. Promoviendo a que se utilizara un lenguaje común y corriente, para la facilidad de entender términos difíciles y resolviendo dudas que podían darse durante el proceso.

Se tuvo en cuenta que no se perdiera el enfoque a los temas determinados y se mantuviera abierto a novedades que surgieron durante la exploración. Se promovía que la experiencia fuera significativa para que los participantes pudieran descubrir y proponer perspectivas nuevas sobre la propia situación por la que están pasando. También se lograría la interpretación y análisis del fenómeno a estudiar conteniendo elementos suficientes de neutralidad, para que cualquier investigador quisiera comprobar que los resultados de la investigación fueran confiables, tuvieran la información clara.

### **3.8 Análisis de información cualitativa:**

Entre los propósitos que busca la investigación cualitativa analizar se puede mencionar la explicación de los datos que se han recolectado por medio del instrumento, se organiza la información en base a categorías, con ellas se pueden indagar en las experiencias por las que la muestra ha vivido, cabe mencionar que la percepción es indirecta, subjetiva y parcial, desde sus propias expresiones, visualización y lenguaje. Al descubrir lo anterior, se pueden visualizar patrones, vínculos por medio de los cuales se puede lograr tener sentido en cuanto a la explicación del problema, así como a la interpretación que se le dé en función de. Vinculando los resultados de conocimiento que con los que se dispongan, es que ya se realiza lo que es una teoría fundamentada en base a los datos recabados.

Para ello se debieron realizar continuas reflexiones, ya que como se menciona anteriormente este tipo de investigación puede tener inmersiones iniciales en cuanto al proceso de campo por medio de la recolección de los datos y las impresiones que los individuos que sirven de muestra pudieran presentar en consecuencia a los diferentes ambientes en los que se desarrollaron. Es acá donde entra la importancia

de poder analizar tanto la información recabada, así como los nuevos datos, que pueden servir para concluir a los objetivos que se posean.

### **3.8.1 Análisis por Contenido:**

Este tipo de método para análisis busca descubrir algún tipo de significado dentro del discurso o el relato de la experiencia de vida, clasificando los elementos con fin de tener sentido en cuanto a las categorías que se desean investigar. Según (Mayring, 2000, p, 4), el análisis cualitativo de contenido se define “como una aproximación empírica, de análisis metodológicamente controlado de textos al interior de sus contextos de comunicación, siguiendo reglas analíticas de contenido y modelos paso a paso, sin cuantificación de por medio”.

### **3.8.2 Análisis por Matrices**

Este tipo de análisis es el que sirve para establecer vinculaciones entre las categorías que se plantearon en la investigación, pueden ser colocadas en columnas verticales o renglones horizontales. En este tipo de análisis, “el investigador documenta si las categorías o temas se vinculan o no; y puede hacer una versión donde explique cómo y por qué se vinculan, o, al contrario, por qué no se asocian, y otra más donde se resuma el panorama: con la colocación de un signo “más” (+) si hay relación y un signo de “menos” cuando no existe relación” Hernández, y Mendoza (2018) p, 533. Tal como indica, no es acerca de lo que el investigador opina, sino que va en base a las vivencias de las personas de estudio.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

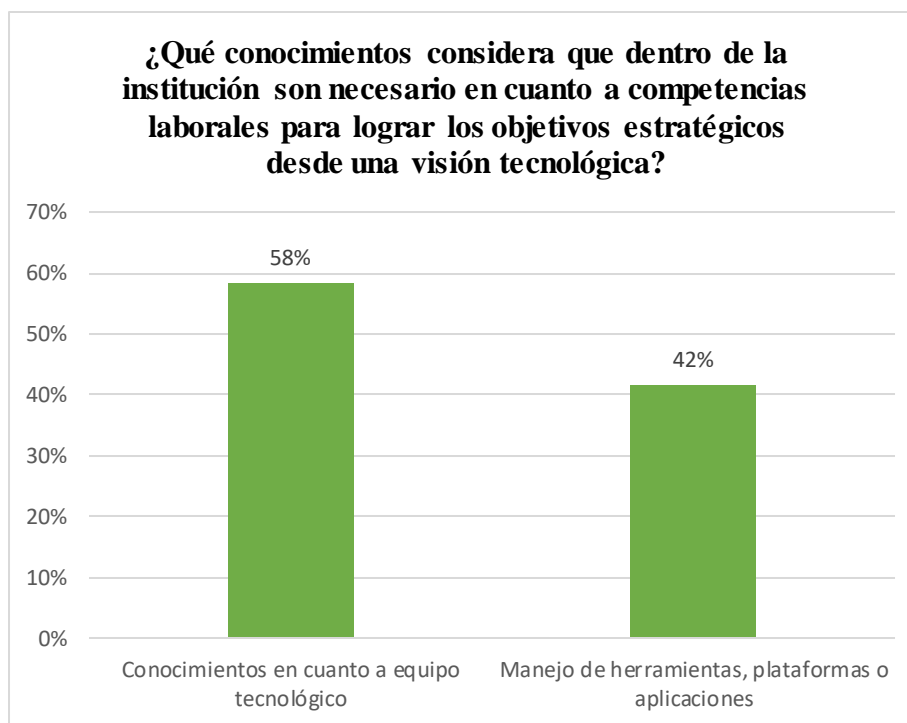
Al realizar las entrevistas a profundidad como instrumento para desarrollar la investigación, los procedimientos fueron efectuados de acuerdo a la estrategia que se planteó en el Capítulo III. Primero se realizó la solicitud al Departamento de Recursos Humanos para poder aplicar el instrumento a 12 empleados que hubieran experimentado el teletrabajo como forma de desempeño de su labor en el Departamento de Administración, para dar una perspectiva desde las diferentes secciones del Colegio. Luego de confirmar, se realizó el calendario de reuniones, confirmando con los participantes qué día y hora les quedaba mejor, al tener los horarios, se le envió un correo a cada uno con el link de Google Meet.

Al iniciar la entrevista, se realizó introducción tal y como estaba mencionado en el consentimiento informado, se hizo mención de los objetivos sobre los cuales se basaría la reunión, así como recordar que la información que se compartiría sería totalmente confidencial, se solicitó permiso poder grabar y registrar el intercambio comunicativo y al tener la aprobación, se siguió el procedimiento, durante el cual se tuvieron algunos problemas de conexión a internet, por lo cual en 2 casos se tuvo que repetir ciertas preguntas. Al igual, se interrumpieron en 3 casos las entrevistas por recibir llamadas por parte de los participantes, quienes colgaron inmediatamente.

Se generó un ambiente agradable de empatía y se prosiguió con dirigir el diálogo en base a las preguntas de investigación, estimulando la apertura, lo cual fue de mucha ayuda porque los participantes fueron muy abiertos con sus respuestas, debido a que las preguntas fueron diseñadas con estructura abierta. Lo cual fue de apoyo para poder obtener los datos que eran necesarios, sin incurrir en presiones o demás, y para que pudieran dialogar lo que creyeran necesario. Se concluyó agradeciendo por el tiempo y colaboración a realizar la investigación.

Una vez se concluyeron con las entrevistas a profundidad, se utilizó la aplicación Sonix, Inc. Para poder realizar las transcripciones de las video llamadas, debido a que no se realizaba la transcripción al 100%, se hizo una revisión, se leyeron todos los documentos y se compararon junto con las video llamadas para que las transcripciones fueran válidas. Ya con las respuestas obtenidas con la información anterior se detectaron los elementos centrales de cada una de las entrevistas de manera visual y clara, tal como Hernández, y Mendoza (2018) sugiere para las investigaciones cualitativas. Posteriormente al realizar la clasificación de las respuestas y la integración de cada una, se obtuvieron los siguientes resultados para cada pregunta:

**Figura 1**



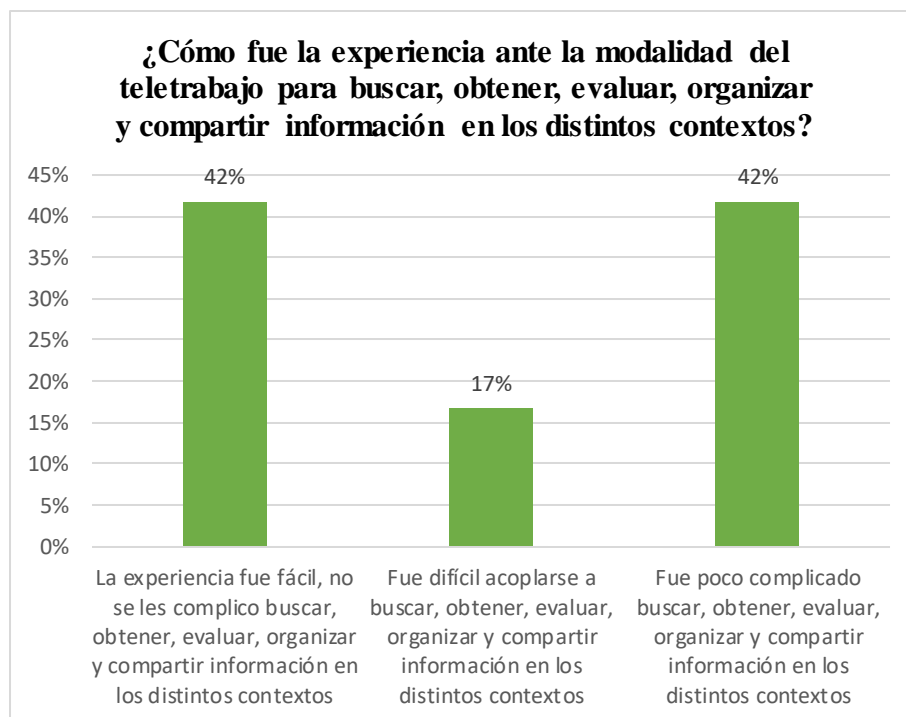
Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados en su mayoría con un 58%, consideraban que dentro de la institución es necesario en cuanto a competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos desde una visión tecnológica, los conocimientos sobre el equipo

tecnológico, como el uso de una computadora, teléfonos, realizar desvíos de llamadas, así como el manejo de las mismas, ya que durante el teletrabajo pudieron evidenciar en algunos casos la carencia de conocimiento que tenían, por no haber tenido cursos para poder desempeñarse mejor y se ha tenido que ir aprendiendo por propios medios como realizar cada acción.

Otro punto que resonó dentro de los conocimientos a menor nivel con un 42% fue el manejo de herramientas, plataformas y aplicaciones, ya que hay algún personal que no ha tenido acercamiento amplio a la tecnología y tampoco a este tipo de estudios en cuanto a la misma. Es por ello que cuando tuvieron que cambiar repentinamente a esta modalidad, notaron en qué aspectos se podía mejorar, como lo podía ser desde iniciar una video llamada, hasta realizar documentos como drives que se pueden modificar en conjunto y que no habían tenido una experiencia previa.

**Figura 2**



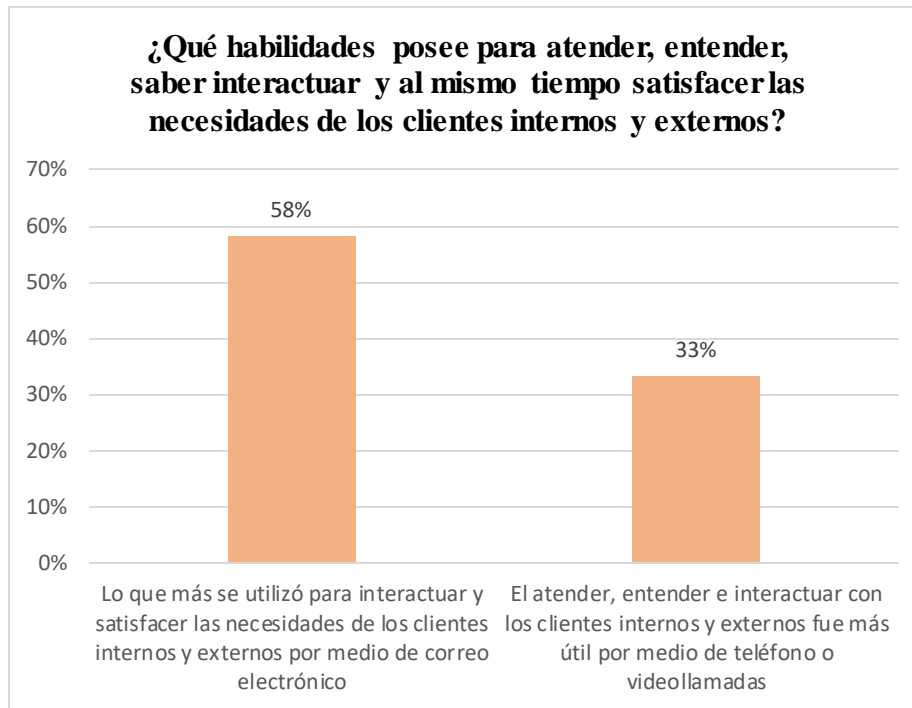
Fuente: Elaboración propia

En la figura 2, se marcó una tendencia en que para un 42% de la población entrevistada que la experiencia ante la modalidad del teletrabajo para buscar obtener, evaluar, organizar y compartir información en los distintos contextos en los cuales se desarrollaron, fue fácil, ya que lograron organizarse, ordenarse y distribuir la atención a cada una de las tareas asignadas.

Un 17% por otro lado manifestó que la experiencia les fue difícil, por cuestiones de conexión a internet, adaptarse, hubo múltiples tareas que tuvieron que aprenderse por sí solas y no se tuvo acompañamiento o capacitación para ello. Otro 42% indicó también que al principio fue un poco complicado, ya que debían acoplarse al sistema virtual, existieron situaciones en las que había problemas para ponerse de acuerdo y existieron casos en los que las personas no contestaban rápido para obtener la información.

Se pudo identificar que tanto los resultados de la figura 1 y la figura 2, fueron indicadores claves de la subcategoría que se describió en el árbol de categorías llamada “tipos de competencias tecnológicas”, ya que las mismas según la percepción y experiencia de cada uno de los entrevistados ampliaron, las necesidades que sugirió el teletrabajo, así como las competencias que manejaban o no manejaban, podían afectar el desarrollo del colaborador por la carencia de conocimientos o podían tener éxito en cuanto al desarrollo de su trabajo, ya que aunque no es necesario que se tenga un conocimiento avanzado, hay ciertas bases que deben de poseerse.

**Figura 3**

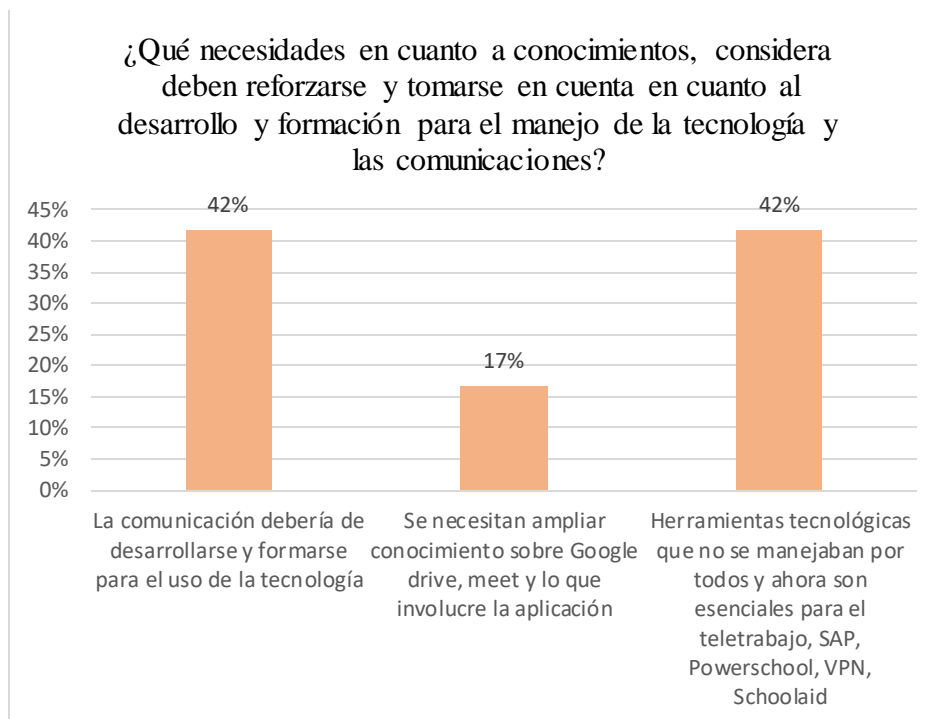


Fuente: Elaboración propia

Dentro de las habilidades que los entrevistados poseen para atender, entender, saber interactuar y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, se expresó por su mayoría con un 58% que lo que más se utilizaba era el correo electrónico, siendo una de las vías por las que los clientes internos y externos usaron para ofrecer soluciones, dar seguimiento y el medio más fácil y más rápido que se tenía al principio para comunicarse, aunque en algunas ocasiones no era tan rápido para dar respuestas a requerimientos, porque no se tenía una respuesta rápida de otras personas que se dependían para solucionar, o no estaban acostumbradas a utilizar tanto el correo electrónico.

Por otra parte, el 33%, indicaron que al verse la necesidad de que el correo no podía ser la única vía que se tuviera para responder a diferentes requerimientos, cuando se transfirieron las llamadas a un teléfono y se les entregó, la información era más clara, no se cruzaba y se podía interactuar para que los padres de familia quedaran satisfechos, respondiendo de manera más rápida.

**Figura 4**



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, se pudieron diferenciar que las necesidades en cuanto a conocimientos que se deben de considerar para reforzarse y tomarse en cuenta para el desarrollo y formación para el manejo de la tecnología y las comunicaciones que según los entrevistados son de mayor relevancia con un 42%, es la comunicación que se maneja, ya que por existir distintas secciones dentro de la institución, algunas responden de cierta manera a los padres de familia y otras secciones de otra forma, lo cual hizo que se perdiera información, que se distorsionara y fuera mal manejada. Inclusive dentro de los mismos colaboradores la falta de información o que no se compartía hacía que existieran barreras dentro de las secciones, que, si se tomaran en cuenta, podrían ayudar.

Otro aspecto que sobresalió con un 42% de los entrevistados es que se tenían necesidades en cuanto a las herramientas tecnológicas, ya que antes de que se cambiara a la modalidad del teletrabajo, era algo que no se manejaba con

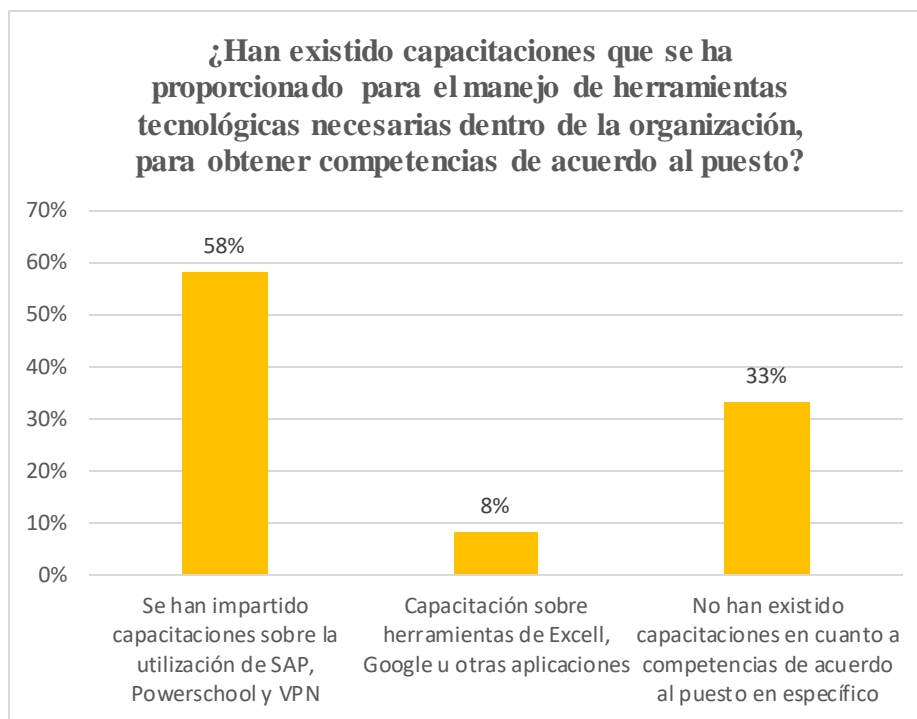


frecuencia y ahora es vital o esencial para desempeñarse. Por lo cual la formación y desarrollo podría llevarse a cabo por medio de capacitaciones con herramientas directamente que son del uso de la institución para que se pudieran desempeñar en distintos aspectos con plataformas del colegio tales como SAP, Schoolaid, VPN y Powerschool, para que los colaboradores tuvieran un conocimiento más amplio.

Un 17% sobre los entrevistados indicaron que se necesitaban conocimiento sobre las plataformas en sí, como lo puede ser google drive, meet y lo que involucraba la aplicación para poder trabajar de forma remota y que así, pudieran conocer la forma en la que se manejaban. En algunos casos se mencionó que los hijos o conocidos eran quienes les hacían la conexión con las video llamadas, porque no sabían cómo ingresar, desde qué usuario, si se guardaba la información o no, y eso fue consecuencia a que no se han ido actualizando.

Se pudo identificar que tanto los resultados de la figura 3 y la figura 4, fueron indicadores claves de la subcategoría que se describió en el árbol de categorías llamada “Identificación de las competencias laborales”, ya que denotaron que la información en cuanto a las habilidades que poseían para atender, entender, interactuar con los clientes internos y externos, así como reconocer las necesidades que deberían de reforzarse al momento de implementar un proyecto sobre desarrollo y formación y los factores que incidían dentro de la institución para el desarrollo de competencias tecnológicas en la actualidad.

**Figura 5**



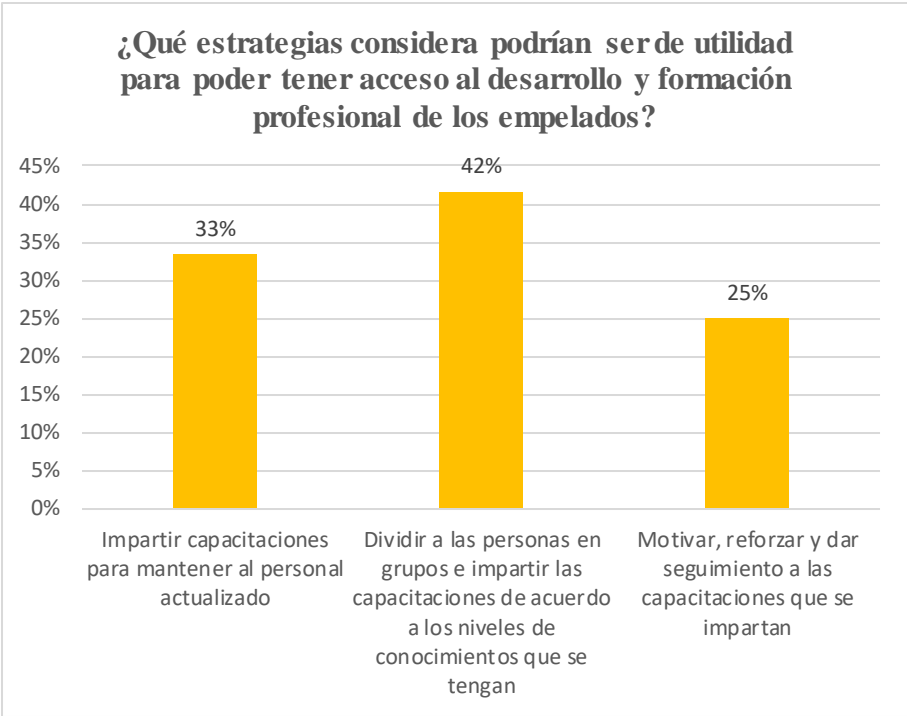
Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados en su mayoría con un 58% indicaron que se han impartido capacitaciones sobre las plataformas que utilizaban dentro de la institución tales como SAP, Powerschool, Schoolaid y el uso de VPN, las cuales les han sido de mucha ayuda tanto para su propio uso, como para compartir el conocimiento con compañeras que no han tenido la oportunidad de recibir capacitaciones o entrenamientos. Las capacitaciones para el manejo de herramientas tecnológicas que se habían dado dependían de las necesidades que el colegio tenía, es por ello que algunas personas tienen más conocimientos que otras, ya que no todo el personal maneja las mismas.

Por otro lado, la minoría de los entrevistados 8% indicaron que las capacitaciones necesarias sobre las cuales se debería de basar la organización para poder obtener competencias de acuerdo al puesto podrían ser herramientas de Excel, Google y otras aplicaciones que en la actualidad ya son de uso diario. El otro 33% indica que no han existido capacitaciones en cuanto a competencias de acuerdo al puesto en

específico, únicamente se han encontrado frente a la computadora y debían de velar cada una por lo que podían enfrentarse, sin haberse recibido capacitaciones o recibido los recursos necesarios en cuanto a diferentes aspectos que dependiendo de la generación a la que pertenecen, han variado.

**Figura 6**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que se pudo apreciar por parte de los entrevistados, las estrategias que podrían ser de utilidad para poder tener acceso al desarrollo y formación profesional de los empleados con un 33% era el impartir capacitaciones para poder mantener al personal capacitado y actualizado, con eso se podía reforzar o implementar las competencias, y así se podía trabajar de una manera más independiente, sin necesidad de preguntar a alguien más sobre bases tecnológicas o tener que incurrir en explicaciones que muchas veces se han tenido que repetir.

La mayoría de los entrevistados con un 42%, indicaron que una excelente estrategia que se podía aplicar, es lo que se ha hecho en otras ocasiones, que ha sido dividir

a las personas en grupos e impartir las capacitaciones que sean de relevancia de acuerdo a los niveles de conocimientos que se tengan, así los que se encuentren en nivel bajo, vayan con los de nivel bajo y los que tenga más conocimientos, puedan ir avanzando de mejor manera, esto se podría hacer por medio de un examen de conocimientos y explicarles por medio de las pruebas lo que han podido alcanzar y lo que se buscaría alcanzar dependiendo del nivel.

Otro punto que se manejó con un 25% era el factor de la motivación que se les daba a los empleados para que pudieran involucrar en este tipo de capacitaciones, ya sean pagadas o gratis, para que de esa manera se pudieran reforzar conocimientos o ampliarlos, pero al mismo tiempo una vez que se hubiera cumplido el cometido, se pudiera dar seguimiento a las capacitaciones que se impartirían, para ir actualizándose, de acuerdo a priorización del trabajo que se debe llevar a cabo y fijarse metas sobre las cuales se podía desempeñar la labor.

Se pudo identificar que tanto los resultados de la figura 5 y la figura 6, son indicadores claves de la subcategoría que se describió en el árbol de categorías llamada "Formación y desarrollo de competencias laborales tecnológicas", y con la cual se pudieron identificar si existían o no estrategias que actualmente se estuvieran implementando en cuanto a el desarrollo y formación de competencias tecnológicas, para el alcance de los objetivos tanto organizacionales, como de los objetivos que los colaboradores como individuos, que pueden alcanzar al tener las herramientas, capacitaciones o implementación de plataformas de la mano de una estrategia específica para llevarse a cabo.

**TABLA No. 7**

**¿Cuáles considera han sido las ventajas y desventajas de utilizar el teletrabajo como modalidad para la institución, la sociedad y para los trabajadores?**

| Ventajas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Desventajas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Seguridad de protegerse.</li><li>- Se evita el tráfico y ahorro de gasolina.</li><li>- El tiempo abunda más.</li><li>- Se pueden manejar los tiempos y la organización del trabajo.</li><li>- Se puede compartir más tiempo con la familia.</li><li>- Se trabaja desde la comodidad de la casa.</li><li>- Se sigue teniendo trabajo.</li><li>- Se minimizó el riesgo de contagio</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- No se tiene la facilidad de acudir a alguien para preguntar sobre dudas de manera fácil.</li><li>- Existen diferentes distracciones, la concentración en el trabajo es más difícil.</li><li>- No se respetan los horarios de trabajo.</li><li>- Por la pandemia se despidieron a varias personas.</li><li>- Se incurrieron en gastos personales, como la luz, internet y en algunos casos dispositivos.</li><li>- La comunicación era muy confusa y complicada para llegar a un fin.</li><li>- Los procesos son más tardados.</li></ul> |

Fuente: Elaboración propia

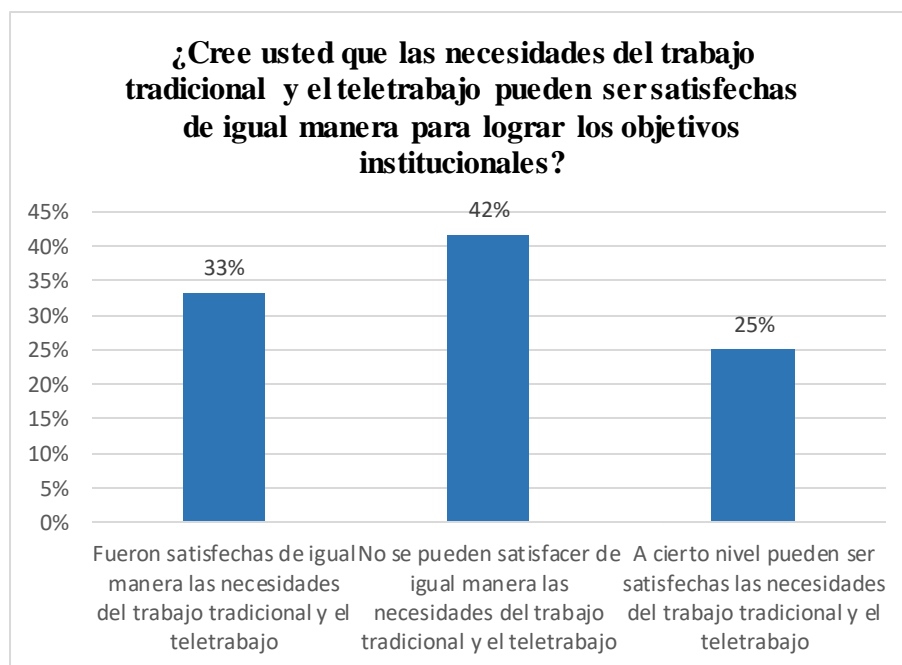
De acuerdo a lo que pudieron comentarnos los entrevistados, entre las ventajas que ellos encontraban en cuanto a utilizar el teletrabajo como modalidad para la institución, la sociedad y para los trabajadores eran que la institución se preocupó por proteger a sus trabajadores, ya que podían desarrollar su trabajo desde casa y seguir teniéndolo, así como el minimizar el riesgo de contagio que era un factor que les causaba estrés. También comentaron que se incurrieron en ahorros en gasolina, así como que se evitaba el tráfico. De acuerdo a su desempeño laboral, sentían libertad de manejar sus tiempos y al mismo tiempo poder organizarse de una manera más fácil, para inclusive compartir tiempo con la familia y todo ello desarrollarlo desde la comodidad de su casa.

Las desventajas que manifestaron eran que en algunas ocasiones sentían que era mejor estar en la oficina, ya que su concentración estaba únicamente en el trabajo, así como que realizando teletrabajo no se tenía la facilidad de acudir a alguien para

preguntar sobre dudas que se tuvieran de forma fácil, es por ello que eran más tardados los procesos, debido a que inclusive la comunicación en ocasiones era confusa o complicada para poder organizar alguna tarea o para que se culminara. Las distracciones que hay dentro de la casa, como atender en el caso de quienes son mamás, a sus hijos. Otro factor que veían como desventaja era que hubo despidos por la pandemia. El factor económico en algunos de ellos afectó, ya que tuvieron que poner internet en sus hogares, subió la luz o no se contaba con dispositivo para trabajar.

De acuerdo a la tabla anterior se puede identificar que, es indicador clave de la subcategoría que se describió en el árbol de categorías llamada “ventajas y desventajas del teletrabajo”, con lo cual se pueden dar a conocer los factores que inciden en utilizar el teletrabajo como modalidad y los beneficios así como los inconvenientes que se pueden tener dentro de la sociedad, a nivel personal así como para la institución y que deben de considerarse en caso que se desee implementar como algún tipo de modalidad como esta en un futuro.

**Figura 8**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que los entrevistados indicaron un 33% piensa que fueron satisfechas de igual manera las necesidades del trabajo tradicional y el teletrabajo para el logro de los objetivos institucionales ya que el trabajo no se dejó atrasado, sino que se siguió trabajando constantemente, de acuerdo a los requerimientos que se tenían y no se dejó de atender a nadie, tampoco en la entrega de resultados y se pudo realizar el cumplimiento de las tareas asignadas de acuerdo al puesto en el que se encontraban y a las necesidades que tenían por área, siempre trabajando de manera virtual.

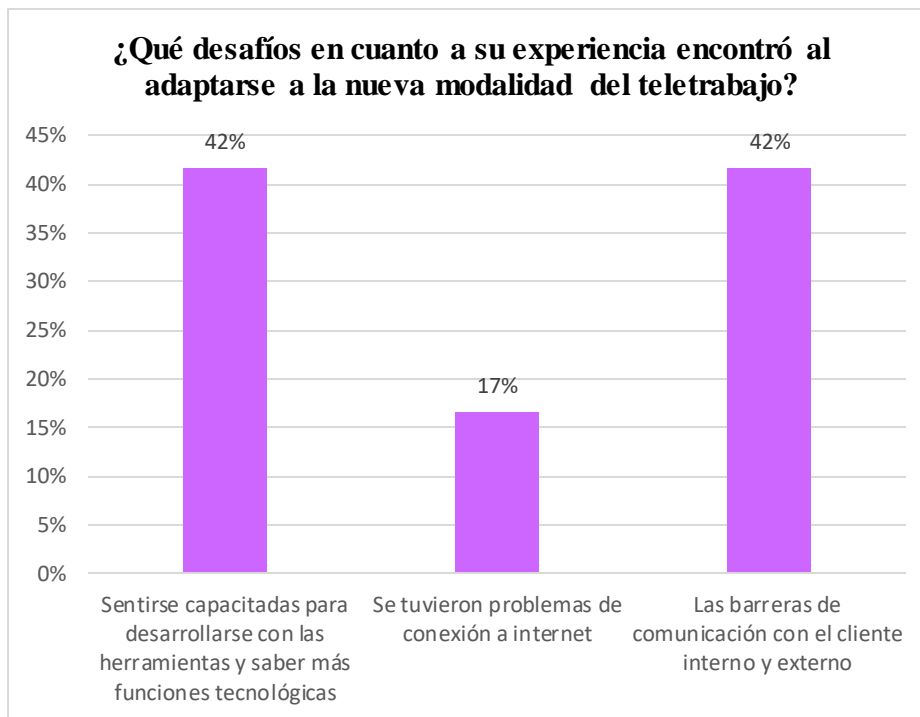
En su mayoría consideraban que no se podían satisfacer las necesidades del trabajo tradicional y del teletrabajo de igual manera con un 42% debido a que siempre se necesitaba de acuerdo a los requerimientos de papelería original por ser una institución educativa. Inclusive mencionaron que de acuerdo a los requerimientos del cliente externo en este caso los papas prefieren llegar de forma presencial y muchas veces mostraban frustración ante el hecho de que no podían llegar e incluso interactuar de forma más personalizada como lo hacen cuando se trabaja de forma tradicional. En cuestiones de papelería del Ministerio de Educación algunos necesitaban certificados oficiales y no podían obtenerlos, para poder trasladar a sus hijos de un colegio a otro.

En su minoría con un 25% de la población indicaban que a cierto nivel podían ser satisfechas las necesidades del trabajo tradicional y el teletrabajo, ya que si se implementaran estrategias en las que se trabajara de forma híbrida, se podían cumplir con los requerimientos de los papas de forma presencial cuando fuera requerido y también se podía cumplir con ciertas tareas de forma virtual. Indicaron que por ser educación el ámbito en el que trabajaban, era importante la interacción de los papás, alumnos, maestros, directivos e inclusive personal administrativo.

De acuerdo a la figura anterior se puede identificar que, son indicadores claves de la subcategoría que se describió en el árbol de categorías llamada “tipos de

teletrabajo” en las cuales se pudo mencionar que a cierto nivel se pueden cumplir con la mayoría de requerimientos que se solicitan dentro de la institución, pero que siempre es necesario por ser una entidad educativa la interacción y el cumplimiento de ciertos requerimientos de papelería que únicamente puede ser entregada de forma presencial, siendo una opción la forma del tipo de teletrabajo la manera híbrida para poder cumplir a totalidad con los objetivos institucionales.

**Figura 9**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los desafíos que se encontraron en las distintas experiencias que se tuvieron un 42% de los entrevistados manifestaron que el sentirse capacitados para desarrollarse con las herramientas y el saber más funciones tecnológicas, fueron de mayor dificultad, ya que la presión del trabajo que debía ser cumplido y tenerlo en tiempo, hicieron que algunas tuvieran que investigar sobre la manera en la que se manejaban ciertas cosas en la computadora, y por no saber tanto sobre ellas, les tocaba aprenderlo o preguntar sobre la manera en la que se debía de desempeñar,

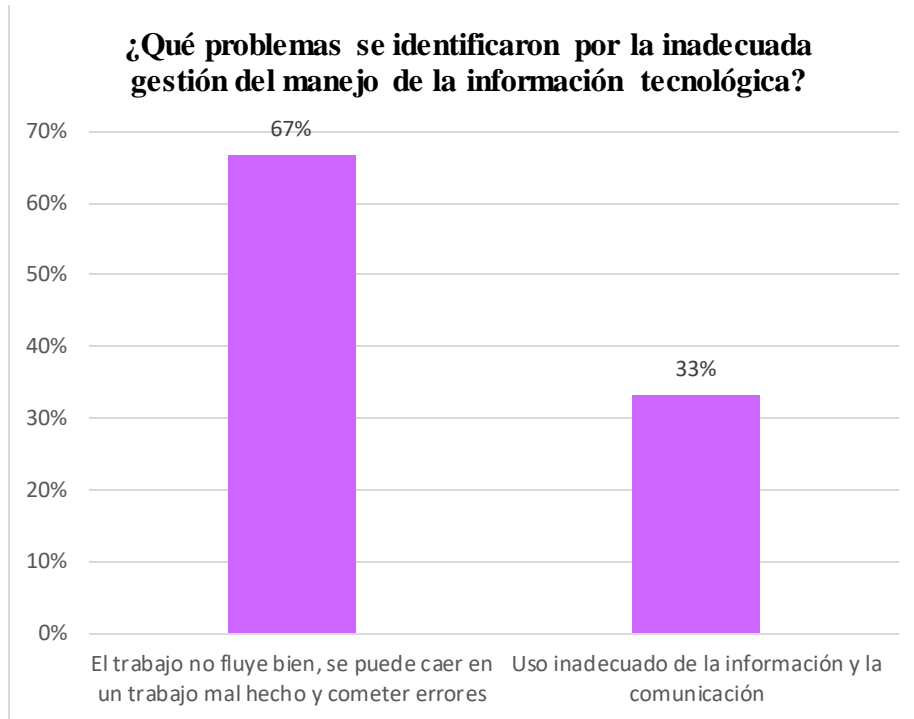


investigando de manera independiente, y al mismo tiempo estar pendientes de que las cosas estuvieran bien hechas, por la responsabilidad que sentían.

Otro 17% indicó que dentro de los desafíos que tuvieron estaban los problemas de conexión a internet que conforme llevaban a cabo su trabajo se daban, en algunos casos se perdió información de trabajo realizado y se tuvo que volver a realizar, hubieron también apagones, lo cual creaba la pérdida de información o también al momento de estar en alguna video llamada, se cortaba la llamada, no se podía compartir cierta información, ya que la velocidad era muy poca o se entrecortaban las cosas que se hablaban, por lo cual se creaban confusiones y esto al querer ser aclarado, dilataba el tiempo que debía ser empleado para ciertas tareas.

Por otro lado, el 42% de los entrevistados que de acuerdo a su experiencia las barreras de comunicación con el cliente interno y externo fueron manifiestas, en algunos casos suponían cosas en vez de ser preguntadas por parte de los padres de familia y no se estaba atento a la información que se impartía por medio de correo electrónico que era la vía más utilizada. Así mismo el hecho que muchas personas intervinieran, creaba confusión, por no esperar información oficial. En cuanto a los clientes internos, por tener varios jefes en la misma sección algunos daban una indicación y otros daban otra, no se sabía que directriz seguir. Conforme el pasar del tiempo esto fue mejorando, pero al principio las barreras de comunicación, fueron un factor que afectó.

**Figura 10**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la figura 10, los entrevistados en su mayoría con un 67% indicaron que los problemas que identificaban por la inadecuada gestión del manejo de la información tecnológica, era que el trabajo no fluía bien, que se podía caer en un trabajo mal hecho o se podía incurrir en cometer errores, por el miedo a desempeñarse de manera individual o colectiva y no trabajando en equipo, haciendo que, si uno fallaba, todos fallaran. Se podía hacer más dificultoso el cumplir con la entrega de diferentes proyectos desde el inicio a su fin, existiendo múltiples funciones, aplicaciones y herramientas que podían facilitar los mismos.

Por otro lado un 33% comentaron que un uso inadecuado de la información y de la comunicación podía ser un aspecto a tomar en cuenta sobre la gestión del manejo de la información tecnológica, en ocasiones no se lograba contactar a ciertas personas, sino hasta horas después, por lo cual el trabajo se hacía más largo de lo que debía ser y por ello no fluía; ya que si se trataba de consultas o dudas se realizaban por medio de Google, ya que en ocasiones se sentían avergonzadas de

preguntar, porque para ciertas personas las cosas pueden ser simples pero para otras que no han tenido la capacitación, estudio o conocimiento, era más difícil y en otros casos tardaban demasiado en dar respuesta y los trabajos debían ser realizados.

Se puede identificar que tanto los resultados de la figura 9 y la figura 10, son indicadores claves de la subcategoría que se describió en el árbol de categorías llamada "Factores a tomar en cuenta en el teletrabajo", por medio de la cual se pudo identificar que la capacitación para poder desarrollarse en el teletrabajo, así como las herramientas y saber sobre más funciones, así como la comunicación, debe de tomarse en cuenta en caso se tome el teletrabajo como modalidad principal, ya que en algunos casos el trabajo puede que no fluya bien, se puedan cometer errores y que el uso adecuado de la información así como los procesos dependen de las competencias que se manejen por medio de los colaboradores de las instituciones para así cumplir con las metas que se tenga.

Con base a los resultados anteriormente especificados se destaca que dentro de la institución son elementales los conocimientos en cuanto a competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos desde una visión tecnológica, así como el manejo de herramientas plataformas y aplicaciones, para poder evaluar, comunicar, organizar y compartir información en distintos contextos necesarios, tal como propone (Gallusser, 2005) en su investigación. En ella concuerda con que la transición hacia una modalidad de teletrabajo que representa una práctica flexible y al mismo tiempo necesaria ante un aumento en compatibilizar sistemas digitales de comunicación que generan crecimiento laboral uniforme. Dando acceso, educación y formación constante ofreciendo enormes posibilidades, para intercambiar, comunicar, compartir conocimientos y al mismo tiempo información.

Referente al contraste de los resultados obtenidos sobre ventajas y desventajas que denota la modalidad de teletrabajo, se observó mayor impacto en las ventajas que

se tienen, cumpliendo expectativas personales y profesionales para el personal e institución, pero también existen desventajas representativas, como no poder recurrir con dudas para resolver de forma directa estando presencialmente, no se respetan horarios, la comunicación puede ser confusa, pero al momento de implementar este tipo de modalidad son aspectos que deben de analizarse y tomarse en cuenta. Las autoras (Benjumea, Villa, & Valencia, 2017) proponen que empresas actuales están viendo la modalidad del teletrabajo por los beneficios que se pueden obtener tanto para la sociedad, las personas y las mismas empresas al momento de llevar a cabo la formación laboral.

Por otro lado, indican también que el aprovechamiento de tiempos, se potencia el desarrollo para la calidad de vida, así como la reducción de costos, con beneficios que son compatibles con el equilibrio de las normas laborales. Lo cual concuerda con los resultados obtenidos ya que el teletrabajo crea cierta flexibilidad en los horarios laborales, se logra tener un mayor compromiso y responsabilidad por parte de los trabajadores e incrementa la productividad logrando balance entre lo laboral y el área familiar, aporta también a la innovación organizacional y a la generación de procesos de calidad haciendo que se asuman los papeles contextuales sociales, organizacionales e individuales. Es por ello que se confirma con base a la presente investigación la innovación que se presenta en el teletrabajo como una nueva modalidad, no tanto al enfrentarse a una pandemia como sucedió en la institución para que fuera implementada.

La necesidad de competencias tecnológicas implica una diferenciación al momento de capacitar al personal, reforzar y tomar en cuenta el desarrollo y formación para el manejo de herramientas que debieron desarrollarse, tomando en consideración que no se manejaban conocimientos y habilidades que se pueden llevar por medio del desarrollo de competencias, permitiendo la apropiación de hallazgos al momento de realizar planes de desarrollo. Estos son factores que concuerdan con la relación que propone (Bolaños Cubero, Cedeño Suárez, Rodríguez Guerrero, & Umaña Mata, 2015), esto hace frente a retos que pueden encontrarse en distintos

trabajos, hace que se realicen las tareas de forma más fácil y ágil, logrando tener cambios que pueden aportar al éxito de la organización.

Basado en estos resultados se destaca la importancia de un ejecutar un proyecto de capacitación en la que se adquirieran nuevos conocimientos por parte de los empleados, ayudando de forma favorable a la institución, sociedad y trabajadores para que puedan desempeñarse de una manera eficaz, aportando conocimientos actitudes y habilidades para que influya en su desempeño. Según (Valencia, 2005) las competencias pueden adquirirse por medio de las experiencias, tal como se evidenció a lo largo de esta investigación y que las organizaciones tienen un rol importante para crear las condiciones y espacios necesarios para que el modelo de competencias sea implementado.

## CAPÍTULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

- Este estudio ha permitido cumplir con los objetivos planteados, concluyendo que existen elementos básicos que han permitido por medio de las capacitaciones que se han dado, la incorporación de ciertas competencias tecnológicas a los colaboradores en alguna medida, ya que aunque son muchos los factores que influyen el desarrollo de competencias tecnológicas, tales como el acceso a la capacitación, calidad en los procesos de formación, igualdad de información para las diferentes secciones, disponibilidad de recursos y actualización permanente, con seguimiento, es importante que exista la incorporación del uso de recursos informáticos para el desempeño del profesional, así como puede ser de ayuda inclusive a nivel personal.
- En la actualidad no existe un programa como tal, por medio del cual el personal pueda optar al desarrollo y formación de competencias tecnológicas, siendo una necesidad de acuerdo a lo expuesto por los participantes mantenerse actualizados, con acceso a recursos novedosos, favoreciendo la calidad de los procesos de formación.
- Se pudo concluir que las necesidades que sugiere el teletrabajo, en definitiva, pueden afectar el desarrollo del colaborador, ya que, al no tener el conocimiento, actualización, innovación y acceso a recursos, es poco lo que se puede hacer tanto en cuanto al manejo y desempeño, como a los recursos físicos que se podrían necesitar, debiendo estar ambos recursos actualizados y disponibles, con el fin de que a manera que se vayan necesitando, se vayan utilizando. Al existir multigeneraciones, los niveles de conocimientos tecnológicos varían, si no se manejan por generaciones, la aplicabilidad puede ser no efectiva lo cual limita al colaborador y puede tener afecciones como desvinculaciones.

- A partir de los resultados de la investigación, se puede afirmar que existen algunas estrategias para la implementación de desarrollo y formación de ciertas competencias tecnológicas, pero las que existen van incorporándose conforme la necesidad que la institución vaya teniendo conforme requerimientos que existan. No existe un programa como tal, por medio del cual, para los colaboradores de administración, amplíen el conocimiento que tengan. Existe este tipo de capacitaciones, pero únicamente se le da seguimiento a las que se imparten para maestros. Por lo cual la incorporación del uso de paquetes informáticos de tendencia tradicional como Office, plataformas para realizar video llamadas o herramientas para el desempeño del trabajo, podrían ser más específicas a los puestos y que de alguna manera pueden ayudar a la formación personal de los colaboradores.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda al equipo de liderazgo la promoción de las competencias laborales tecnológicas para mejorar las condiciones y calidad del proceso del teletrabajo como modalidad. Que puede ser de beneficio tanto para la institución, así como para los empleados, para desarrollarse de mejor manera. Es necesario que el Colegio Americano de Guatemala, realice la implementación de un programa para la implementación de formación y desarrollo de las mismas para que así puedan acoplarse de mejor manera a acontecimientos inesperados y cambios constantes que existen en cuanto a los eventos que acontezcan como lo fue durante la pandemia Covid-19.
- Se recomienda que se genere siempre un ambiente de respeto y comunicación abierta para con los colaboradores al momento que ellos tengan estrategias nuevas por medio de las cuales la formación y desarrollo pueda desempeñarse de mejor manera en cuanto a los procedimientos o necesidades, así como crear un plan de carrera, que pueda ser un área de oportunidad de crecimiento para los empleados. Proveyendo la información clara, continua y transparente, de áreas de mejora que puedan poseer tanto los maestros como colaboradores.
- Se recomienda también a que el departamento de recursos humanos a que puedan implementar un programa por medio del cual los colaboradores puedan optar a TIC's de diferentes ámbitos que sean de interés tanto para ellos como institución, así como diferentes áreas en la que los empleados deseen mejorar, con esta estrategia se podrá disponer de herramientas que puedan incrementar los niveles de productividad, ahorrar tiempo en cuanto a la adaptabilidad de exigencias que se presenten día con día en el mercado y que exista un área específica en el departamento que se enfoque a la mejora continua e innovación.



- Se recomienda abordar el tema de las multigeneraciones que existen en cada institución ya que es un factor importante que en base a la investigación que se tocó y valdría la pena que se pudiera ampliar información, ya que las competencias que cada uno posee en el área tecnológica y que conforme la generación a la que pertenecen, se puede divagar y diferenciar las habilidades que tienen, y también el hecho de no saber múltiples cosas, su sentir en cuanto a que las personas mayores pueden o no tener conocimientos, estudios o competencias tecnológicas, que para otras generaciones es muy fácil desempeñar y que realizan sin tanto estudio. Ya que como sabemos, con el pasar del tiempo la tecnología es cambiante y puede ser un área interesante por medio de la cual se puede ampliar esta investigación.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROYECTO DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES TECNOLÓGICAS PARA EL TELETRABAJO**

De acuerdo a los datos recabados dentro de esta investigación, se hizo presente la necesidad de implementar un proyecto de capacitación en competencias laborales tecnológicas, que servirían de base para que los trabajadores del Colegio Americano de Guatemala, al alternar en modalidades de trabajo o ya sea que desempeñen su trabajo de forma normal, puedan desarrollar sus tareas asignadas de acuerdo a los requisitos que se requieren en cada descriptor de puesto. Se busca que cada colaborador pueda tener acceso a una plataforma por medio de la cual tendrá acceso a cursos tecnológicos, herramientas y pueda acoplarse a cualquiera de ellos desde el nivel que se encuentren, para poder ya sea adquirir nuevos conocimientos, reforzarlos o fortalecerlos.

#### **6.1 Análisis de participantes:**

En el desarrollo de esta investigación y como parte de sus propósitos, se plantea el proyecto de intervención, en base al cual se proponen alternativas desde lo que las personas involucradas llevan a cabo en su día a día para que puedan cumplirse de manera más efectiva, innovadora y eficaz. Se toma en cuenta la relevancia o importancia que tienen las competencias laborales tecnológicas tanto durante el tiempo que se realiza teletrabajo, así como si se utiliza el trabajo de forma tradicional, por lo cual de acuerdo a la información que anteriormente se recabó, se plantea la propuesta de elaborar una Guía para el desarrollo y formación de competencias tecnológicas.

Para la implementación de dicho proyecto se planteó que pudiera ser ejecutado con el Departamento Administrativo, del Colegio Americano de Guatemala, con la

población de empleados que hayan experimentado el teletrabajo como forma de desempeño en su labor.

Se tomaron en cuenta los actores relevantes que presentaron necesidades de innovación y que deseen formar parte del proyecto para la implementación de desarrollo y formación de competencias tecnológicas, con la finalidad de formar colaboradores con herramientas y puedan tener acceso a capacitaciones que les hagan ampliar sus conocimientos para desarrollarse profesional, laboral y personalmente.

Por lo cual se propone ser ejecutado tomando como actores principales a: Secretarías de Sección y Administración que deseen formar parte del proyecto, que se detallan a continuación de acuerdo a análisis:

**TABLA No. 8**  
**Matriz de participantes**

| CATEGORÍA                                                   | ACTOR                                                                                           | ROL Y OBJETIVO                                                                                                                    | RELACIÓN PREDOMINANTE | JERARQUIZACIÓN DE SU PODER                                                                           | RECURSOS                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jurisdicción Nacional<br><br>Colegio Americano de Guatemala | Dirección General y Direcciones de Sección con mandos altos                                     | Aprobación de acceso proyecto en cuanto a la capacitación de empleados.<br><br>Divulgación sobre la relevancia de los objetivos   | A favor               | Capacidad de facilitar las acciones: Alta<br><br>Capacidad de influencia: modificable                | Difusión Capacitación<br><br><i>Mandato que rige en torno a propuesta: Política Nacional de Empleo Digno 2017-2023</i> |
|                                                             | <b>Actor principal:</b> Secretarías de Sección y Secretarías del Departamento de Administración | Desempeñar el trabajo diario de la organización.<br><br>Medir en base a métricas, la aplicación de competencias en su desarrollo. | Indiferente           | Capacidad de facilitar las acciones: Medio<br><br>Capacidad de influencia: Relativamente modificable | Público objetivo                                                                                                       |
|                                                             | Recursos Humanos                                                                                | Promover y proveer herramientas y conocimientos                                                                                   | A favor               | Capacidad de facilitar las acciones: Medio dependiendo de la demanda                                 | Promover Implementar Fortalecer                                                                                        |

|  |  |                                                                                          |  |                               |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------|--|
|  |  | ntos del proyecto.<br><br>Implementar proyecto de competencias hacia actores principales |  | Capacidad de influencia: Alta |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------|--|

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Síntesis de resultados de la investigación:

Existen elementos básicos que han permitido que los trabajadores puedan capacitarse en cuanto a las plataformas, sistemas y recursos que utiliza la institución, pero lo que no se ha logrado es la incorporación de calidad en los procesos de formación, igualdad de información para las diferentes secciones, disponibilidad de recursos y actualización permanente, que fue una tendencia que se marcó entre los discursos de los participantes, ya que se hacía mención a la importancia de que existiera la incorporación del uso de recursos informáticos para el desempeño del profesional, así como puede ser de ayuda inclusive a nivel personal.

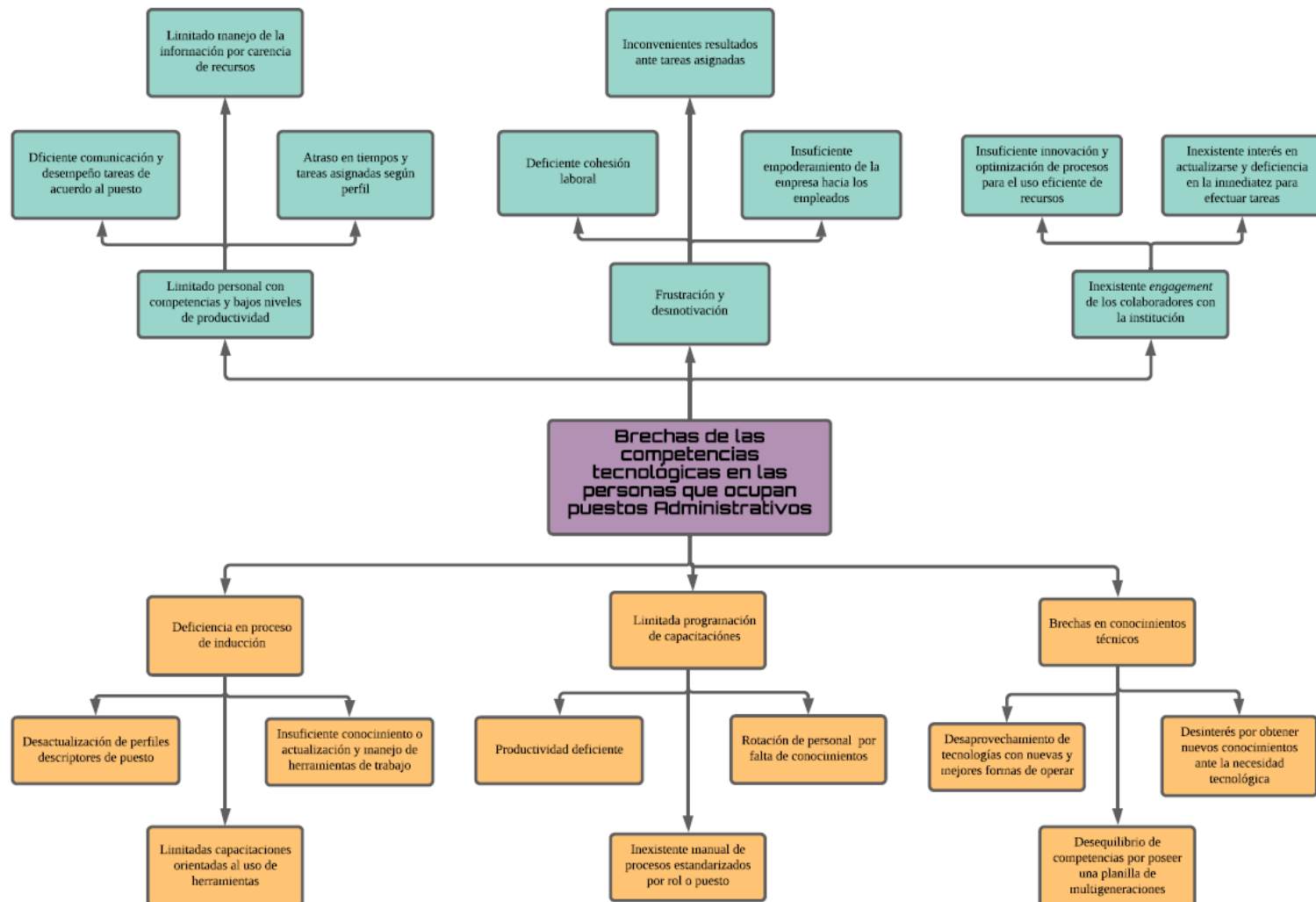
El desarrollo y formación de los empleados, no existía con un programa o proyecto como tal por medio del cual pudieran mantenerse actualizados a recursos novedosos y que fortaleciera la calidad de los procesos distintos que se desarrollan día con día en la institución y si no es porque la institución misma provea algunos cursos de capacitación que ellos consideren son necesarios, el personal no opta por solicitar recursos si les es necesario, acuden de forma personal a investigar por cuenta propia por medio de internet, preguntar a compañeros o inclusive a familiares la manera de desempeñar una tarea, no teniendo todo el conocimiento que desearían.

Existieron complicaciones por parte de los trabajadores para poder para poder desempeñarse en sistemas y plataformas que son ajenas a las que utilizaba el colegio con regularidad, como lo puede ser el uso de plataformas para poder realizar video llamadas, editar documentos de forma conjunta con otros departamentos (*drives*) o herramientas externas. La facilidad que se tenía por parte de algunos empleados y por otro algunos que no sabían siquiera que esas eran opciones para trabajar, ya que al existir multigeneraciones, los niveles de conocimientos tecnológicos varían, si no se manejan por generaciones, la aplicabilidad puede ser no efectiva lo cual limita al colaborador y puede tener afecciones dentro de su cumplimiento de tareas, lo cual sirve de fundamento para poder proveer la propuesta de una guía de estrategias para el desarrollo y formación de competencias tecnológicas, que busque la difusión de capacitaciones, promoción de las mismas, su implementación y el fortalecimiento de ellas por medio de un seguimiento correspondiente.

### **6.3 Análisis de problemas:**

En base a lo anteriormente investigado se pudieron identificar algunas áreas de oportunidad que pueden afectar de cierta manera al desempeño que se espera o desea proveer por parte de los colaboradores, creando desmotivación por no poder realizar ciertas tareas de forma continua, cumpliendo con tiempos, también la carencia de capacitación que pueda fortalecer las competencias tecnológicas que hoy en día son vitales como herramientas para que puedan alcanzar la productividad esperada, así como acciones que se necesita ponerse atención para conductas que puedan tenerse, como puede ser la motivación que se transmite para poder ampliar conocimientos, generar procesos que permitan utilizar el conocimiento para apalancar la generación de valor para la organización independientemente de que sea multigeneracional, así como lo es la correspondencia con competencias para poder lograr un desempeño superior. Lo cual queda plasmado en el árbol de problemas:

## 6.4 Árbol de problemas:



Fuente: Elaboración propia

## **6.5 Análisis contextual y diagnóstico:**

El Colegio Americano de Guatemala es una institución reconocida a nivel nacional por la educación que imparte a un promedio de 1500 estudiantes a nivel global. Debido a este número alto de asistentes diarios, el personal que en la institución laboran directamente con ellos vienen siendo las Secretarías de Sección y Secretarías de Administración, que son quienes se encargan de todo aspecto directo con alumnos, padres de familia, maestros y Directores. Cada una de estas secretarías se encargan de actividades regulares, el manejo y control de sistemas donde se llevan el control de notas, realizan boletas de calificaciones, están a cargo de la atención que refiere cada uno de los clientes tanto internos como externos, manejan plataformas directas con el Ministerio de Educación, están a cargo de actividades tanto dentro como fuera del país con alumnos, maestros y directores. así como con otras tantas atribuciones.

Las secretarías de Sección y Secretarías de Administración eran puestos que dentro de la institución no se consideró nunca que tuvieran un puesto que se desempeñara bajo la modalidad del teletrabajo. Debido a la pandemia Covid-19 y a las medidas de seguridad que el gobierno impuso a nivel nacional, el Colegio se vio en la necesidad de cerrar las puertas al público, a sus colaboradores y a todas las personas que podían asistir al mismo. Por lo cual se pudo exponer y descubrir, los puntos sobre los cuales había dificultades para ellas al realizar las atribuciones que les correspondían de acuerdo a su rol. Los actores principales con los que se desea desarrollar el proyecto vienen de multigeneraciones, personas desde 24 a 66 años en la Ciudad de Guatemala, que se vieron en la necesidad de utilizar el teletrabajo como método, en el Colegio Americano de Guatemala. Idealmente se espera que cada una de ellos, pueda tener disponibilidad de tiempo después de la hora laboral, para no interrumpir a las actividades diarias que se tienen en su ámbito laboral o pueda ser aplicado durante momentos libres que tengan. Dicho proyecto puede ser efectuado con participantes de ambos sexos, no está diseñado específicamente para mujeres, sino también puede ser empleado en hombres. Que hayan culminado al menos sus estudios a nivel medio.

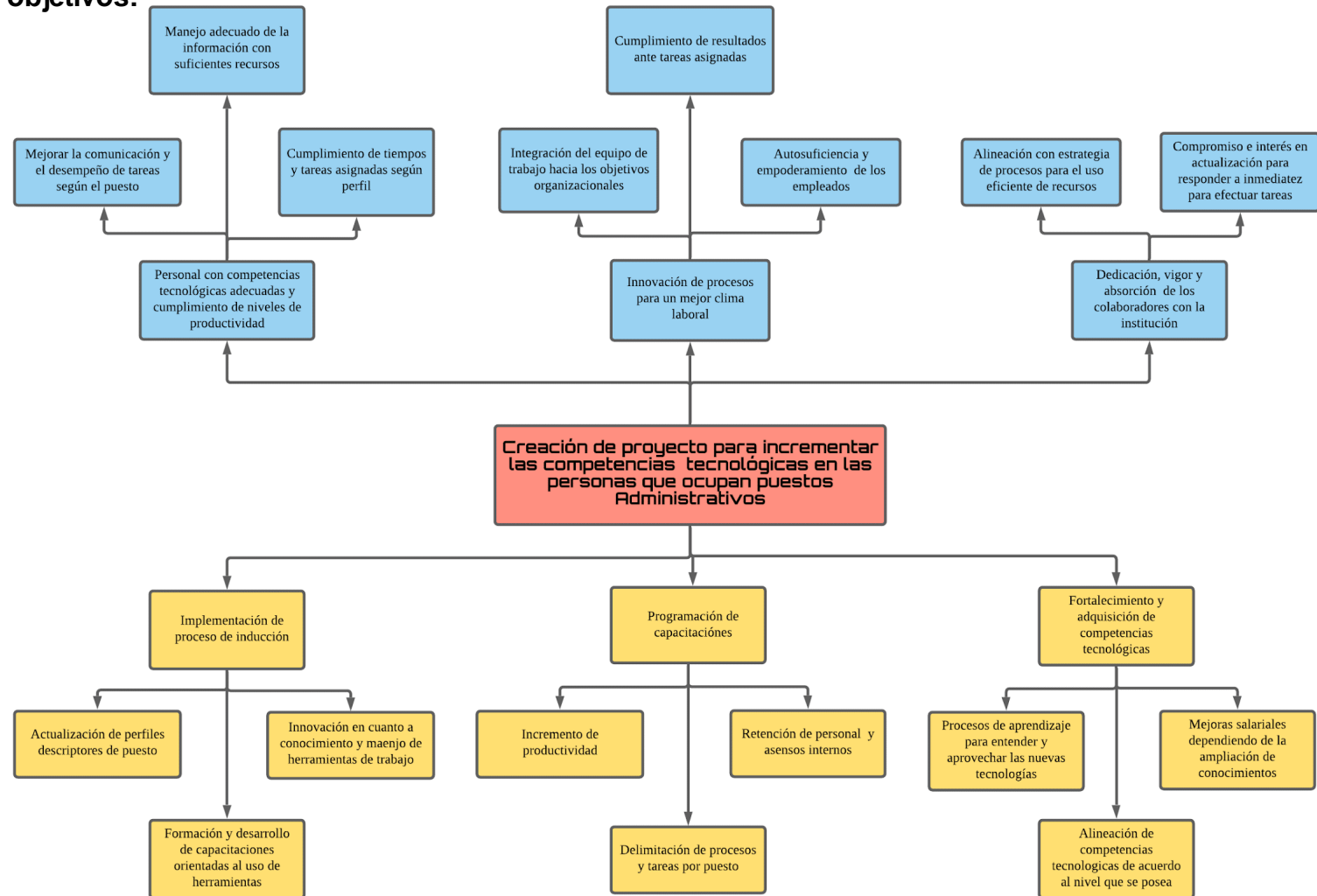


Es por ello que el involucramiento de la Dirección General del Colegio, junto con el apoyo de las Direcciones de Sección con mandos altos, es indispensable para que exista una difusión de la información sobre este proyecto, así como la aprobación de que haya capacitaciones pertinentes de acuerdo a los objetivos. Así como también el Departamento de Recursos Humanos para que se pueda implementar el mismo, se pueda promover para que sea una opción viable que fortalezca de manera positiva con acciones inmediatas que lograrán dar acceso a procesos de inducción, programas de capacitación y disminuyan la deficiencia de competencias laborales tecnológicas dependiendo de la generación a la cual pertenezca la persona interesada, así como promover a seguir obteniendo conocimiento para aquellas que posean ciertas habilidades y puedan mejorarlas.

Entre los temas más importantes y a los que se les desea dar solución por medio de este proyecto, se pueden mencionar los que se nombran a continuación, buscando abordar las brechas que existen ante la falta de competencias tecnológicas que ocupan puestos administrativos:

- Difusión y dar a conocer la posibilidad del proyecto para poder obtener competencias tecnológicas de acuerdo a los diferentes niveles.
- Proveer a través de capacitaciones dependiendo del interés y necesidad de cada perfil, reforzamiento, amplitud y fortalecimiento del manejo de herramientas de trabajo que vayan orientadas al aprendizaje para aprovechar las nuevas tecnologías.
- Incremento de motivación a través del empoderamiento del personal para que puedan alcanzar tanto sus metas profesionales y personales, por medio del buen desempeño de sus funciones y tareas.
- Implementación del proyecto y dar seguimiento correspondiente para su buen desempeño.
- Evaluación formativa y cíclica del resultado obtenido por medio del proyecto.

## 6.6 Árbol de objetivos:



Fuente: Elaboración propia

## **6.7 Análisis de objetivos**

### **6.7.1 Objetivo General:**

Implementar un proyecto de competencias tecnológicas, integrado por capacitaciones que brinden herramientas, recursos y conocimientos guiados hacia la evolución en el perfil de los descriptores de puesto y el progreso en su desempeño, para así transformar los retos y estrategias que enfrenta la organización en cuanto a las necesidades tecnológicas de los colaboradores.

### **6.7.2 Objetivos específicos:**

- Esclarecimiento de funciones de acuerdo a perfiles descriptores de puestos para la mejora de comunicación, manejo adecuado de la información y cumplimiento de tiempos.
- Alineación de la estrategia que la institución maneje con la programación de capacitaciones, para la delimitación de procesos, empoderamiento y el incremento de productividad.
- Fortalecimiento y adquisición de competencias tecnológicas orientadas a herramientas tecnológicas, recursos, y capacitaciones de acuerdo al nivel que se poseen para que se cuente con las herramientas necesarias para el desempeño de las tareas asignadas.

## **6.8 Análisis de opciones:**

Al tomar de base lo planteado en el árbol de problemas es posible realizar acciones que pueden contribuir de forma positiva y dar solución a diferentes alternativas, que pueden ser punto de partida para poder desarrollar acciones encaminadas al desarrollo y formación de los colaboradores, que puedan ser ajustadas tomando en

cuenta las particularidades que se expusieron para erradicar las brechas de las competencias tecnológicas que limitan a los empleados para poder desempeñarse de mejor manera en el rol que trabajan.

**TABLA No. 9**

**Alternativas de propuestas**

| Alternativa 1                                                                                                                                                                                                                                                  | Alternativa 2                                                                                                                                   | Alternativa 3                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programa de capacitación en competencias laborales tecnológicas para el teletrabajo                                                                                                                                                                            | Manual para el desarrollo del teletrabajo                                                                                                       | Plan de aprendizaje de habilidades tecnológicas para el desarrollo de los teletrabajadores                                                                                       |
| La formación y desarrollo de competencias tecnológicas puede llevarse a cabo por medio de la capacitación del personal que trabaja actualmente con modalidad de teletrabajo, enfocándose en proveer equipos, herramientas tecnológicas y conocimientos guiado. | Ejecución de manual para el desarrollo del teletrabajo para promover la productividad y competencias laborales tecnológicas en la organización. | Brindar conocimientos y preparación, para que los trabajadores puedan controlar su propio aprendizaje y puedan desarrollarse maximizando su productividad y niveles de eficacia. |

De acuerdo a la matriz de alternativas realizada, existieron criterios de valoración que evaluaron la viabilidad para la implementación de la propuesta.

**TABLA No. 10**

**Criterios de valoración**

| Criterios de valoración                                         | Alternativa 1 | Alternativa 2 | Alternativa 3 |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Rentabilidad del proyecto                                       | 3             | 1             | 2             |
| Tiempos de ejecución                                            | 2             | 1             | 1             |
| Capacidad de aprendizaje y adaptabilidad por parte del personal | 3             | 1             | 2             |

|                                          |    |    |    |
|------------------------------------------|----|----|----|
| Capacidad de infraestructura tecnológica | 3  | 2  | 1  |
| Mayor viabilidad de desarrollarse        | 3  | 1  | 2  |
| Capacidad de inversión                   | 3  | 3  | 3  |
| Mejores resultados institucionales       | 3  | 1  | 2  |
|                                          | 20 | 10 | 13 |

Fuente: Elaboración propia

*Escala= Baja: 1 Media: 2 Alta: 3*

De acuerdo a los criterios de valoración que se tomaron en cuenta se refleja que la alternativa 1 viene respondiendo a la necesidad que enfrentan los empleados al momento de adaptarse a las distintas problemáticas que pueden encontrar en el ámbito laboral. Debido a que no existe un programa de capacitación continua para los colaboradores en la actualidad, careciendo de programas que permitan a los trabajadores desarrollar y formar competencias tecnológicas profesionales, se recomienda que la propuesta a desarrollarse sea el plan de capacitación en competencias laborales tecnológicas para el teletrabajo, debido a que la rentabilidad, tiempos de ejecución e inversión obtienen los resultados más favorables para la empresa a un corto, mediano y largo plazo

## **6.9 Marco conceptual:**

Para poder realizar la presente propuesta se realizó una búsqueda de antecedentes en cuanto a los datos relevantes y problemáticas que se han obtenido y han impulsado el desarrollo y formación de competencias tecnológicas que han utilizado el teletrabajo como método para desempeño de labores.

A manera de resumen se presentan algunos aportes:

Tal como plantea (Fernández, 2021) la transformación del empleo en consecuencia al avance de la tecnología es uno de los aspectos por los cuales la necesidad de la formación de competencias digitales, vayan de la mano de los perfiles profesionales, ya que de ello dependerá la demanda que exige el teletrabajo para su desarrollo. Debido a su escaso desarrollo y ante la pandemia de Covid-19, se pudieron exponer las ventajas y riesgos que suponía la implicación de su normalización y describe las siguientes exigencias e implicaciones:

- I. La necesidad de un motivo valioso que sirva de fundamento.
- II. La reordenación que exige de la propia Administración Pública.
- III. El cambio de cultura organizativa, así como el avance hacia un modelo de plataformización, pérdida de identidad profesional y la posibilidad de segregación del personal empleado público en funciones de su sexo y nivel de estudios.

Se expone también en dicho estudio que formación en competencias digitales puede transformar los puestos de trabajo, ya que la realidad productiva en empresas tanto privadas como públicas, descubren que no hay tareas que no se realicen de la mano de la tecnología. La formación mejora la empleabilidad o carrera profesional de la persona que trabaja y viene siendo un desafío colectivo que exige contar con personal capacitado para ello. Haciendo que la reorganización de la administración pública, pueda tener un cambio en la cultura organizacional.

En el estudio realizado por (Gontero & Albornoz, 2019) referente a la identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina, menciona que el desajuste de habilidades hace referencia a que los trabajadores no están alineadas con lo que el mercado laboral exige en cuanto a competencias requeridas, cuando las brechas son profundas pueden implicar en costos para las empresas, así como para los trabajadores y se ve reflejado en la productividad laboral,

haciendo que la escasez de trabajadores calificados sea un factor que debe de tomarse en cuenta.

La identificación o evaluación de habilidades son herramientas que brindan información sobre las habilidades que se poseen por parte de los trabajadores, para hacer una revisión de las necesidades que puedan estar presentando tanto los empleados, así como la institución en sí, por lo cual la recopilación y análisis de cada perfil de puesto, brinda datos sobre los empleados que ya son graduados, así como realizar un estudio sobre las personas que aunque no estén graduadas, ya sean parte del mercado laboral y carezcan de dichas competencias. Esto puede realizarse en base a un análisis por género, años de experiencia, edad requerida, nivel educativo o por cualificaciones, lo cual hará que se puedan identificar las brechas y desajustes que estén dándose.

En dicho estudio también mencionan sobre la importancia del seguimiento que debe de dársele a las vacantes que se cuenten en la organización, para así inclusive poder postular tendencias profesionales en demanda, así como las habilidades actuales que se vayan necesitando. Inclusive puede servir de métrica por si alguna vacante está publicada muchas veces durante un corto tiempo, lo cual puede servir de referencia en que el nivel de rotación por las inadecuadas condiciones debe considerarse, para poder aplicarse sistemas de capacitación por si existe alguna habilidad que se esté necesitando y el mercado no cuente con ella.

Por su parte (Guzmán, 2017) realiza una propuesta sobre la gamificación de la educación dentro del trabajo, indicando que la tecnología ha incrementado en los últimos años favoreciendo herramientas que pueden ayudar a que las organizaciones puedan comunicarse por medio de TIC's, el estudio se realizó en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, y entre sus principales objetivos se buscaba:

- Mejorar los procesos comerciales del sector calzado a través de la utilización de las TIC.
- Evidenciar como los empresarios requieren personal capacitado con competencias digitales para que se desempeñaran por medio del internet, plataformas digitales.
- Favorecer también a los procesos de enseñanza-aprendizaje para la gamificación de la educación en el trabajo.

Según su estudio, las competencias digitales son exigidas como las habilidades que las personas deben tener para desarrollarse en su labor, por ello tal como el concepto de competencias aborda, los factores de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, van orientadas a la capacidad de desarrollarse en un ámbito específico y la adquisición de conocimientos para el profesional pueden utilizarse de forma estratégica para la optimización de recursos, así como se pueden identificar las áreas de oportunidad de los colaboradores. Según metodología planeada de acuerdo al perfil de las competencias digitales menciona:

- a. Competencias para el uso de aplicaciones clave: como lo puede ser la capacidad de comunicar ideas a través de presentaciones (PowerPoint), Nivel de competencias en el uso de procesadores de texto (Word), Nivel de competencias en uso de hojas de cálculo (Excel).
- b. Fundamentos de ordenador: Menciona Hardware y periféricos, así como sistemas operativos (Software).
- c. Así mismo hace mención a vivir en red: Refiriéndose a la comunicación electrónica y colaboración en línea. Uso de internet para la búsqueda y análisis de información. Nivel competencial para el uso de las redes sociales. Temas legales y de seguridad relacionadas con internet.
- d. Y por último la adecuación al mercado laboral: Nivel de adecuación global percibido en relación con las competencias digitales.



## 6.10 Matriz del proyecto – Marco Lógico

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                       |                              |                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Fin: Realizar un proyecto de capacitación para transformar los retos y estrategias ante la formación y desarrollo de competencias tecnológicas, por medio de capacitaciones que brinden herramientas recursos y conocimientos guiados a la evolución de conocimientos del perfil y el progreso que reflejen en cuanto a su desempeño. |                                                                       |                              |                                                                               |
| Propósito: Creación de acciones en concreto que sirvan para realizar ajustes en cuanto a las competencias tecnológicas que sean necesarias para el aprendizaje y enseñanza, para el uso de tecnologías para el desarrollo y formación profesional y personal.                                                                         |                                                                       |                              |                                                                               |
| Componentes: Enseñar, desarrollar y fortalecer las habilidades tecnológicas de acuerdo a los distintos niveles de educación, sexo, generación que existen dentro de la organización para el logro de los objetivos organizacionales                                                                                                   |                                                                       |                              |                                                                               |
| Actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                       |                              |                                                                               |
| Resumen Narrativo de objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Indicadores verificables objetivamente                                | Medios de verificación       | Supuestos                                                                     |
| Realización de proceso inicial de propuesta y definición                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                       |                              |                                                                               |
| Preparación de la presentación a realizar como propuesta del proyecto, así como la incorporación del mismo                                                                                                                                                                                                                            | Realización de instrumento para generar propuesta                     | Propuesta de material visual | La presentación no se completa y falla al estarse presentando                 |
| Reunión con Dirección General y Recursos Humanos para realizar la propuesta del proyecto completo, con presupuesto                                                                                                                                                                                                                    | Aprobación y firma de aceptación del proyecto                         | Propuesta de proyecto        | La Dirección discrepa en el contenido del proyecto                            |
| Reunión informativa con Directores de sección sobre proyecto a implementar.                                                                                                                                                                                                                                                           | Aprobación por parte de las secciones y aceptación del proyecto final | Propuesta de proyecto        | Los Directores no están de acuerdo por la pérdida de tiempo que se generaría. |
| Reunión con Secretarías de Sección y Secretarías Administrativas para presentarles                                                                                                                                                                                                                                                    | Aceptación del proyecto                                               | Propuesta de proyecto        | Las Secretarías no encuentran el proyecto motivante.                          |

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                         |                         |                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| la propuesta del proyecto, definiendo los pilares de la estrategia de capacitación con TIC, sus alcances y limitaciones.                                                                                            |                                                                                         |                         |                                                                        |
| Realización de organización de planes de mejora, presentación de metas, equipos de apoyo y promoción de proyecto                                                                                                    |                                                                                         |                         |                                                                        |
| Contratación de coordinadora del proyecto                                                                                                                                                                           | Confirmación y firma de contrato                                                        | Contrato laboral        | La coordinadora tuviera otra propuesta de trabajo.                     |
| Fijación de los ejes de mejora comprometidos, recopilación de la planificación definitiva del proyecto                                                                                                              | Se realiza un instrumento de medición para que se desarrollen indicadores con objetivos | Instrumento de medición | No se dispone con información completa para realizar la planificación. |
| Coordinación con el Departamento de Comunicación para realizar campaña informativa con afiches y material informativo para dar a conocer las condiciones, requisitos y características de la acción de capacitación | Firma de contrato                                                                       | Contrato laboral        | Es rechazada la propuesta por parte del Departamento                   |
| Coordinación con el Departamento de comunicaciones para realizar y difundir manuales sobre los cuales se muestran indicadores del programa y procesos                                                               | Firma de contrato                                                                       | Contrato laboral        | Por cuestiones de presupuesto, no se acepta la propuesta.              |
| Evaluar los descriptores de puestos que se manejan en la actualidad                                                                                                                                                 | Actualización de los perfiles y se asignan las tareas correspondientes a cada rol       | Descriptores de puestos | No se consideran todos los puestos o las tareas asignadas.             |

|                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                           |                                                   |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Presentación de las metas a lograr para los actores principales con el fin de que se comprenda y se motive al aprendizaje de nuevas TIC'S                                                                                               | Planificación de campaña publicitaria                                                                     | Propuesta de material visual                      | No se crea la motivación prospectada de parte de los actores principales |
| Formación de grupos de mejora de acuerdo a los descriptores de puestos procurando que dos de sus miembros como mínimo se involucren, los cuales se harán cargo de llevar a buen término la implantación de tecnologías TIC's necesarias | Difusión de información sobre los procesos a realizarse                                                   | Manuales de implantación.                         | La información no llega a todos los involucrados.                        |
| Análisis sobre la programación de reuniones para informar sobre los objetivos del proyecto, realización y desarrollo                                                                                                                    | Planificación sobre proyecto                                                                              | Planificación y cronograma                        | Falta de tiempo                                                          |
| <b>Gestión de proceso, ejecución y control de proyecto de formación y desarrollo de competencias tecnológicas</b>                                                                                                                       |                                                                                                           |                                                   |                                                                          |
| Creación de los planes de formación de acuerdo a cada tecnología TIC para la planificación de formación individual                                                                                                                      | Se genera propuesta a que el aprendizaje se obtendrá de acuerdo al nivel que se tenga de forma individual | Propuesta de material visual                      | Se confunde la información con los actores principales.                  |
| Planificación de reuniones individuales con empleados                                                                                                                                                                                   | Identificación de interés en cada una de las TIC's que consideran deben reforzar                          | Base de datos con información de cada colaborador | Los empleados no tienen tiempo para agendar cita                         |
| Realización de plan de actividades y tareas que deberán                                                                                                                                                                                 | Se documenta la información y se puede informar a los                                                     | Plan de acción                                    | No se comprometen los empleados y no se tiene respuesta de ellos         |

|                                                                                                                                                                                           |                                                                |                                                |                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ir de la mano con cada TIC que se desea desarrollar                                                                                                                                       | colaboradores sobre el plan de acción a realizarse por grupos  |                                                |                                                                                    |
| Realizar una priorización y secuencia de los planes a realizar por medio de una planificación de su ejecución con prioridades, secuencias y finalización de las diferentes implantaciones | Asignación de actividades a cargo de los empleados             | Listado de actividades a realizar              | Falta de tiempo por parte de los empleados.                                        |
| Organización y planificación de acuerdo a reuniones con empleados sobre los programas de fortalecimiento o aprendizaje de competencias tecnológicas que necesitan.                        | Documentar la información sobre plan                           | Planificación                                  | No se recaba toda la información en dichas reuniones y se necesita más información |
| Reunión con Dirección general sobre el sistema de TIC's NEXT, que unificará, centralizará la cantidad de módulos con funciones específicas que sean necesarias                            | Plataforma Next                                                | Firma de contrato para adquisición de sistema. | Falta de presupuesto para su incorporación.                                        |
| Familiarización y capacitación de la plataforma con las Secretarías de Sección y administrativas                                                                                          | Plataforma Next                                                | Presentación visual                            | Falta de entendimiento o falta de tiempo de las colaboradoras                      |
| Creación de usuarios para cada una de las Secretarías de Sección y Administrativas con proveedor de Next                                                                                  | Plataforma Next, se envían credenciales por correo electrónico | Plan de acción                                 | No llega la información a los correos electrónicos                                 |
| Confirmar accesos de los usuarios para que cada una de las Secretarías puedan escoger sus                                                                                                 | Plataforma Next                                                | Informe dentro de la plataforma                | No existe tiempo para que puedan ingresar                                          |

|                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                     |                                                      |                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| áreas de oportunidad dentro de la plataforma y escoger los TIC's que quieren aprender o fortalecer                                                                                                                        |                                                                                                     | generado diariamente                                 |                                                                              |
| De acuerdo a cada uno de los TIC's escogidos, se puede llevar el seguimiento por medio de la plataforma para poder corroborar cuáles son los niveles que cada colaborador tiene y el tiempo empleado para su capacitación | Plataforma Next                                                                                     | Informe dentro de la plataforma generado diariamente | Falta de compromiso por parte de los colaboradores                           |
| Realización de evaluaciones esporádicas por sorpresa sobre los procesos de incorporación en TIC's                                                                                                                         | Verificar el aprendizaje sobre TIC's                                                                | Evaluación sorpresa.                                 | Que no se tenga disponibilidad de tiempo.                                    |
| Organización por equipos de espacios para compartir experiencia y áreas de mejora en cuento al proyecto                                                                                                                   | Organización de asamblea para compartir sobre la experiencia de la iniciativa                       | Minuta sobre reunión                                 | Poco compromiso para poder tomar tiempo para dicha organización.             |
| Evaluación y verificación del avance de cada uno de los TIC's escogidos por cada colaborador.                                                                                                                             | Plataforma Next                                                                                     | Informe generado por plataforma.                     | Inexistente asistencia a los cursos escogidos de parte de los colaboradores. |
| Recopilación, seguimiento y sistemas de medición ante el proyecto implementado                                                                                                                                            |                                                                                                     |                                                      |                                                                              |
| Realización de KPI para establecer indicadores clave a través de las evaluaciones y verificaciones alinear las competencias tecnológicas con los objetivos de la institución.                                             | Plan de ejecución sobre las áreas de oportunidad para mejorar resultados de acuerdo a los objetivos | Informe sobre plan                                   | Falla de la información recabada .                                           |
| Diseño de cuadro integral a manera de medir los parámetros                                                                                                                                                                | Plan de seguimiento de proyecto                                                                     | Informe sobre el plan                                | Información inadecuada dentro de los parámetros                              |

|                                                                                                                                                                                                   |                                                                      |                                        |                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| de la visión del progreso general de la incorporación de las TIC's y los resultados alcanzados                                                                                                    |                                                                      |                                        |                                                                               |
| Siguiendo directrices del Coordinador del proyecto, realizar un seguimiento para que el lanzamiento, ejecución y terminación se realicen de acuerdo a los objetivos                               | Marcha de procesos de mejora                                         | Minuta de lanzamiento                  | Que los objetivos no hayan sido alcanzados                                    |
| Puesta en marcha del proyecto, dando seguimiento por el comité de apoyo y dirección para hacer cumplir las tareas de ejecución y duración de acuerdo a planificación prevista                     | Marcha de procesos de apoyo                                          | Minuta de ejecución                    | Poca colaboración por parte de los colaboradores para la ejecución de tareas. |
| Control y seguimiento sobre el proyecto, siguiendo la programación y verificación correspondiente, con seguimiento sobre las tendencias o desviaciones detectadas y los problemas de coordinación | Manual de seguimiento del proyecto                                   | Minutas de seguimiento                 | La coordinación del proyecto no fue de acuerdo a la planificación             |
| Realización de tendencias y desviaciones para comparar los resultados previstos con los alcanzados.                                                                                               | Análisis de tendencias y desviaciones                                | Minuta sobre tendencias y desviaciones | Que los resultados no vayan de acuerdo a lo previsto                          |
| Realizar propuesta y realización de soluciones a los problemas detectados durante el proyecto a manera de identificar el apoyo y                                                                  | Generar propuestas adaptadas a dar soluciones a problemas detectados | Propuestas de material visual          | Que la propuesta no generara mejoría en resultados                            |

|                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                        |                                                 |                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| mejora de los resultados obtenidos                                                                                                                                                                                               |                                                                                        |                                                 |                                                                               |
| Creación de material visual con información sobre la actualización de procesos y alcances logrados con el proyecto                                                                                                               | Manuales objetivos con flujogramas                                                     | Material visual                                 | No se realiza en tiempo el material a utilizar y se atrasa el informe.        |
| Realizar asamblea para plantear profundo análisis sobre comportamiento actual y logros obtenidos con las Secretarías de Sección y Administración, a manera de motivar al personal y comprometerse a la movilización consiguiente | Organización de asamblea para compartir resultados obtenidos de acuerdo al proyecto    | Material visual.<br>Documentación con gráficas. | Que las colaboradoras no puedan asistir a dicha asamblea.                     |
| Evaluar el nivel de satisfacción de parte de los empleados con respecto al desarrollo del plan de formación y desarrollo                                                                                                         | Documentación sobre información por medio de encuesta electrónica                      | Base de datos                                   | El empleado no se siente en la libertad de expresarse por temor a represalias |
| Realizar un modelo de incorporación de apoyo visible para el funcionamiento satisfactorio para proceder a motivar, diseñar y estudiar los premios a la colaboración en el cambio.                                                | Se reúnen a Direcciones para revisar los comentarios y las mejoras que se pueden tener | Minuta sobre reunión                            | Los Directores no muestran apoyo ante la propuesta                            |
| Realización de evaluación de desempeño anual                                                                                                                                                                                     | Mejoría en desempeño del trabajo                                                       | Evaluación de desempeño                         | Que no se lleve a cabo la evaluación de acuerdo a planificación               |
| Actualización de bonos de acuerdo al desempeño satisfactorio o insatisfactorio por parte de los colaboradores                                                                                                                    | Incremento a las bonificaciones de acuerdo al perfil                                   | Incentivos de área.                             | No existe presupuesto.                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |                                                                    |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Realizar reunión con Directivos para dar recomendaciones sobre los resultados obtenidos y optar por reforzar las áreas de mejora encontradas                                                                                          | Mejoría en la estrategia organizacional para el futuro | Material visual, presentación en Power Point, minuta sobre reunión | Que los directores no asistan a la reunión.        |
| En base a áreas de mejora encontradas, se hace la propuesta de un nuevo proyecto para dar seguimiento al anterior y se puedan adquirir nuevos rumbos de mejora para la institución y que se vaya realizando un programa a largo plazo | Aprobación y firma de aceptación del proyecto          | Propuesta de proyecto                                              | La Dirección discrepa en el contenido del proyecto |

Fuente: Elaboración propia



## 6.11 Presupuesto

| Presupuesto                                                                                                                                                                                                      |                                      |                                  |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Rubro                                                                                                                                                                                                            | Cantidad                             | Costo unitario                   | Total              |
| Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                 |                                      |                                  |                    |
| Contratación de coordinador a cargo del proyecto                                                                                                                                                                 | 1                                    | Q70,000.00<br>Plazo 9 meses      | Q70,000.00         |
| Contratación de empresa plataforma de software                                                                                                                                                                   |                                      | Q60,000.00<br>Período de 9 meses | Q60,000.00         |
| Contratación del Departamento de comunicación para realizar campaña informativa con afiches y material informativo para dar a conocer las condiciones, requisitos y características de la acción de capacitación |                                      | Q10,000.00<br>Plazo 2 meses      | Q10,000.005        |
| Recursos materiales ante la modalidad de teletrabajo                                                                                                                                                             | Equipo de cómputo, acceso a internet | Q80,000.00                       | Q80,000.00         |
| Manual estandarizado de procesos, logos, presentaciones de resultados a Dirección General                                                                                                                        |                                      | Q10,000.00                       | Q10,000.00         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                     |                                      |                                  | <b>Q230,000.00</b> |

**6.12 Cronograma:**

| No. | Actividad                                                                                                  | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic | Ene | Feb |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1   | Preparación de la presentación a realizar como propuesta del proyecto, así como la incorporación del mismo |     |     |     |      |     |     |     |     |     |
| 2   | Reunión con Dirección General y Recursos Humanos para realizar la propuesta del proyecto                   |     |     |     |      |     |     |     |     |     |
| 3   | Reunión informativa con Directores de sección sobre proyecto a implementar.                                |     |     |     |      |     |     |     |     |     |

|   |                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 4 | <p>Reunión con Secretarías de Sección y Secretarías Administrativas para presentarles la propuesta del proyecto, definiendo los pilares de la estrategia de capacitación con TIC, sus alcances y limitaciones.</p> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | <p>Contratación de coordinadora del proyecto</p>                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | <p>Fijación de los ejes de mejora comprometidos, recopilación de la planificación definitiva del proyecto</p>                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   |                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 7 | <p>Coordinación con el Departamento de Comunicación para realizar campaña informativa con afiches y material informativo para dar a conocer las condiciones, requisitos y características de la acción de capacitación</p> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | <p>Coordinación con el Departamento de comunicaciones para realizar y difundir manuales sobre los cuales se muestran indicadores del programa y procesos</p>                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | <p>Evaluar los descriptores de puestos que se manejan en la actualidad</p>                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 10 | Presentación de las Metas a lograr para los actores principales con el fin de que se comprenda y se motive al aprendizaje de nuevas TIC'S                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Formación de grupos de mejora de acuerdo a los descriptores de puestos procurando que dos de sus miembros como mínimo se involucren, los cuales se harán cargo de llevar a buen término la implantación de tecnologías TIC's necesarias |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Análisis sobre la programación de reuniones para informar sobre los objetivos del proyecto, realización y desarrollo                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|    |                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 17 | Organización y planificación de acuerdo a reuniones con empleados sobre los programas de fortalecimiento o aprendizaje de competencias tecnológicas que necesitan. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Reunión con Dirección general sobre el sistema de TIC's NEXT, que unificará, centralizará la cantidad de módulos con funciones específicas que sean necesarias     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Familiarización y capacitación de la plataforma con las Secretarias de Sección y administrativas                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 20 | Creación de usuarios para cada una de las Secretarías de Sección y Administrativas con proveedor de Next                                                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Confirmar accesos de los usuarios para que cada una de las Secretarías puedan escoger sus áreas de oportunidad dentro de la plataforma y escoger los TIC's que quieren aprender o fortalecer                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | De acuerdo a cada uno de los TIC's escogidos, se puede llevar el seguimiento por medio de la plataforma para poder corroborar cuáles son los niveles que cada colaborador tiene y el tiempo empleado para su capacitación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



|    |                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 23 | Realización de evaluaciones esporádicas por sorpresa sobre los procesos de incorporación en TIC's                                                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Organización por equipos de espacios para compartir experiencia y áreas de mejora en cuento al proyecto                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Evaluación y verificación del avance de cada uno de los TIC's escogidos por cada colaborador.                                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Realización de KPI para establecer indicadores clave a través de las evaluaciones y verificaciones alinear las competencias tecnológicas con los objetivos de la institución. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 27 | Diseño de cuadro integral a manera de medir los parámetros de la visión del progreso general de la incorporación de las TIC's y los resultados alcanzados                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Siguiendo directrices del Coordinador del proyecto, realizar un seguimiento para que el lanzamiento, ejecución y terminación se realicen de acuerdo a los objetivos           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Puesta en marcha del proyecto, dando seguimiento por el comité de apoyo y dirección para hacer cumplir las tareas de ejecución y duración de acuerdo a planificación prevista |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 30 | Control y seguimiento sobre el proyecto, siguiendo la programación y verificación correspondiente, con seguimiento sobre las tendencias o desviaciones detectadas y los problemas de coordinación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Realización de tendencias y desviaciones para comparar los resultados previstos con los alcanzados.                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | Realizar propuesta y realización de soluciones a los problemas detectados durante el proyecto a manera de identificar el apoyo y mejora de los resultados obtenidos                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 | Creación de material visual con información sobre la actualización de procesos y alcances logrados con el proyecto                                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 34 | Realizar asamblea para plantear profundo análisis sobre comportamiento actual y logros obtenidos con las Secretarías de Sección y Administración, a manera de motivar al personal y comprometerse a la movilización consiguiente |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35 | Evaluar el nivel de satisfacción de parte de los empleados con respecto al desarrollo del plan de formación y desarrollo                                                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36 | Realizar un modelo de incorporación de apoyo visible para el funcionamiento satisfactorio para proceder a motivar, diseñar y estudiar los premios a la colaboración en el cambio.                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



### 6.13 Evaluación del proyecto:

| Evaluación | Primer momento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Segundo momento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Temporalidad                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inicial    | <p>Se inicia el proyecto de manera ordenada, con las aprobaciones pertinentes y se arranca el mismo sin percances.</p> <p>De acuerdo a la difusión visual, así como la coordinación con el Departamento de comunicaciones se elaboraron los materiales, convocatoria y se podría contar con una organización consecuente.</p> <p>Debido a la elaboración de descriptores de puesto para cada rol, es posible ubicar a cada empleado de acuerdo a los niveles que se encuentran y en búsqueda de los mejores cursos de acuerdo a las necesidades.</p> | <p>De acuerdo a la realización de evaluaciones esporádicas sobre los procesos de incorporación en TIC's, permite que se puedan visualizar áreas de oportunidad para el desempeño del proyecto.</p> <p>Existen algunas diferencias en cuanto a la retroalimentación recibida por los colaboradores en cuanto a cómo ellos imaginaban que se realizarían las capacitaciones, ya que consideran necesario un experto presencial para ayudarles con dudas.</p> <p>Métrica:<br/>Evaluación de competencias tecnológicas para el teletrabajo por medio de herramienta organizacional.</p> | <p>Por medio del proyecto de capacitación se busca transformar los retos y estrategias ante la formación y desarrollo de competencias tecnológicas.</p> <p>Primer momento:<br/>Junio - Julio 2021</p> <p>Segundo Momento: Agosto 2021</p> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Proceso</p> | <p>Existieron problemas en la plataforma de forma esporádica y hace que algunos avances que se han tenido dentro de los cursos, se pierdan, esto crea desmotivación por parte de los colaboradores. Se plantearán tres propuestas nuevas para la mitigación de la problemática actual de los colaboradores.</p> <p>Debido a la falta de tiempo y colaboración de que los colaboradores tengan un tiempo para poder realizar los cursos, existe deserción mínima o nula. Se tendrá emitiran las recomendaciones correspondientes a los jefes directos de los colaboradores para que establezcan un tiempo determinado para la capacitación continua en los equipos de trabajo.</p> | <p>Se desarrollarán indicadores claves de capacitación para determinar el cumplimiento de los colaboradores dentro de la organización en materia de aprendizaje, así como evaluar la tasa de cobertura en la población de colaboradores alcanzada.</p> <p>Se realiza evaluación y verificación de avance de los empleados para revisar los logros alcanzados y avances a través de las cuales se muestran los TIC's escogidos por cada colaborador.</p> <p>Verificar y alinear las competencias tecnológicas con los objetivos de la institución y ver los logros alcanzados por cada empleado.</p> <p>Métrica: se establecerá el indicador de cumplimiento que muestre la cantidad de colaboradores en la organización</p> | <p>Primer momento: Septiembre y primera quincena de Octubre 2021</p> <p>Segundo Momento: Segunda quincena de Octubre - Noviembre 2021</p> |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                         |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>Se realizan los cursos sobre TIC's escogidos y se puede llevar el seguimiento y avance de cada empleado por medio de la plataforma, corroborando el nivel que cada colaborador tiene y el tiempo empleado para su capacitación.</p>                                                                                                                                                                                                                         | <p>que recibieron capacitación.</p> <p>Se implementará la tasa de cobertura para establecer el alcance de la capacitación, midiendo así el porcentaje de la población organización alcanzada.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                         |
| Final | <p>Realización de un cuadro integral para medir parámetros de visión del proceso general de la incorporación y los resultados alcanzados.</p> <p>Se realiza un seguimiento de acuerdo a directrices del Coordinador del proyecto, realizando un seguimiento para que la terminación del proyecto que se lleve de acuerdo a los objetivos.</p> <p>Creación de informe visual sobre tendencias y desviaciones para comparar los resultados previstos con los</p> | <p>Se logra que el 70% de los colaboradores se desempeñen de manera más efectiva en los puestos de trabajo, logrando que se promueva la productividad, así como la motivación sobre los logros obtenidos tanto de forma profesional como laboral.</p> <p>Por medio de la evaluación de desempeño anual y de acuerdo a los logros obtenidos por los colaboradores, se puede realizar una actualización de bonos de acuerdo a las metas logradas de forma satisfactoria o insatisfactoria.</p> | <p>Primer momento: Diciembre 2021 - Enero 2022</p> <p>Segundo momento: Febrero 2022</p> |



|  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p>alcanzados, incorporando una propuesta sobre la realización de soluciones detectados dentro del proyecto para identificar el apoyo y mejora de resultados</p> | <p>De acuerdo a las áreas de oportunidad del proyecto implementado, se busca realizar una propuesta nueva sobre la cual se puedan adquirir nuevos rumbos de mejora para la institución y que se pueda lograr realizar un proyecto a largo plazo.</p> |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 28.
- Arellano, P. A. (2020). Disposiciones presidenciales en caso de calamidad pública y órdenes para el estricto cumplimiento. *Cadena Nacional de radio y televisión* (p. 6). Guatemala: Organismo Judicial.
- Asch, J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 11.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 18.
- Beham, B., Bierl, A., & Poelmans, S. (2018). Managerial telework allowance decisions—a vignette study among German managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26.
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 15.
- Bolaños, C., Suárez, M., Rodríguez, U., & Umaña, A. (2015). Discusión conceptual y sistematización de experiencias para el diseño curricular por competencias, proyecto piloto innovación docente : formación por competencias. *CONARE, OPES*, 81.
- CIEPS, E. d. (2018, Enero). *Guía para la elaboración de trabajo de graduación (Tesis)*. Guatemala: Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs).
- Escobar, M. (2004). Las competencias laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales Universidad del Valle*, 25.
- Fernández, M. L. (2021). Empleo tecnológico y teletrabajo en el empleo público. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 92-109.

- Gabetti, F. (2020, noviembre 20). *RRHHDigital*. Retrieved from RRHHDigital: [http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/115947/Los-10-obstaculos-que-impiden-el-desarrollo-del-talento?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/115947/Los-10-obstaculos-que-impiden-el-desarrollo-del-talento?target=_self)
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 18.
- Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *La Trama de la Comunicación*, 15.
- Galvis, M. S. (2012). Un acercamiento a la medición del teletrabajo: Evidencia de algunos países de América Latina. *Comisión Económica para América Latina*, 32.
- García, V., & Martínez, R. (2016). Ausentismo laboral y salud: Estudio de su importancia en el teletrabajo. *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 12.
- Graizbord, B. (2015). Teleworking as a Mobility Strategy for Mexico City. *International Planning Studies*, 19.
- Gontero, S., & Albornoz, S. (2019). *La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Guzmán, A. (2016). Las competencias digitales del trabajador virtual, la competitividad de la empresa del siglo XXI a partir del uso de las TIC. *Tecnología, innovación e investigación en los procesos de enseñanzaaprendizaje*, 35.
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia*, 26.
- Guzmán, A. P. (2017). Un aporte a la transformación de la cultura de los empleadores a través del teletrabajo basado en las competencias digitales. *Actas del V Congreso Internacional de Videojuegos y Educación* (pág. 6). Colombia: Administración de Empresas modalidad Virtual.

- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hlupic, V. (2002). Knowledge and Business Process Management. *Idea Group Inc. Hershey*, 8.
- Hynes, M. (2014). Telework isn't working: A Policy Review. *The Economic and Social Review*, 25.
- INTECAP. (2014). Desarrollo de la Formación Ocupacional. *Intecap*, 186.
- ITA. (2017). *Primer Informe Estado del teletrabajo en América Latina y El Caribe*. Uruguay: Academia Internacional de Teletrabajo-Capítulo América Latina y el Caribe.
- Karia, N., & Assari, M. (2016). Innovation capability: The impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16.
- Lila, & Anjaneyulu. (2013). Modeling the choice of tele-work and its effects on travel behaviour in Indian context. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 10.
- Magro, C., & Salvatella, J. (2014). 8 Competencias Digitales para el Éxito Profesional. *RocaSalvatella*, 50.
- Martin, & Omrani. (2015). An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe. *Applied Economics*, 47.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 15.
- Mayring, P. (2000, Junio 30). *Forum qualitative social research*. Retrieved from Forum qualitative social research: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2384>
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. New York: University of Cambridge.
- Novick, M. (2017). *Metodologías aplicadas en América Latina para anticipar demandas de las empresas en materia de competencias técnicas y profesionales*. Santiago: Naciones Unidas.
- O.I.T. (2002). *Competencia Laboral, Manual de conceptos, métodos y aplicaciones*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo.

- O.I.T. (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. *Departamento de Políticas Sectoriales*, 34.
- OCDE, O. d. (2016, 7 18). *Getting Skills Right Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*. Retrieved from Getting Skills Right Assessing and Anticipating Changing Skill Needs: <http://www.oecd.org/publications/getting-skills-right-assessing-and-anticipating-changing-skill-needs-9789264252073-en.htm>
- OIT. (2013, 3 25). *Organización Internacional del trabajo*. Retrieved from Organización Internacional del trabajo: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_208161/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_208161/lang--es/index.htm)
- OIT. (2014). *Las reglas de juego. Una breve introducción a las normas internacionales del trabajo*. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Ortiz, V. H., Prowesk, K. V., Rodríguez, A. F., Lesmes, C. N., & Ortiz, F. A. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el caribe*, 34.
- P.K. Cruz, G. V. (2001). La gestión por competencias: una herramienta en la planificación de recurso humano. *Revista Emprende Negocios*, 9.
- Palomo, M. (2001). Las ingenierías y la administración de la tecnología. *Ingenierías*, 6.
- Pascale, P., Ligthart, P., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource*, 23.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Escuela Nacional de Antropología e Historia*, 12.
- Shevchuk, A., & Strebkov, D. (2015). Educational mismatch, gender, and satisfaction in self-employment: The case of Russian-language internet freelancers. *Research in Social Stratification and Mobility*, 40.
- Silveira, L., García, A., & González, P. (2016). Las vinculaciones establecidas por las empresas industriales uruguayas y su influencia sobre sus actividades de

- innovación: El caso de la universidad y de otros agentes. *Journal of technology management & innovation*, 14.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. Canadá: John Wiley & Sons, Inc.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Tejada, A. (2006). Un currículo centrado en competencias: Bases para su construcción. *Novedadess Educativas*, 17-23.
- VanDeursen, A., & Vandijk, J. (2010). Internet skills and the digital divide. *New media & society*, 93.
- Vasconcelos, P., Furtado, E., & Rogerio, P. (2016). An approach of multidisciplinary criteria for modeling alternatives of flexible working. *Computers in human behavior*, 51.

## **ANEXOS**

Transcripciones:

**Base de datos:**

**Persona entrevistada:** W.C.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 8:01

**Hora de finalización:** 8:21

**Fecha de la entrevista:** 04/11/2020

**Número de entrevista:** 1

**Codificación:**

ENL1= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 1

WCE1 = Wendy Corominal. Entrevistada No. 1

**Entrevistador (en adelante ENL1)**

ENL1: Yo creo que ya empezamos. ¿Eh? Pues, primero que nada, te agradezco mucho, pues el tiempo que vamos a invertir ahorita lo que es la entrevista a profundidad. Pues como te había comentado esto, pues va a ser utilizado para una investigación la cual cuyo objetivo es, conocer que cuál es la relevancia que tiene el desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo. Pues esto va a ser utilizado para poder cursar verdad, lo que es la maestría humana y organizacional y pues desarrollar la investigación. También como te había comentado, pues que básicamente van a ser diez preguntas en las cuales pues yo voy a agradecer toda tu sinceridad y pues lo que puedas ampliar a grandes rasgos verdad. Y siempre sabe de qué. pues lo que nosotros platiemos el día de hoy va a ser utilizado únicamente para este objetivo y únicamente verdad?

## **Entrevistada (en adelante WCE1)**

WCE1: Está bien.

ENL1: Pues como participante, tú tenés derecho a pues salirte de si en algún momento eh lo crees pertinente o puedes solicitar también como los resultados obtenidos sobre la investigación, por lo cual también te quería preguntar si estás de acuerdo en que podamos realizar esta investigación pues si me autorizas a poder grabar verdad.

WCE1: Sí, no tengas pena.

ENL1: Qué tal va tu día?

WCE1: Muy bien. Hoy con frío y corriendo y toda verdad, pero muy bien. ¿Gracias a Dios bastante y el tuyo qué tal?

ENL1: Pues bien, también ahí, haciendo de todo un poquito.

WCE1: Ala sí me imagino.

ENL1: Lo que se puede estaban. Pues mira, eh. Voy a iniciar con las preguntas y pues tú me vas ampliando conforme a lo que ha sido tu experiencia, ¿verdad? Durante este tiempo de pandemia en COVID, entonces la primera es ¿qué conocimientos consideras que dentro de la institución son necesarios en cuanto a las competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos que se tienen desde una visión tecnológica?

WCE1: Pues yo creería que es bien importante que todos contemos con un dispositivo desde casa para poder trabajar. Y sería genial, pues hay en algunos casos se va la luz. Cosas que acá se pueden rescatar, pero en casa no puedes hacerlo, ¿verdad? Pero creo que es bien importante desde cada área de nuestro



trabajo si nos dieron un dispositivo para poder trabajar, con el que algunas compañeras cuando contaban verdad. Creo que eso es lo importante y pues en algunos casos sería bueno que todo va a ser por medio de teletrabajo, sería bueno que cada quien pueda contar con el internet, ¿verdad? Porque es bien difícil. En mi caso hubo un tiempo que me quedé sin internet y tuve que utilizar el de mi va, pero ya es un costo adicional el cual acá no se toma en cuenta.

ENL1: Y en cuanto a tus competencias laborales, tú sabes que son las competencias laborales.

WCE1: ¿Como cuáles? Mi objetivo al llegar al trabajo

ENL1: como tus habilidades que tienes, por ejemplo, pues que eres organizada, que no te cuesta mucho lo que es la tecnología, que si puedes tienes diferentes destrezas.

WCE1: Pues gracias a Dios no me cuesta mucho. Hay programas que, si no los conozco, ¿pero investigo verdad? Y cualquier cosa, pues las compañeras nos ayudan. Yo creo que todo va bien y creo que la tecnología en esta situación nos ayuda un montón hacer procesos más rápidos, a no gastar tanto papel, porque ya casi que todo se usa por medio de la tecnología, que es un poco más fácil.

ENL1: Okey Y mira ¿cómo fue tu experiencia pues ahorita ente la modalidad verdad del teletrabajo, pues para buscar obtener, también inclusive organizarte y compartir información en los distintos contextos en los que te manejaste?

WCE1: Fíjate que al principio me costó porque lo que teníamos acá estaba acá en la compu, estaba acá en tu “z”. Y de repente, cosas que tú ibas necesitando y no estaban en el drive, tenías que ver cómo lo hacías, como resolvías, verdad. Cuando ya venimos a ver que la “z” no funcionaba y yo dije por Dios que fue por el trabajo que habíamos hecho de años. Pero de allí todo se pasó al drive para tener acceso

desde cualquier lugar donde estemos y si hay cosas que todavía están acá en la oficina, como archivos que no puedes hacer desde casa, entonces se te ha complicado un poquito, pero de todo lo contrario, vamos bien. Al principio un poco complicado en lo que nos acoplábamos al sistema virtual y ahorita es todo más fácil

ENL1: Ya se te fue facilitando más. ¿Y ponle, en cuanto a las habilidades, pues para poder atender, pues también inclusive entenderos, saber interactuar, verdad y al mismo tiempo para cubrir las necesidades de tanto los clientes internos y externos cómo te fue?

WCE1: Pues me fue bien, porque realmente. Eh. Pues todos se resolvía por medio del correo. Lo que sí era que llamaban al colegio, ¿pero no teníamos y después compraron un dispositivo donde fue más fácil para poder atender a los papás, verdad? De ahí en ese tema me fue muy bien. Creo que sí funcionó mucho el correo y tener el que te transfirieran las llamadas de acá a un dispositivo ayudó también un montón a poder servirle a nuestros clientes de verdad. Fue como algo loco porque todos querían saber cómo, cuándo y uno, así como tampoco tenía toda la información, porque también se tenían que organizar acá. Porque agarró esto, lo agarró, así como de sorpresa. Primero se tenían que venir para acá después de pasarnos la información a nosotros para poder dar una respuesta de los clientes. ¿A veces se molestaban en decir, pero por qué no lo saben? ¿Por qué no me tenían una respuesta? Y así como que como usted comprenderá, estamos en un tiempo de crisis. Entonces cuando tengamos una respuesta, la vamos a dar. Entonces, en este tema creo que nos costó un poquito, porque creo que todos nuestros clientes se preocupan mucho de qué manera iba a seguir funcionando nuestra empresa, pero realmente creo que después lograron entender que no era sólo de decir ya así va a ser, sino que finalmente planificarlo bien.

ENL1: Si se tenían que implementar ciertas cosas. Y ponle, según tu experiencia también ¿Cuáles son las necesidades en cuanto a conocimientos como ponle que

se deberían de reforzar y tomar en cuenta sobre el desarrollo y formación para el manejo de la tecnología y comunicaciones?

WCE1: Creo que debería de reforzar la verdad, las llamadas, porque si tenemos el dispositivo y todo, pero a veces si era como venga a atender llamadas o algo. Creo que estamos todavía en un momento de en qué esto no ha acabado. Entonces creo que deberíamos reforzar esa comunicación y seguridad con nosotros, para ver cómo se puede trabajar desde lo más remota en casa. Y si hay cosas que si la sección iba a ser acá. Pero creo que, si se debería reforzar el tema de estar en casa, ¿verdad?

ENL1: ¿Cómo qué capacitaciones crearías entonces, que se podrían necesitar para ser ampliadas en cuanto conocimientos, pues ponle en tu puesto?

WCE1: Creo que sería bueno primero una capacitación para los jefes en que ellos tengan en cuenta de que si necesitamos el dispositivo móvil todas y que si funciona estén en buen estado y tal vez darnos los recursos cool para trabajar desde casa. En todo caso llegara a pasar algo, ¿verdad? Y ya después comunicarles a los papás de que es por medio de teléfono se va a transferir la llamada o algo, ¿verdad? Para que no crean que estamos acá porque suele pasar que llama y como no contestan, ya no deja que se transfiera la llamada. Creen que nosotros no respondemos va, pues talvez ese tipo de capacitación.

ENL1: ¿Y qué tipo de capacitación me podrías comentar, en cuanto a cómo ha sido tu experiencia sobre a las capacitaciones que la institución ha proporcionado, y pues si alguna ha sido dirigida, en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas para obtener competencias, pues de acuerdo a tu puesto?

WCE1: Fíjate que, si he recibido una capacitación por nuestra técnica, que era Claudia, para hacer más el proceso más rápido de ciertas cosas, retiros o cosas así, tuvimos capacitación con nuestros jefes, más que todo fue al principio de año,

¿porque muchos se retiran verdad? Entonces todo era presencial y hacerlo ver cómo era más que todo virtual, entonces ya se llegó a un fin de cómo se iba a hacer y procesos que han sido mucho presencial y ahora con se han cambiado la modalidad virtual. Sí, hemos recibido muchas las capacitaciones, creo que las necesarias para poder llegar a terminar el trabajo necesario.

ENL1: Y en cuanto a las estrategias que podrían considerarse o para implementar verdad y tener acceso al desarrollo y formación profesional de los empleados. ¿Podrías ampliar más? ¿Cuáles considerarías tu según tu experiencia? ¿Podrían ser útiles?

WCE1: Pues la verdad, no sé, pero déjame ver.

ENL1: ¿No sé si quieres que te repita la pregunta?

WCE1: Si decímela.

ENL1: Mira, pues, ¿qué estrategias consideras podría ser implementadas para poder tener acceso al desarrollo y formación profesional de los empleados?

WCE1: Creo que sería bueno una capacitación, pues porque aquí tenemos muchas personas que no tienen acceso a lo virtual, verdad. Que su trabajo no requiere verlo de la forma virtual. Creo que para ellos sí sería bueno darles una capacitación de qué podrían hacer ellos de forma virtual o qué herramientas pueden usar. Pero creo que sí es bueno que a ese tipo de personas sí les den una capacitación de cómo usar esas herramientas, porque muchas veces se o no lo saben ponerle, no saben que es un drive, no saben. O sea, cosas así. Sí. O explicarles que por medio de algún formulario se puede hacer algo o cosas así, me entiendes. Y creo que hay cierta parte de nuestra empresa si requiere capacitación de forma virtual a la tecnología, porque no están acostumbrados como nosotras. Más que todo, creo que en esa parte sí.

ENL1: Okey. Y ponle, según lo que pudiste vivir en el tiempo de COVID, ¿cuáles consideras que han sido las ventajas y también las desventajas de utilizar el teletrabajo como modalidad, tanto, por ejemplo, para la institución? ¿Cuáles creerías que podrían ser?

WCE1: La ventaja es que ahora el proceso es mucho más rápido. Cumplís más es eficiente tu trabajo, diría yo, en menos tiempo, que estar acá en lo presencia, porque requeríamos que una persona pase a otra en cambio lo virtual, pues todos estamos juntos, las reuniones y cosas así, pues todos estuvimos ahí protegidos. Desventajas creo que llegó un tiempo en el que no respetan tu horario, como que se les olvidaba que tú entras a las 7:30 y salías a las 5. Entonces ese, el ese sí fue un problema, porque si te mandan correos o te llaman a las 9 y tú, así como, qué va, o fin de semana. ¿Y tú? Pues no verdad. Creo que eso si es una desventaja porque creen que como estamos en acceso a línea nuestro deber es atender las 24 horas de los 7 días. Pero entrar en esa parte sí, sí afecta un poquito. Y la otra desventaja es que cuando estás en casa no sólo te dedicas al trabajo, sino como estás en casa. Pues creen que estás para atender la casa, entonces creo que a muchas personas sí les afectó porque son mamás o amas de casa.

ENL1: Eso sería tal vez como las ventajas y desventajas para alguien como el trabajador, verdad.

WCE1: Si, para el trabajador, porque las ventajas de que están ahí pueden ver a los niños y todo. Pero también se les complica un montón, porque también los niños en clase de línea y a atender a los niños, a atender el trabajo y todavía la casa. Creo que sí fue una ventaja porque, pues hicieron todo o más rápido o estaban ahí presentes. Pero también fue una desventaja porque se les complicó todo.

ENL1: Totalmente. Y pues de acuerdo a tu desempeño. ¿Crees que las necesidades del trabajo tradicional y el teletrabajo, pues fueron satisfechas de igual manera para lograr los objetivos de la institución?

WCE1: Sí, sí, si yo digo que sí. Porque no dejamos de atender a nadie. No dejamos de entregar documentos, o sea, todo se cumplió conforme a lo que esperaban. Creo que sí funcionó.

ENL1: Ósea que tal vez la dualidad es verdad desde que se trabaja, tal vez como un poquito híbrido.

WCE1: A eso ayudó un montón, porque si hubiera sido sólo virtual, así 100 por ciento virtual. Creo que como al principio, sí fue todo virtual. No te podías acercar a la empresa ni nada, entonces ahí si fue como que costo un poquito. Pero ya después, cuando ya podían cambiarlas, la forma de presencial a virtual ya fue un poquito más fácil. Y se cumplieron los que cumplieron los objetivos.

ENL1: ¿Qué desafíos pues en cuanto a tu experiencia, encontraste al adaptarte a esta nueva modalidad de teletrabajo?

WCE1: Mi desafío fue estar sentada mucho tiempo en la computadora, pero entender que todo era no interactuar con nadie, pues si notas en tu. Creo que fue una un gran reto porque no podía salir ni nada. Entonces, llega un tiempo en el que tú necesitas salir o experimentar. Por ejemplo, yo algunas cosas de algún programa, tal vez no lo sabía tanto y me tocó aprenderlo así full porque no se usaba, pero lo empezamos a usar.

ENL1: como, por ejemplo.

WCE1: Power School, pero en otras áreas como las notas o algo así, eso sí, no cero va, de aprender. Y de ahí tenemos otro programa que ya no me recuerda cómo se

llama lo de las conferencias. No me acuerdo cómo era PTCFast ese sí era yo, así como nunca lo había visto. Pero realmente fue un reto porque me puse un día a investigar y realmente se cumplió. Pero sí un reto de aprenderlo, ¿verdad? Porque tocaba. Trabajar en él.

ENL1: para poder adaptarte, también para poder. ¿Y ponle en cuanto a que posibles dificultades hubo en cuanto a lo de la modalidad verdad de esto del teletrabajo y pues la adecuada o inadecuada gestión del manejo o la información tecnológica?

WCE1: ¿Qué complicaciones me dijiste? Ajá. Pues creo que la complicación era que parte la teníamos no virtual y partes virtuales. Entonces era unir todo lo virtual para poder trabajar al 100 por ciento de esa forma. Pero si se complicó porque no teníamos el acceso para poder lo pasara a todo virtual, y que nuestros demás colaboradores se acoplan a eso, a estar de forma virtual, igual que los chicos que la verdad es que fue un reto porque no están tan acostumbrados o los papas, que decían, pero cómo puedo estar yo aquí y todavía revisar el correo y no sé qué. Y uno, así como qué pena, pero bueno, si fue complicado, pero al final creo que todos logramos entender lo que esa era la mejor manera para para cumplir con sus obligaciones, todos con las obligaciones y terminar el trabajo bien. Creo que fue esencial que todos comprendiéramos que es que, si era complicado, pero no imposible de poder hacerlo.

ENL1: Exacto. ¿Y ponerla en cuanto a los inconvenientes que pudieran haberse dado al no hacer el uso adecuado o tener la capacitación hacia herramientas tecnológicas pudo influir?

WCE1: Pues fíjate que. No tuve ninguna complicación, no tuve ninguna complicación para para ver las herramientas o algo. Creo que no. No, no, no te podría decir una específica porque no la tuve, pero no, no tuve ninguna complicación en ese tiempo.

ENL1: Buenísimo. Pues mira, fíjate de que ya estas son las preguntas, sobre la entrevista a profundidad, te agradezco mucho por tu tiempo, ¿verdad? Y la honestidad total que tuviste hacia poder ser abierta y contestar de forma puntual y pues como te había comentado, cualquier cosa pues si tú quieres saber acerca de cómo terminó la investigación, pues con mucho gusto te puedo ampliar la información.

WCE1: Va gracias oíste

ENL1: Te agradezco mucho tu tiempo.

WCE1: no, de nada, con gusto ya sabes.

## **Entrevista No. 2**

**Persona entrevistada:** A.M.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 14:57

**Hora de finalización:** 13:21

**Fecha de la entrevista:** 05/11/2020

**Número de entrevista:** 2

### **Codificación:**

ENL2= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 2

AME2 = Ana Molina. Entrevistada No. 2

### **Entrevistador (en adelante ENL2)**

ENL2: Ya estamos grabando. Pues, primero que nada, muchísimas gracias por tu tiempo y por tener la disponibilidad de ayudarme verdad con lo que va a ser mi trabajo de investigación de maestría. Entonces, tal como te había comentado en el documento de confidencialidad. El resguardo de la información que se va a obtener,



pues va a ser utilizada únicamente con los propósitos referidos a la investigación. Si tú en algún momento te quieres salir o pues eh, no quieras contestar alguna pregunta o cualquier cosa, pues tienes toda la libertad de hacerlo y en cualquier momento que tú también quieras saber cómo los resultados obtenidos o pues si quieres ya saber cuándo la investigación ha terminado y que qué es lo que se logró recabar, pues con mucho gusto. Yo también puedo compartirtte la información. Entonces, para poder iniciar solamente, eh, pues consultando otra verdad que si me das autorización para poder grabar.

### **Entrevistada (en adelante AME2)**

AME2: Sí, con todo gusto.

ENL2: Pues muchas gracias por estar acá y pues si quieres vamos a iniciar, como la investigación, el objetivo verdad es saber la relevancia del desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo. No sé si tú sabes qué son las competencias laborales.

AME2: Pues yo también estoy estudiando y más o menos sé.

ENL2: Ay, qué bueno.

AME2: Es que estoy estudiando abierta en psicología industrial. Entonces por eso estamos aprendiendo sobre las competencias, verdad que es de las capacidades que tienen las personas, ¿verdad? ¿En el área de trabajo y ahorita con lo que estás mencionando de tecnología, pues la capacidad de desarrollarse en la manera tecnológica verdad?

ENL2: Completamente. Pues mira, desde tu experiencia me puedes compartir verdad? Si dentro de la institución se tiene el conocimiento necesario en cuanto a competencias laborales, pues para lograr los objetivos estratégicos desde la visión tecnológica.

AME2: Pues pienso que bueno, en nuestro trabajo viéndolo así, tal vez a los maestros se les dan más capacitaciones que el personal administrativo y nosotros hemos tenido que ir aprendiendo poquito a poquito cada cosa que se va dando, ¿verdad? Ya de ahí. Sí, siento que es más enfocado a todos los maestros y nosotros ya nos han empezado como a capacitar de cierta forma, pero porque han ido viendo que es necesario.

ENL2: ¿Como por ejemplo?

AME2: Ahorita de ejemplo, las capacitaciones que recibimos de Claudia no habían sido tan constantes en años anteriores como ahora. Y también el que haya compartido los videos que nos ha venido dando, ¿verdad?

ENL2: Ajá, sí, sí, sí. Y pues, ¿cómo fue la experiencia ante la modalidad del teletrabajo, para pues poder buscar, obtener, organizar, inclusive y compartir la información en los distintos contextos que tú manejaste de forma virtual? ¿Cómo te fue?

AME2: Pues pienso que tal vez porque somos más como adolescentes, si estamos más metidos en todo lo de la tecnología es fácil. Lo difícil ha sido la conexión a Internet, que uno tenga los aparatos electrónicos que uno bueno también tiene que enseñarle otras personas, ¿verdad? Porque no todas las personas en el trabajo tienen la misma edad que uno, entonces hemos tenido que servir de apoyo para otros también. Como entre compañeros, dentro de la misma edad también, verdad. Pero como te decía, porque no hemos tenido las capacitaciones en general para todos. Pero sí, esa ha sido la experiencia, básicamente.

ENL2: Okei y me puedes hablar también sobre cuáles son las habilidades para poder atender y saber interactuar y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los padres de familia. ¿Cómo? ¿Cómo puedes tú ampliarme sobre eso?

AME2: Pues según lo he ido viendo, lo principal es responderle rápido, aunque todo sea eficiente. Yo había leído un texto. No me recuerdo de dónde, pero decía que bueno, anteriormente la pandemia, que nosotros no teníamos que responder los correos como que rápidamente, porque eso no era tan importante y así verdad, pero con la pandemia, ese era nuestro único medio más fácil de responder. Y como tú también me has comentado una vez mira, me están entrando llamadas a mí. A ti ya te han habilitado lo de las llamadas a mí todavía no, entonces yo estaba respondiendo correos, pero los papás también necesitaban vía telefónica.

ENL2: Como que, si era alguien necesario, eso

AME2: sí, la verdad que sí. Entonces sí, principalmente que uno le responda rápido y ellos se quedan satisfechos,

ENL2: Si, ya con eso ya cumplís. ¿Y ponle también cuáles crees que pueden ser las necesidades en cuanto a conocimientos que deberían de reforzarse, y tomarse en cuenta sobre el desarrollo y formación en el manejo de tecnología y la comunicación?

AME2: Eh? Pues sería como que nos pidan retroalimentación a nosotras, que somos más que todo, como que las principales que respondemos a los padres retroalimentación para que haya una mejora de tal vez de la comunicación. Hoy en el colegio ya se ha mejorado bastante, pero si todos necesitamos tener la misma información para que la misma información le llegue a los padres y no sólo de una sección se les responda de una forma y de las otras secciones se les esté esperando para ver qué era lo que se les respondió en la otra sección, ¿verdad? Entonces sí. Principalmente la retroalimentación de uno. que es la cara con el cliente, digámoslo así.

ENL2: pues también como que unificar la información, eso es lo que te estoy entendiendo, ¿no?

AME2: Sí, básicamente. Pero ahora sí, ya. Ya ha habido bastante unificación en las tres secciones. Ahora que yo estoy más metida en HS y he podido ver eso. Pero sí, tal vez también compartir celo. Como lo que es transporte. Como lo que es. Recepción. No sé cómo se está manejando ahora. Entonces también que nosotros sepamos, verdad que la información está llegando a ellos y también que información nosotros estamos compartiendo a los padres.

ENL2: Sí, sí, muy interesante. ¿Mira, y ponle cómo ha sido tu experiencia en cuanto a las capacitaciones que pues el colegio ha proporcionado y pues si has notado que alguna has ido como dirigida en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas, pues para poder obtener las competencias de acuerdo al puesto verdad? ¿Cómo? ¿Cómo ha sido tu experiencia?

AME2: Pues pienso que tal vez las capacitaciones han sido dependiendo de lo que necesitemos nosotros aprender en el momento y ahí sí que más que todo ha sido por el sistema que nosotros utilizamos, que es Power School. Entonces esas han sido básicamente las capacitaciones que hemos recibido de y otras más que yo tenga en cuenta de que recuerda no. Tal vez sería bueno implementar para administración, ¿verdad? ¿Capacitaciones cómo se les dan a los maestros cada mes, ellos tienen tiempo como para retroalimentar a los directores y como que tener esa conexión verdad? En cambio, de parte de nosotros no hay una retroalimentación para que también nosotros digamos miren, me hace falta esto o lo otro, o por ejemplo cuando fue lo de la pandemia. No sé si a ti te ayudaron, pero por ejemplo yo tuve que conseguir mi laptop, tuve que ver de dónde obtenía internet. Porque no tengo internet de casa, por ejemplo, ¿verdad? Entonces de mi celular, de mi plan, de mi celular, lo he utilizado y otras herramientas. Pues básicamente serían esas, ¿verdad? ¿Y también como que apoyar a las personas mayores porque eh, ahorita que estamos utilizando la aplicación de SchoolAid?

ENL2: Los que los drives no?

AME2: Ah, no, eso tal vez es bastante fácil para nosotras, pero, por ejemplo, poner a una Moni, hacer un drive a, o sea, meter información en el drive o una hoja en Excel, eso es bastante difícil para ellos. Y ahorita usar la aplicación de SchoolAid también fue un dolor de cabeza porque no se podía, no podían ingresar. Ellos tampoco manejan todo el internet del mundo, no tienen teléfonos muy actualizados, ¿verdad? Entonces como que se vieran otras opciones para ellos, ya que no, no forzarlos pues porque son personas mayores e ir introduciéndolos poco a poco pienso yo.

ENL2: ¿Sí, precisamente de eso se trata la otra pregunta, pues qué estrategias consideras que podían ser como implementadas para poder tener acceso al desarrollo y formación profesional de los empleados? ¿Verdad?

AME2: Exacto. Hablando de lo mismo, verdad como que dividir a las personas en grupos y saber a qué grupo se les puede impartir ciertas capacitaciones a todos, brindarles capacitación, verdad. Y también, como te decía, iré introduciendo a las personas mayores porque muchos de ellos se cierran en que no van a aprender y no saben. Tal vez no es tan complicado. Ajá. Y por ejemplo las monitoras que estaban en recepción conmigo apoyándome yo porque no puedo hablar ahorita de High School no estaba presencialmente, pero las monitoras que estaban ahí tuvieron que aprender a usar la computadora. Muchas no sabían. Carol, por ejemplo, se me olvidó el otro nombre de la otra monitora, pero ya después decían si yo puedo es fácil, yo le ayudo. Y ya se iban sintiéndose ella sutiles, pudieron también ellas como que ayudarlo a uno en algunas cosas que uno no podía en cierto momento, pues qué bueno era, por lo menos en eso.

ENL2: Sí, sí, tienes mucha razón, va y ponle según lo que viviste ahorita en el tiempo de COVID. ¿Cuáles crees que han sido las ventajas y desventajas de utilizar el teletrabajo como modalidad, ponerle para la institución, para ti como trabajadora y pues para la sociedad?

AME2: Bueno, ventajas puedo decir que uno está a gusto en su casa. Uno puede decir bueno, voy a ir a comer o puedo hacer esto, o inclusive uno puede estar haciendo dos cosas a la vez. Yo no puedo estar en una sola cosa, siento que necesito estar haciendo otra. Me pongo a ver tal vez algún video que se escucha radio, entonces no siento que sea una ventaja para desarrollarme, ¿verdad? Aparte de que también. No tiene como que uno mucho el. Cómo se podría decir, como que los fuercen, como que lo fuercen a uno a que uno siempre tiene que estar haciendo algo. Si uno terminó de hacer y yo no tiene nada que hacer ni que uno va a hacer preguntando verdad qué más hay, porque tal vez uno pregunta, pero ya no hay más cosas que hacer, ¿verdad? Entonces tiene sus esos momentos también el compartir con la familia. Uno se bueno, aparte de que hay peleas y todo eso, pues. ¿Pero también tratamos como que compartir más Verdad? Cosa que ya no se había hecho en otras ocasiones porque mucha falta de tiempo, más que todo por el tráfico. También otra ventaja es que uno podía tomar un libro o ponerse a leer e desarrollarse personalmente, ¿verdad?

ENL2: Tú que estas estudiando verdad.

AME2: Efectivamente, me daba más tiempo de hacer tareas y determinar las y todo, ¿verdad? Tal vez para el colegio, ¿eh? No se le veía mucha ventaja porque es son muchas cosas que uno tiene que hacer manualmente o que tiene que estar compartiendo con otras secciones, ¿siendo en el mismo momento verdad? No sabría decirte tantas ventajas, solamente que estuvimos apoyando desde casa y que teníamos que ser responsables nosotros, ¿verdad? Cada uno de los trabajadores con los valores que nos ha enseñado el colegio, ¿verdad? Y pues para la sociedad pienso que es un cambio totalmente nuevo que va a venir a transformar, según lo hemos hablado con varias personas. El teletrabajo, el teletrabajo se va a quedar en muchas instituciones y muchas empresas, porque también vieron el ahorro de electricidad, de internet de aparatos que utilizaban, de gastos que se hacían en internos, es verdad, y que ya no se hicieron. Eso también, ah eso si fue

una ventaja para la empresa. En las desventajas, como te decía, ¿eh? Que uno tiene que estar utilizando sus recursos. Lastimosamente que el internet no te funciona. Ese es un dolor de cabeza lo estresa a uno lo atrasa en el trabajo. También de que para muchas personas que no tenían o compartían con familia o que no tienen familia. El estar solo en el lugar de en su casa. ¿Verdad? También no compartían con otras personas. Eso también vino a traer muchas cosas como psicológicas, ¿verdad? ¿Afectar mucho psicológicamente siento yo, porque no? Se sintieron solos, básicamente. Y desventajas para el trabajo. Tal vez sería. Que las personas no están ahí presencialmente, haciendo otras cosas que podrían hacer verdad e estando ya ahí en el lugar de trabajo. Eso y para la sociedad de las desventajas que perdió muchas cosas económicamente de verdad. Y nos tenemos que levantar ahora. ¿Cómo podemos salir adelante con los recursos que tenemos?

ENL2: Totalmente. Si la economía se vio bastante afectada. Y bueno, mira. Y de acuerdo a tu desempeño, ¿eh? ¿Crees que las necesidades del trabajo tradicional, o sea presencial y todo y el teletrabajo fueron satisfechas de igual manera para lograr los objetivos de la institución?

AME2: Que si fueron satisfechas?

ENL2: ponle que lo mismo que es el teletrabajo lo hiciste o lo podías hacer en el trabajo tradicional. Y si, pues ambas cumplieron para poder lograr los objetivos institucionales.

AME2: Eh? ¡Pues pienso que no! O sea que fue algo nuevo. No se cumplieron muchas cosas que el colegio básicamente hace en un ciclo escolar. Por ejemplo, realizar viajes, por ejemplo, las festividades. Ahí se celebran muchas cosas, ¿verdad? Entonces, todo eso presencialmente al compartir con los compañeros de trabajo, con los padres de familia, al tener ese contacto no se cumplieron todas esas cosas. Y también pienso que los padres, a pesar de que el colegio dice porque uno como ahora como trabajador no puede decir está cumpliendo como el alumno,

verdad que de verdad está recibiendo las clases, ¿verdad? Pero el colegio dijo que él es, o sea, sigue dando el mismo valor que quedaba cuando estaba presencialmente, ¿verdad? Y los padres no estaban o están muy a gusto con eso porque siguen pagando lo mismo. Entonces varias cosas se han tenido que cambiar más que todo mentalmente para aceptar las circunstancias que estamos pasando. ¿No se cumplen con todas las cosas, ya sea presencialmente y de manera virtual? ¿Verdad? Pero si es que no se puede comparar. Todo es diferente.

ENL2: Sí, ¿verdad? Y sí, creo. Bueno, y también en cuanto a los desafíos que tuviste tú en tu experiencia al adaptarte a esta nueva modalidad. ¿Cuáles podrían ser?

AME2: Los desafíos, que, por ejemplo, yo tengo una familia grande y ósea, yo vivo sola con mi esposo, pero también me tocó un tiempo irme para la casa de mis padres y es una familia grande y el ruido tratar de tener un espacio solo para uno. Tratar de decirles que guardaron silencio para cuando uno recibió una llamada e tener el espacio. Básicamente ese es el desafío. Y también que uno también este como que, en la disposición de hacer las cosas, porque a veces uno puede decir hoy voy a poner una excusa para no hacer esto, decir ah, no, no tengo internet. Cualquier excusa, pero depende de uno como. Como persona, ¿verdad? Demostrar que por algo es que uno está en el trabajo y por algo es que uno también tiene que hacer las cosas bien, ¿verdad? Donde sea que unos encuentren.

ENL2: Si, como que la responsabilidad empresarial de parte de uno también, ¿verdad?

AME2: Sí, exacto. La responsabilidad. Porque con el frio de ahorita no me da muchas ganas de trabajar.

ENL2: Hasta ahí sí que mucho mejor que si nos quedamos emponchado. ¿Verdad?

AME2: Exacto, da sueño.



ENL2: Esta sí va y ponle, ¿eh? ¿Me podrías ampliar sobre el tal vez? ¿Qué inconvenientes consideras que se pueden dar al no hacer uso adecuado o tener capacitación de las herramientas tecnológicas?

AME2: Um, talvez algún problema que se podría. Bueno, que sé que se presenta es que no les llegue adecuadamente la información a los padres, que lo que estamos compartiendo no sea la palabra eficaz tal vez podría ser no sea eficiente. ¿Verdad? Con lo que nosotros de verdad estamos haciendo. Y todas esas acciones sirven mucho, porque también a uno no lo atrasan en hacer otras cosas, porque tal vez tú no sabes algo y quiere aprender y no te dicen entonces tú estás tratando de averiguar y todo eso, y estás atrasada en otras cosas. En cambio, cuando ya te dicen o buscas un video o le preguntas a alguien y te responde rápido, rápido, resuelves eso y sigues con las cosas que estabas haciendo, ¿verdad? Entonces sirve bastante para no tener equivocaciones. Por ejemplo, ustedes ya ingresaron los exámenes. MAP verdad que los alumnos realizaron y en cambio yo tuve que ir a traer la USB hoy porque a María Hirst se le olvidó decirme que ayer la tenía que ir a recoger. Antes no tenía planeado ir a recoger ayer. ¿La cuestión es que tuve una llamada con Lizeth ahorita antes como a las tres y media verdad? qué bueno que no se pasó antes esta reunión porque la hubiéramos cancelado este porque vienen todos los grados. Viene grado 9, 10, 11 y 12 y ellos ya me habían dicho que era grado 9 y 10. Entonces al final le pregunté a María y me dijeron que era sólo 9 y 10. Tuvimos que revisar y que si se ingresaron. Bueno, se bueno, ella descargó los alumnos que le generó el sistema, pero le generó de otros años, o sea que de grado 11 y 12 no pudo ingresar porque son de años anteriores. No sirve, ¿verdad? ¿Si tengo que estar viendo que hay diez y eso verdad? Tenemos que tener cuidado o en manejar bien la información, enviar bien los correos a los padres, que no se nos vaya enviar un correo que no sea el correcto o la información que no sea correcta. Por ejemplo, que tengamos alguna falla de internet y se nos envíe algo equivocadamente también. Básicamente eso, que cometamos el error de enviar una información que no sea la correcta.

ENL2: y para eso la importancia de la capacitación, ¿verdad? Porque también imagínate si no tú, porque tenés tal vez ya el conocimiento. Pero si no tuvieras esas herramientas o conocimientos. Creo que sí, sería un poco más difícil verdad.

AME2: Exacto, porque tal vez hubiera dicho bueno, aquí están los exámenes que me dieron, ni pregunto ni nada.

ENL2: E imagina a los papás el teléfono ya llamando y llamando y llamando. Es que sí. Sí tener razón. Pues mira, yo tengo que hacer mi trabajo también. Pues yo te agradezco muchísimo, de verdad. Pues por tu tiempo ya solamente eran como unas diez preguntitas las que tenías. Y pues de verdad que aprecio mucho el apoyo que me estás dando brindándome este tiempo. Como te comentaba, cualquier duda que tengas me la puedes hacer llegar para el puesto, poder ampliar cualquier tipo de información.

AME2: Ay Muchas gracias, ya me iba a hacer el cafecito para seguir con la conversación.

ENL2: Gracias. Entonces me trajiste con todo. Un abrazo. Abrígate bien, ¿verdad? Porque también este frío. Está difícil. Capaz nos confundimos si no es covid, sino que sólo es catarro.

AME2: También cuidate mucho.

ENL2: Un abrazo. Que estés bien. Hasta luego.

### **Entrevista No. 3**

**Persona entrevistada:** P.A.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 17:02

**Hora de finalización:** 17:21

**Fecha de la entrevista:** 05/11/2020

**Número de entrevista:** 3

**Codificación:**

ENL3= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 3

PAE3 = Paola Aguilar. Entrevistada No. 3

**Entrevistador (en adelante ENL3)**

ENL3: Ahora sí, pues muchas gracias. Por el tiempo. Como te decía. El espacio en tu día. Para poder apoyarme en este procedimiento de investigación, ¿verdad? Para poder hacer mi trabajo de maestría. Y pues, antes que nada. Me gustaría solamente decirte que, en la entrevista, que vamos a estar a desarrollando, esa forma confidencial, la información que tú me vayas a proveer solamente va a servir, pues para poder tener los datos para la investigación. Y el resguardo de la información, va a ser totalmente personal entre tú y yo. También de que pues como la participación por ser voluntaria, ¿verdad? Tú puedes determinar si en algún momento quieres salirte o pues también sí, quieres que se te amplíe más e información sobre las preguntas o por si no entiendes a totalidad el como el trasfondo y pues también, ¿verdad? En el momento que tú quisieras, también podría solicitar lo que son los resultados obtenidos de la investigación. Cualquier cosa pues yo te puedo dar mi correo electrónico y o te puedo facilitar esa información. Entonces para poder iniciar. Solamente pues como siempre solicitamos, ¿si podemos grabar verdad?

**Entrevistado (en adelante PAE3)**

PAE3 Si con gusto.

ENL3: Ok, ok. Muchas gracias. ¿Pues qué tal va tu día? ni te había pregunta.

PAE3: Bien, con bastante frío, la verdad.

ENL3: Todo el mundo está así. De verdad, de verdad.

PAE3: Que horrible. Y más palabras por esas tormentas.

ENL3: Si se cambió totalmente ahorita todo el clima. Pero así pues qué bueno que estés, estés bien y tranquila. Si quieres pues vamos a iniciar y pues una de las preguntas generadoras es, si desde tu experiencia, ¿si me podrías comentar verdad? ¿Si dentro de la institución se tiene el conocimiento necesario en cuanto a competencias laborales, pues para lograr los objetivos estratégicos? No sé si tú sabes que son las competencias laborales.

PAE3: Eh, ¿lo que entiende por competencias no es como objetivos?

ENL3: mira, son más que todo como las habilidades y conocimientos que tú tienes para desarrollar alguna tarea en específico. Entonces el proponerle eh. Como atención al cliente o como ser responsable en cuanto a la entrega de tareas en cuanto a los tiempos que piden. Entonces, ahora que ya, ya sabes, ¿verdad? ¿Te puedo plantear otra vez la pregunta que es si dentro de la institución se tiene el conocimiento necesario en cuanto a competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos?

PAE3: Si yo considero que en el colegio nosotros contamos con los recursos, pues los necesarios, ¿verdad? Para llevar a cabo nuestra labor de forma eficiente. ¿Podrías ser no?

ENL3: Okey y ponle. ¿Si tú me pudieras hablar sobre cuáles son las habilidades que tú tienes para poder, por ejemplo, atender e interactuar, saber entender y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los padres de familia?

PAE3: Eh, pues, primero que nada, ¿eh? Yo, eh, creo que lo más importante y yo considero que tengo es la habilidad del servicio al cliente, ¿verdad? O sea, va a haber cómo hablar y cuando. También para resolver sus problemas, que se dan de vez en cuando, ¿verdad? Y también como con los conocimientos básicos necesarios. Y para digamos que, si ellos tienen alguna duda respecto a las plataformas de ambos, ahorita se está dando mucho en poderles apoyar. ¿Verdad?

ENL3: Si. Y ponle, por ejemplo. ¿Cuál fue tu experiencia ante la modalidad del teletrabajo, inclusive para poder buscar e evaluar y organizar también la información en los distintos contextos virtuales que te desarrollaste? ¿Cómo te fue?

PAE3: Ehm, bueno, pues la verdad, yo. Este es mi primer trabajo. Para mí, para mí fue como bastante difícil. Primero que nada, adaptarme a lo que es el teletrabajo, porque la comunicación no es la misma.

ENL3: Totalmente

PAE3: Tengo a los cuatro directores diciéndome cosas totalmente diferentes y pues obviamente a veces surgen confusiones o errores y digamos, al menos en mi caso, que yo solo fui al colegio tres semanas antes de que todo esto pasara. Para mí fue muy difícil adaptarme a ciertas cosas y también hubo situaciones de las que me tuve que lanzar a aprender sola porque digamos, no había nadie en el colegio o no me contestaban.

ENL3: ¿Entonces sí ha sido difícil, pero a la vez son experiencias que te ayudan en tu vida profesional, verdad?

PAE3: Y pues en cuanto a ello, vas adquiriendo más experiencia, ¿verdad? Poco a poco

ENL3: ¿ponle cuáles son las necesidades en cuanto a conocimientos, según tu que se deberían de reforzar o tomar en cuenta, en cuanto al desarrollo y formación para el manejo de tecnología y comunicación?

PAE3: Eh, eh, ¿eh? En eso te referís al teletrabajo,

ENL3: eh, ¿no? Mira, pues, las necesidades. Bueno, sí, en el teletrabajo, pues para poderse reforzar y así como que para el momento que se desarrollen y haya formación de capacitaciones o algo así, eh. Si van como enlazadas en tecnología y en comunicación, ¿cuáles crees que son las necesidades que pues se podrían ampliar de conocimiento sobre ello?

PAE3: Sobre Ah, ok. ¿Eh? Pues lo que podría hacer tal vez sería que nos refuercen lo que es, eh, la autodisciplina para organizarnos a lo que debemos hacer. ¿Eh? También podría ser. No sé. ¿Eh? Déjame pensar

ENL3: tranquila, tómate tu tiempo.

PAE3: Discúlpame. También con el control de la capacidad de adaptación, porque considero que debemos ser lo suficientemente eficientes para poder adaptarnos en cualquier situación que nos pasa en el trabajo. También el conocimiento de diferentes plataformas. Porque pues ahorita con esta situación si vamos a estar utilizando bastante verdad, ¿no?

ENL3: Y de hecho también como ni se sabe si esta forma híbrida. Cuánto tiempo más va a durar, ¿verdad? Pues es correcto.

PAE3: Correcto. Y otra cosa también, pues la comunicación.

ENL3: Entre empleados, entre jefe y empleado, mi jefe y empleado. ¿Por qué consideras eso que alguna experiencia que quisieras compartir?

PAE3: Por ejemplo, nosotros a veces ósea, hemos tenido esas situaciones en las que no hay una buena comunicación entre compañeras. Ya sea a veces por diferencias personales. Por esa misma razón no hay comunicación en los ámbitos del trabajo. Entonces a veces se termina haciendo trabajo doble o una termina haciendo otra cosa diferente. Y son esas cosas. ¿Es verdad?

ENL3: Sí, sí, totalmente sin comunicación. Pues definitivamente va a ser más complicado el trabajo, ¿verdad?

PAE3: Yo siento que esa es la clave de todo

ENL3: una buena comunicación. Sí, mira y va. Cómo ha sido también, ¿eh? Bueno, que es que haga esta pregunta, no sé. Si va, pero ¿cómo ha sido tu experiencia en cuanto a las capacitaciones que la institución ha proporcionado? Y pues si alguna ha ido dirigida. En cuanto al manejo de herramientas tecnológicas para poder obtener competencias de acuerdo al puesto, no sé si tú estuviste trabajando con Claudia.

PAE3: Eh, sí, eh. En Power School. La verdad es que si yo a mí me ha ayudado bastante el tener los vídeos grabados por qué. Yo puedo verlo una vez, pero ya al otro día se me olvida. Entonces prefiero tenerlos guardados en una carpeta. Y cuando yo los necesite, verlos. Entonces, para mí ósea las capacitaciones que me han dado si me han servido bastante, pero siempre y cuando sean grabada ya.

ENL3: Sí, porque es muy útil, ¿verdad? Y solamente regresar y regresar y cuando se tenga alguna solicitud en cuanto a ello.

ENL3: Y me podrías ampliar sobre por qué estrategias consideras pues podrían ser implementadas para poder tener acceso al desarrollo y formación profesional de los empleados.

PAE3: ¿Podría repetirme la pregunta, por favor, que?

ENL3: ¿Qué estrategias consideras podrían ser cómo implementar? ¿Ósea que las que las como que las puedan poner en práctica para poder tener acceso al desarrollo y formación profesional?

PAE3: Okey, ¿eh? Yo considero, eh, estrategias que puedan mejorarla. La productividad sería, primero que nada, la priorización de las del trabajo que debemos realizar. A veces no, no basta con decir es que es poco, urge. O sea, todo urge. Claro, pero siempre tiene que haber un orden para hacer las cosas. También. Pues fijarse metas. Creo que es muy importante porque como empleados nos motiva. Y también la organización.

ENL3: Si la organización muy importante, si también va y ponle según lo que te tocó vivir ahorita en el tiempo de COVID, ¿verdad? ¿Cuáles consideras que han sido las ventajas y desventajas de utilizar el teletrabajo? ¿Pues como modalidad tanto para a ti, como empleado para la institución a la que trabajas y como sociedad?

PAE3: Eh? Ok. Yo considero que como ventaja para mí ha sido en el ahorro, tal vez de transporte, porque yo no tengo carro. Entonces eso me ahorro un montón. También el tiempo. Siento que me abunda más. Yo me organizo como quiero e también he ventaja del lado del colegio, es un ahorro, ¿verdad? En luz el agua, el agua, dinero. Tal vez como desventaja, ¿eh? A mí a veces me falta motivación para trabajar. A veces me levanto y lo único que quiero es quedarme acostada, no quiero prender la compu, tengo que hacer de verdad, entonces eso es lo malo que yo veo en todas estas situaciones también, ¿eh? Convivir con más personas.

ENL3: Te has sentido aislada

PAE3: Correcto, entonces eso. Eso es lo que yo considero una desventaja.



ENL3: Okey muy bien. Y ponle de acuerdo a tu desempeño. ¿Crees que las necesidades del trabajo tradicional, o sea, de llegar ahí a la oficina y todo esto y el teletrabajo fueron satisfechas de igual manera para lograr los objetivos del colegio?

PAE3: Pienso que para un para un puesto como el que yo desempeño, no porque digamos, había cosas en las que yo debía estar en el colegio. Para, digamos, no sé. Fichas de los niños, documentos que hay en el colegio y no se pueden sacar del colegio. Entonces siento que en ese sentido pues no verdad

ENL3: Sí, porque ya es que necesitas estar de forma física. ¿Verdad? Es más operativa

PAE3: Cabal

ENL3: Y ponle que desafíos en cuanto a tu experiencia encontraste al adaptarte a la nueva modalidad del teletrabajo?

PAE3: Desafíos, ¿eh? Pues no sé si pues ya es mucho, pero igual siento que la comunicación entre. Es el mayor problema que he encontrado. Y bien. El no conocer todavía de ciertas de ciertas cosas, ¿verdad? O sea. Como que ellas suponen que yo sé, pero para mí. Yo siento que sigo siendo nueva.

ENL3: Sí, porque sólo estuviste poco tiempo, ¿verdad?

PAE3: A veces ver qué empresas asumen que yo tengo conocimiento de ciertas cosas cuando no es así, es. Creo que esa ha sido mi mayor obstáculo.

ENL3: Sí, pues imagínate que hagas un trabajo y pues que no lo hagas bien, pues porque no sabes.

PAE3: Y yo tengo la culpa.

ENL3: Entonces. Creo que eso es un problema, sí, totalmente un desafío. Y mira, pues. Me podrías decir, ¿eh? ¿Qué inconvenientes consideras que se pueden dar al no hacer uso adecuado o pues dar capacitación de las herramientas tecnológicas?

PAE3: Obstáculos que se puedan dar. Perdón.

ENL3: Si mira qué inconvenientes consideras, pues se pueden dar al no hacer uso adecuado o al no dar capacitación de las herramientas tecnológicas.

PAE3: Primero que nada, los inconvenientes. Sería un trabajo pues mal hecho, ¿verdad? Y también considero que al no conocer a una persona de herramientas tecnológicas en este punto en el que estamos. ¿Eh? Pues ya le dificultaría mucho su trabajo, ¿verdad? Para realizarlo en todos los aspectos. Porque ahorita el teletrabajo es necesario en todos lados.

ENL3: Y fue más que la herramienta que se utilizó a nivel mundial. ¿Verdad?

PAE3: Sí, ósea, ahorita es algo necesario. Entonces no tener. Conocimiento, pues es malo por parte del empleado, pero también considero que la empresa debería preocuparse de eso, de dar capacitaciones para que la persona que tal vez no, no lo tiene muy claro, pues u obtenga apoyo de alguna manera. ¿Verdad? Sigue y es necesario.

ENL3: Sí, totalmente. Bueno, pues mira, yo te agradezco mucho. Ya eran 10 preguntitas las que teníamos que. Eh. ¿Pues platicar verdad? Te agradezco mucho por tu tiempo, como te había comentado, pues cualquier cosa que tú necesites. En cuanto a saber información sobre la investigación. Con mucho gusto te la puede enviar. Solamente me la solicitas y pues espero que pases una feliz noche.

PAE3: Muchas gracias Noemy igualmente, que pases bien la noche fue un gusto.

ENL3: Feliz noche. Adiós.

#### **Entrevista No. 4**

**Persona entrevistada:** M.R.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 7:52

**Hora de finalización:** 8:10

**Fecha de la entrevista:** 06/11/2020

**Número de entrevista:** 4

#### **Codificación:**

ENL4= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 4

MRE4 = Mirna Roca. Entrevistada No. 4

#### **Entrevistador (en adelante ENL4)**

ENL4: Ahí estamos, pues buenos días. Muchas gracias por el tiempo que pues éstas se proveyendo para poder realizar el instrumento para mi investigación. Cabe mencionar verdad de que esta entrevista va a ser únicamente para efectos de la información que se necesita recabar para la investigación. Pues con el objetivo verdad descubrir la relevancia que tiene el desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo. Cómo pudiste ver en el consentimiento informado. Esta información solamente se va a manejar de forma personal entre tú y yo. Es totalmente confidencial, ¿verdad? Y pues si tú en alguna ocasión necesitas como ampliar información o puedes solicitar e los resultados verdad obtenidos de esta investigación, con mucho gusto yo te la puedo proveer y pues ¿no sé si me autorizas el grabar la entrevista?

### **Entrevistado (en adelante MRE4)**

MRE4: Buenos días, es un gusto poder apoyarte con esto. Sí, con mucho gusto puedes grabarla.

ENL4: Muchas gracias eh. Pues mira, básicamente lo que se trata esto es que yo voy a hacer algunas preguntas generadoras en donde si tú me pudieras ampliar toda la información posible, sería mucho mejor, ¿verdad?

MRE4: Muy bien.

ENL4: entonces si gustas, eh, vamos a iniciar con la primera. ¿Pues qué sería desde tu experiencia si me pudieras comentar sobre si dentro de la institución se tiene el conocimiento necesario en cuanto a competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos?

MRE4: Si considero que es una institución bastante capacitada en todo momento, incluso estaban ya previniendo antes de hacer esto, todo en línea. Siento que tienen la capacidad tanto de tecnología y de todo como de conocimiento para hacerlo.

ENL4: Y con tu experiencia, ¿cómo te ha ido con esto?

MRE4: Pues gracias a Dios bastante bien he estado en ambos. O sea, estoy presencial y virtual y la verdad que sí ha funcionado la comunicación, como yo creo que en todos lados afecta bastante. Este es un poquito que tiene de eficiencia, pero en si se logra trabajar.

ENL4: Ósea que también cómo fue tu experiencia ante esta modalidad de teletrabajo? ¿Pues para poder buscar información e organizar la información o compartir la información en los distintos contextos virtuales que tú te desarrollaste?

MRE4: La información fue fácil obtenerla. El inconveniente que he tenido es tiempos, porque antes había un horario, había establecido algo. O sea, terminé y ya estuvo. En cambio, ahora no. Ahora no hay horario. Tienes que ensamblar todo. Casa, trabajo, estudio todo. Entonces eso sí ha sido difícil para mí. Ahora, en cuanto a información, algunas veces ha sido un poco tarde. Pero sí, sí la he encontrado.

ENL4: Si la encuentras y para compartirla igual manera, ¿no?

MRE4: Sí, sí. Y vamos a lo de la comunicación mala, hay veces uno quiere las cosas rápido, pero no se puede. Entonces hay que ir al tiempo de lo que va, porque muchas veces siento que nosotros, eh, creemos que lo nuestro es la emergencia dada, pero hay muchas más emergencias que cubrir y todo lleva una secuencia, entonces es el aprender a ir paso a paso.

ENL4: Correcto, y ponle en cuanto a tus habilidades para poder atender, interactuar y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los padres de familia, ¿cómo? ¿Cómo te fue?

MRE4: Mira, yo con padres de familia no tengo mucha comunicación, pero eh. Más que todos, con mis compañeros y mis jefes nada. Si nos proporcionaron un teléfono, pero no funcionaba, entonces no compadre, sino he tenido yo interacción.

ENL4: Y en cuanto a las habilidades para poder atender como al cliente interno, que en este caso serían tus jefes, compañeros y etcétera. ¿Cómo te fue?

MRE4: Pues bien, más que todo mi celular ahora era la comunicación, ¿eh? Algunas veces reuniones esa fue muy poco, pero sí se hicieron reuniones virtuales en. Siento que siempre es la comunicación, porque como que se cruzan las informaciones o nos da información a dos personas al mismo tiempo y se nos cruzan. ¿Entonces, tú por qué estás haciendo esto? Porque es como que también es parte de

organización. Yo siento que el problema más grande es la comunicación, la comunicación.

ENL4: Pues eh, tú me podrías comentar cuáles son las necesidades, ¿verdad? ¿En cuanto a conocimientos que deberían de reforzarse y tomarse en cuenta sobre el desarrollo y formación para el manejo de tecnología y comunicación?

MRE4: Sin más que todo, siento que deberían de priorizar, hacer como protocolos que estemos enterados de qué es lo que tenemos que hacer. Muchas veces nos enfrentamos a situaciones que nos quedamos. Tengo que preguntar, pero. O sea, sería algo que podríamos actuar rápido. Pero tenemos que esperar 1, 2, 3 días a que ellos logre entender el tiempo de ver lo que estamos haciendo ahora en más que todo eso sería. Yo siento que la comunicación sería que pasaran información más sencilla y más directa, no con tanta presentación, no tanta información, porque yo creo que se confunden más con el de ciertas personas con las que trabajamos, que es más fácil decirle mire esto, esto tres cosas, pero bien, ya.

ENL4: Sí, entonces un como un protocolo o pues, como lineamientos de procedimientos o algo así.

MRE4: por ejemplo, a dar un trabajo como que ver prioridades, o sea, porque nos están dando cinco o seis trabajos, pero todo está a medias. ¿Estamos como que qué hago primero? O sea que urge más.

ENL4: Si tú también para organizar con tus tiempos. ¿Verdad?

MRE4: Sí, bueno.

ENL4: Y cómo ha sido tu experiencia en cuanto a las capacitaciones que se han dado ahí en el colegio? ¿Y si alguna acción ha sido dirigida como al manejo de herramientas tecnológicas para obtener más competencias de acuerdo al puesto?

MRE4: Directamente, como competencias tecnológicas no he recibido ninguna más que todo es para uso de los programas que son directos. Por ejemplo, de información importante cómo hacer bajas, como ingresar niños. Todo esto, pero en si tecnologías y como como tal no es recibido sólo estar en frente de una compu y lo que se enfrenta uno.

ENL4: Tú solita sos como la que empezás a averiguar y cosas así.

MRE4: Ajá, sí, siendo caso, pues uno busca con Google, que ahí se resuelven muchas dudas. Porque hay tutoriales de todo, entonces hay alguna cosa que duda y uno manda un ticket de todo y no hay respuesta, lo mejores averiguo yo o pregunto a los maestros tal vez ellos me puedan ayudar

ENL4: si directamente entonces no, no ha habido ese tipo de capacitación.

MRE4: ¿no directamente capacitación en tecnología no?

ENL4: Okey. ¿Y ponle, me podrías ampliar sobre qué estrategias e consideras tú que podrían ser implementadas para poder tener este acceso al desarrollo y formación profesional?

MRE4: Mire, yo siento que sí sería importante dar capacitaciones, dar capacitaciones en general y más que todo, como cómo poder manejar los tiempos y cómo poder priorizar, porque como te digo, hay veces uno tiene hasta 8 cosas pendientes y todo urge. Pero a quién atiendo primero, ¿eh? No tengo solo un jefe, tengo muchos jefes 4 y ahora con lo del ministerio 5. Entonces si es un si realmente es como te dijera. Yo me he topado, por ejemplo, en un proyecto que me dieron, que me daban información cruzada a las personas hasta que les dije miren, hagamos un chat y en ese chat escribimos todo lo que se refiere a este proyecto,

porque así estamos bien enterados todos. Y eso me funcionó bastante bien, pero cuesta que la gente quiera como hacer esa línea

ENL4: como que todos quieren jalar para su lado y pues no, no hay algo establecido.

MRE4: Si como antes era, por ejemplo, yo me encargo de tal grado, yo me encargo de tal otro y. Pero en cambio ahora todos están metidos en todo. Entonces se queda uno como que, no. Mejor estructuramos esto porque se lo dan a uno para que uno lo estructure, pero en si las órdenes cruzadas que le dan a uno empieza uno. Si hago esto o lo otro me va a decir que no se haga o no, ósea es... o dar el proyecto y que digan mire usted encárguese, haga como pueda y me cuenta cuando ya esté el proyecto del producto haga.

ENL4: Sí, totalmente. Y ponle ¿eh? ¿Cuáles consideras tú que han sido las ventajas y desventajas de utilizar el teletrabajo como modalidad? Ponle tanto como para la institución, para ti, como trabajador y en general como sociedad.

MRE4: Mira, ventajas bastantes. A nivel personal sería y también de la institución. La protección de todos eso sería lo primero. Lo segundo podría ser que ya no estás con la atención del tráfico, estar saliendo las carreras y esto hará si ha sido un poco más como en ese sentido. ¿Las veces que no sales en que otra cosa podría decir? Desventajas la comunicación definitivamente sí era difícil cuando estábamos persona a persona, ahora es mucho más difícil. Nada, porque por ejemplo yo si tengo el problema, que yo no soy como el celular, yo el celular lo dejo y a mí se me olvida. Entonces sí me ha costado, incluso a veces yo le pongo el vibrador en vibrador, se queda y cuando miro las llamadas perdidas o mensajes o esto y no, no estoy como pendiente, es algo que tengo que trabajar en mi verdad, pero siento que también no debería de ser el único medio de comunicación.

ENL4: ¿cuál otro consideras que podría ser?



MRE4: Mira, podría ser si se planificará bien las cosas, pasar como que. Qué proyectos hay y asignar a las personas, pero en por correo. Podría ser, por ejemplo, pero más organizado, o sea, con tiempo a que uno pueda ver la información dada. Pero como todo es al momento. No está como que planificado, sino que ahorita por ejemplo me dijeron que hay que ser kit para niños y ya tienen que estar listos para tal día. Ósea, casi una semana y las compras. Necesito 15 días y esto yo no sé, pero ese día tienen que estar. Entonces son cosas que uno dicen no, no tenemos que trabajar en eso, pues en la planificación con tiempo de las de los eventos. O proyecto

ENL4: ajá. Correcto. Y ponle, ¿eh? ¿Qué necesidades del trabajo de forma tradicional? O sea, que fuéramos ahí e de forma física y todo. ¿Y el teletrabajo fueron satisfechas de igual manera, consideras tú para lograr los objetivos institucionales? ¿O sea, trabajar de forma la tradicional y trabajar como en teletrabajo pudo como lograr que se alcanzaran los objetivos institucionales?

MRE4: Sí, pero por ejemplo en el proyecto te poder proyecto quizá de los kits de útiles. A mí sí me funcionó el quedarme. Por ejemplo, cuando me lo dijeron quedarme acá en casa y hacer las cotizaciones, hacer las proyecciones, hacer los cuadros donde yo les presento a ella, los precios para que no me digan dónde compro, qué cantidades compro, todo eso. Pero como te digo, es la comunicación, porque mucha gente estuvo molesta en el colegio porque yo no llegaba. Pero no se darán cuenta de que estaba a las ocho y media diez de la noche hablando con proveedores todavía, porque yo creo que esto fue un cambio a nivel mundial, porque hasta los de las librerías a esas horas me recibían las llamadas. Pues vamos, no te digo que son horas que no se está respetándose. Era como que yo terminaba a las cuatro, terminaba a las cinco y yo me olvidaba. Pues nada, o me quedé pensando que al día siguiente cambio, ahora no. Entonces era como la falta comunicación, porque allá enojados porque yo no llegaba, pero no sabían que yo estaba aquí. Ocho y media, nueve días hablando todavía con la gente. Corrí para lograr tener el producto, porque de qué servía que yo estuviera en el colegio si no tenía lo suficiente

para armarlo. Y muchas situaciones que eran como por ejemplo más tenía que armar un estuche. Entonces querían que si yo tenía el estuche y un lapicero metiera primero el lapicero. Cuando llegara a borrador, meter el borrador. Entonces les digo abrir 10 veces el estuche. Mejor tengo todo de una vez. Lo lleno, pues de ciertas cosas que sí, sí fueron difíciles, porque no, como te dije yo, no se alineaban como que las responsabilidades de usted se van a encargar de esto y usted hágalo el procedimiento que usted quiera. Verdad. Sino que había muchas personas dando órdenes que la gente que lo quería se mecían. ¿Qué hago? Usted me dice que no, ellos me dicen que haga. O sea, en eso sí hubo bastante problema. Yo, Pero, y si digamos, cuando logré que todos los proveedores ya estuvieran, yo llegué al colegio y todo. Ya logramos caminar.

ENL4: Y superbién, ¿verdad?

MRE4: Sí, gracias a Dios salieron a tiempo y se fueron.

ENL4: ¿Y de hecho de eso se refiere la siguiente pregunta, que es qué desafíos en cuanto a tu experiencia encontraste al adaptarte a esta nueva modalidad? ¿Verdad?

MRE4: ¿Eso? ¿Cómo? ¿A quién sigo, pues, o sea, o qué hago? Porque yo pienso de una forma, ósea, no es que yo lo que yo quiera ser es lo que se debe hacer, pues. Pero muchas veces las cosas que querían hacer como que eran doble trabajo para la gente. Y de balde. Incluso habían. O sea, a mí me. De una librería me llevaron el producto, no se había confirmado el pedido y ya querían que armara todo lo digo. Te escribo hasta que esté confirmado. Esto tengo que hacerlo. Entonces Si es como cómo te dijera yo creo que a todos fue problema, como centrar un uso responsable y que él se encargue y dejarlo. O sea, sino que mucha gente que, de intervenir, gente que no sabía nada de lo que se estaba haciendo. No entiendo.

ENL4: Y poner qué inconvenientes consideras tú que puede dar, que pueden darse, ¿verdad? Al no hacer uso adecuado o puedes tener la capacitación sobre herramientas tecnológicas.

MRE4: Se trataría todo. O sea, no puedes entregar tus proyectos, ni incluso podrías hacer un proyecto inicial y todo y estar mal. Pues porque no, no se llegó al, a la esencia de lo que se quería. Si no uno lo mismo, estar en físico y enseñarle a la gente mire esto y esto que estar a distancia, paz y por un video, mire, enséñeme casi que aquí está la cámara enseñándoles que estoy haciendo.

ENL4: Es difícil pues aja, ¿máxime si la otra persona inclusive no maneja tecnología verdad?

MRE4: Aja. Sí o no. No hubo diferencia entre una cosa y otra.

ENL4: Sí, bueno, pues mira, ¿eh? Ya éstas son las diez preguntitas que yo necesitaba hacerte otra vez. Nuevamente reitero verdad de que te agradezco mucho por tu tiempo y pues eh, cualquier tipo de información que tú requiera acerca acercar la investigación con mucho gusto te la puedo proveer.

MRE4: Bueno, muchas gracias. Espero te sea de ayuda esta entrevista, ¿verdad? ¿Eh? Y si me interesaría saber porque sé el poco van a enterarse de todo y cómo podemos tomar ideas de todo un poco

ENL4: sí, con mucho gusto. Cualquier cosa, pues siempre estamos en comunicación y pues que pases bonito día.

MRE4: Gracias. Indudable. Ánimo. Te cuidas. Gracias. Okay. Pasa. Feliz día.

ENL4: Gracias. Feliz día.

**Entrevista No. 5****Persona entrevistada:** V.C.**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales**Hora de Inicio:** 09:09**Hora de finalización:** 9:30**Fecha de la entrevista:** 06/11/2020**Número de entrevista:** 5**Codificación:**

ENL5= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 5

VCE5 = Victoria Calderón. Entrevistada No. 5

**Entrevistador (en adelante ENL5)**

ENL5: Creo que ahorita, ya que estoy grabando, entonces mira cómo pudiste ver en el consentimiento informado, pues el objetivo de esta entrevista es analizar sobre que relevancia tiene el desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad. El teletrabajo por competencias laborales y tecnológicas son para que tú tengas un poquito más de conocimiento. Son como las habilidades que tú tienes para desarrollarte y desempeñar un trabajo. Pues en específico, por ejemplo, que tú eres muy organizada el tipo de atención al cliente que tú tienes. Esas son como competencias, ¿verdad? Competencias y pues habilidades. ¿Entonces eh? Pues lo importante verdad. Debo hacerte saber de qué esta información va a ser utilizada únicamente, pues con el afán de recabar datos sobre lo que te dijo anteriormente y pues para poder lograr el proceso de investigación con fines de graduación, ¿verdad? En esta información solamente va a ser manejada entre tú y yo en cualquier momento que tú quieras salirte. O pues no te sientas cómodo con alguna pregunta o tengas dudas sobre la pregunta. Me puedes decir con toda libertad y pues si tú quisieras que. Pues al final de la investigación solicitar como los resultados que se obtuvieron con mucho gusto. Yo te los puedo proveer. Entonces no sé si. Si me dejas grabar.

### **Entrevistado (en adelante VCE5)**

VCE5: Sí, está bien. Ok.

Entonces bueno, si quieres vamos a iniciar y pues te voy a hacer algunas preguntas. En cuanto a tu experiencia hallas, pues desempeñado o no desempeñado aún. Pues si me pudieras ampliar con toda libertad que es lo que ha sido con tu experiencia. Entonces ponle. La primera es. Si dentro de la institución tú consideras que se tiene el conocimiento necesario en cuanto a las habilidades para lograr los objetivos estratégicos. Pero desde una visión como tecnológica.

VCE5: Ay, pues mira, la verdad es que es siento que el colegio sí nos ayuda bastante con la tecnología. El problema es que al menos nosotros no hemos tenido cursos como para desempeñarnos un poquito mejor. Me da porque, así como ustedes, gracias a Dios han aprendido bastante por sus estudios, por y tal vez cursitos que han tenido, pero no a mí, en mi caso yo estaba como que muy abandonada entonces y no he aprendido al menos. Luego muchos Google y que sé que ustedes han sabido manejar y yo en realidad no he sabido. Entonces el colegio si está avanzado, pero no se ha preocupado mucho porque todo su personal aprenda en realidad lo que debe de aprender.

ENL5: a ti cómo te fue en cuanto a tu experiencia, ¿verdad? Ante esta modalidad de teletrabajo o trabajo virtual para poder buscar, obtener, inclusive organizarte o compartir información en los distintos como contextos que tú manejaste de forma virtual. ¿Cómo te fue?

VCE5: Mira, eh, si me fue bien, porque mis generales yo las he hago solo en Excel, que conozco un poquito más. Entonces no tuve ningún problema. Trabaja en Excel, lo que podría trabajar en. Que era mal las generales de estudios y había cositas cuando yo me tenía que conectar por Zoom mi hijo me ayudaba, él me conectaba y decía, no te preocupes mamá, yo te voy a ayudar y todo, pero son cositas que yo en realidad no sabía verdad. En cuanto a mi trabajo, pues como te digo eran excell,

lo pude hacer bien ahora y ya sí fuera en otras como plataformas, programas, links, ahí sí tal vez me hubiera costado un poco, pero sí logré trabajar lo que tenía que trabajar.

ENL5: Okey. Y ponele en cuanto a tus habilidades, ¿verdad? ¿Para entender o interactuar y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los padres de familia en este tiempo que estuviste en teletrabajo, como te fue?

VCE5: Pues también, bien, porque por correo me les contestaba yo lo que me preguntaban, que cuándo podían obtener ellos información de diplomas, cuando yo les podía entregar papelería, que era lo que les pedían en las universidades en cuanto a correos por email, si tenía, pues si podía hacerlo, verdad, ahí sí pude, jejejeje

ENL5: Según tu experiencia, ¿verdad? ¿Cuáles son las necesidades de conocimiento que deberían de reforzarse o pues tomarse en cuenta para el desarrollo o capacitación verdad del manejo de tecnología y comunicación?

VCE5: La poca comunicación que hemos siempre teniendo en el colegio y que nos enseñaran a usar un poquito, o yo creo que también está en uno buscar por internet como usar plataformas de da para uno, tener mejor su trabajo y actualizarse un poco mejor.

ENL5: ¿como, por ejemplo, que qué es lo que a ti te interesaría como ampliar y que has visto como tal vez si se utiliza en el trabajo, pero ¿qué? Pues tal vez tú necesitarías, así como reforzar.

VCE5: ¿Eh? Todo lo que es de que a veces me dicen, miré en Google Maps o en un botón. No sé qué me pasa. ¿Y ahí puede hacer usted mejor el trabajo o cuál es la plataforma que trabajan ustedes?

ENL5: ¿No son los drives? Donde se trabaja, así como que tú lo puedes modificar y lo puede modificar otra persona y otra y otro.

VCE5: Sí, todo lo que fuera esas plataformas de verdad. De drive que yo en realidad ni sabía cómo usarlo y Tete que ahorita me está ayudando porque nosotros anteriormente con Dorita nunca aprendimos nada de eso. Ella solo me decía fíjate en tal parte se hizo tal cosa y tenía uno que hacer y yo ni sabía nada. Y lo mismo le paso a Dorita y lo mismo me ha pasado a mí y me dice Teté, busqué tal cosa, ahí le tiene que aparecer. Y le dije mire, disculpe, pero usted me puede enseñar, porque yo no sé nada de eso. Y eso me está enseñando ahora. Yo le enseñé algo de mi trabajo y ella me está enseñando también como usarlo.

ENL5: Pues que bueno, ¿verdad? Se han apoyado ahí con ella.

VCE5: Nos hemos apoyado con eso

ENL5: Y ponle a lo largo de todo el tiempo que has estado ahí en el colegio. ¿En cuánto en cuanto a capacitaciones, tú crees que el colegio haga como proporcionado alguna y ha sido dirigida pues en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas para obtener las como habilidades o competencias de acuerdo a tu puesto?

VCE5: ¿Eh? Pues yo diría que muy poco, fíjate. Por lo mismo que yo te digo que eh. Muchos están avanzados, pero hay gente que también no está avanzada y lo que les ayuda a ustedes es, sus estudios y todo, que es donde les ha ayudado. Pero, así como uno que ya no estudia, solo se hace su trabajo y siento que eso si falta un poquito.

ENL5: Y como qué estrategias podrías tú cómo proponer y para que se consideren a implementar algún acceso de capacitaciones de desarrollo, formación profesional

VCE5: ponle que páginas que nos indicaran donde poder entrar y uno buscar lo que uno necesita. Verdad, yo le dije a qué te mire Teté, ¿habrá alguna página y donde yo pueda buscar y saber más como puedo trabajar en el Drive? Y ella me dijo pues mire, creo que sí debe de haber. Yo no le he buscado, pero creo que sí. Pues en algo ha de haber. Y entonces yo ya busqué, le dije a Alexis, que si él me podría dar algunas páginas donde yo podría ver cómo puedo trabajar mejor en el drive. Y él dijo que voy a buscar, me dijo y en cuanto yo obtenga algunas páginas donde tú lo podrías hacer desde un principio, yo te aviso. Entonces ahí estoy también, ¿verdad?

ENL5: Tú también estás buscando, por poder actualizarte, pero por tu lado,

VCE5: por mi lado, aja. Y mira, lo que pasa es que créeme que a veces uno también se siente mal al no saber y lo que todos ya saben, ¿verdad? Entonces dirán esta persona ni siquiera se ha enterado de que se puede hacer tal y tal cosa. Entonces prefiero yo hacerlo por mi cuenta.

ENL5: Sí, ósea, como que da pena después preguntar, ¿verdad?

VCE5: Así es. Y como fijate que uno de los técnicos igual y yo mire donde puedo yo aprender un poco más de Excel. Él me mandó me mandó unos sitios donde yo podía meterme a buscar y ahí estoy revisando para trabajar mejor el Excel.

ENL5: Ah, excelente y ponerle ahorita en este tiempo de COVID que estamos viviendo, verdad, cuáles consideras tú pues que han sido las ventajas y desventajas de utilizar el teletrabajo como modalidad. Ponle tanto como para ti, como empleada para la institución o para la sociedad.

VCE5: Mira, lo bueno es, eh, trabajar desde casa. No atrasas lo que es tu trabajo, a mí eso me afligía mucho. Dejar mi trabajo pendiente porque yo sé la necesidad de los alumnos. Para seguir sus estudios, verá, gracias a Dios pues no trabajando, pues lo podías trabajar e imprimir después de tu trabajo, ir un día, imprimir y todo.



Entonces sí, siento que a mí me ha ayudado bastante y cierto que es una forma también de no atrasar un trabajo.

ENL5: y ponle para la institución?

VCE5: Igual porque fíjate que es gracias a Dios, el salario que nos pagan no ha sido de balde porque seguimos sacando nuestro trabajo, no se queda dormido y no es una pérdida tampoco para la institución.

ENL5: ¿Y qué desventajas tú le has visto como a trabajar así?

VCE5: ¿Eh? Pues mira, desventajas que para las personas hay algunas personas que yo he odio con sus comentarios que han tenido que gastar más en luz. Han tenido que subir su Internet. ¿Eh? Ósea, les ha costado un poquito porque es cierto que tenemos nuestro sueldo, pero ya todo lo teníamos destinado a nuestros gastos que tenemos de siempre. Verdad y ahorita pues descontrolar un poquito por el alto costo, porque a pesar de que dicen que va a bajar, no baja, sube, esos comentarios. Pues he tenido yo con varias personas de edad, incluso conmigo. Nosotros tuvimos que subir la intensidad del internet y si me sube un poco mala luz y pues eso lo pagan mi hijo y yo, pues ayudar un poquito porque le digo yo mira, tuviste que subir, yo te doy una parte. Entonces eso sería lo único verdad tú, creo que ha sido parejo, no sólo para nosotros.

ENL5: Yo creo que esta ventaja sería para. O bueno, fue como si ventaja para el colegio, porque todo eso que estamos gastando nosotros. Como que también lo ahorran a ellos

VCE5: Pero eh, mira a mi hijo, ¿eh? Digamos, si les estaban cobrando, no vie viene al caso, ¿verdad? Pero fíjate que les estaban, les están cobrando 1600 por mantenimiento de computadoras, y es algo que no lo están usando. Y me dice Mamá, ¿cómo va a ser posible que nos cobren esto? Pues sí, mi hijo, pero verá,

entonces en cierta forma son gastos que nos salen extra porque lo están ahorrando ellos en un lado las instituciones y cobrándose lo dan a los padres, ¿verdad? O a todas las personas. Entonces si eso es lo que yo miro, que es algo que en.

ENL5: ¿tú crees que las necesidades del trabajo tradicional, o sea, estar hiendo de forma física, a horario y todo y el teletrabajo fueron como satisfaciendo de igual manera pues las necesidades y que lograron los objetivos del colegio?

VCE5: ¿Eh? Yo diría que sí, tú, porque al menos en nuestro caso, no dejamos nada atrasado, seguimos trabajando constantemente e íbamos al colegio porque en algún momento nos teníamos que ir al colegio. Como te digo, para imprimir y hacer todo eso. Y lo trabajábamos en casa. ¿Y entonces? Siento que las dos formas estuvo bien y tener que ir siquiera una o dos veces por semana y trabajar en casa, ¿verdad?

ENL5: Se saca todo el trabajo de igual manera.

VCE5: Sí, porque tú y las compañeras y yo sacamos nuestro trabajo. A pesar de no ir al colegio, pero nunca se quedó nada trazado ni nada de edad, siempre estuvimos contestándole a los papás y dándole lo que ellos nos solicitaban de trabajo. O sea, eso no se paró.

ENL5: Mmmm. Correcto. ¿Y ponle tú qué desafíos tuviste con esta experiencia para poder adaptarte a la modalidad del teletrabajo?

VCE5: Hacer mis horarios.

ENL5: ¿Así?

VCE5: mira, yo ocupaba de 11 a 12, me ponía a trabajar a las 12. No, yo ya tengo que hacer mi comida porque mi hijo ya venía a ponerte dos y media, tres. Entonces

a las 3 ya tengo que tener la comida. Entonces no era qué hora ponerme a trabajar o no, no voy a trabajar porque tengo que hacer comida. No, yo de 11 a 12, Me pongo a trabajar, reviso lo que tengo que hacer. Ya después almorzábamos en lo que él venía y oye, a mi otro horario. Ya era una tarde de 3 ponete si ya había comido antes o esperaba a mi hijo, pero ya oficialmente de 4 a 6 y media. Yo ya trabajaba en lo del colegio y de ahí me dedicarme a mis hijos, a mí, a mí, pues a mi nieto y a un ratito de tranquilidad, ¿verdad? Pero si lo tuve que hacer mi horario en mi casa para poder hacer las dos cosas.

ENL5: Si ósea tener como todo en orden verdad?

VCE5: Si es si organizarme en la mañana tempranito, desayuno, limpiar y todo. A trabajar un poquito, hacer comida. Trabajar otro poco y a dedicarme poquito a ellos.

ENL5: Cabal. Mira y ponele. ¿Me podrías tú decir qué inconvenientes puedes considerar que se pueden dar al no hacer uso adecuado o pues tener capacitaciones para tener como las herramientas tecnológicas necesarias?

VCE5: Digamos, para aquí en la casa decís tu o en el trabajo.

ENL5: Pues en el trabajo o en tu casa, ¿cómo es que tú crees que eso puede ser un inconveniente?

VCE5: A ya. ¿Eh? Pues mira. Mi inconveniente es que yo aquí a veces sola. Quiero hacer algo más por decirle una cosa en el teléfono. A veces te sale una cosa aquí que te sale otra y yo tengo miedo de hacerlo. Entonces a veces Dios y hago esto y tal. Que me va a pasar esto en el teléfono o voy a descontrolar tal cosa, o lo mismo en la tablet o en el iPad. Entonces a veces le digo a mi hijo mira, fíjate que tengo que hacer esto o si estoy en mi trabajo mira Noemy fíjate que necesito hacer esto, tú me puedes ayudar. Entonces, tener la confianza tanto en mi trabajo como en mi casa, de hacer algo tecnológico sin que yo tenga miedo. ¿Verdad? Porque no sé

trabajar bien todo lo es tecnológico. Y al menos en mi trabajo, pues tengo más personas que me puedan ayudar. Que en mi casa que me mantengo más sola.

ENL5: Ajá, sí, por qué. Y ponele, si no tenés la capacitación y los conocimientos, es más difícil. ¿Verdad?

VCE5: Exactamente. Entonces, al menos en tu trabajo, tenés personas que se dedican. Que te pueden ayudar más en eso. Digamos los técnicos. Y que tú les pediste. Te traba una cosa o no te funciona. Luego vas con ellos. Pero en tu casa, ¿quién?

ENL5: Sí, ¿verdad?

VCE5: Eso eran, sería lo único vez, pues uno que no sabe.

ENL5: que esos fueron algunos, como como inconvenientes que sentiste. ¿Verdad?

VCE5: Sí, así es. ¿Si eso era lo único que hay, a veces decía Ay Dios mío, y aquí como hago? Entonces mira, me frustró, a veces no tengo que buscar y a veces créeme que en el internet me pongo a buscar cómo hacer tal y tal cosa, o es como ay esto no lo hice yo o tal cosa. Pues ahí voy saliendo va.

ENL5: poco a poco, pero sería muy valioso como en las capacitaciones, ¿verdad?

VCE5: Así es que nos capacitara un poquito. Verá, aunque acordaste que las capacitaciones que a veces nos han dado creen que tal vez, tal vez ya sabemos todo y no nos lo dan desde un principio, sino que ya nos lo dan avanzadito. Entonces igual te quedas como que un poco por las nubes. ¿Pero y esto qué? Entonces eso, porque no lo tenemos desde un principio, porque creen que nosotros por trabajar lo que ya hemos trabajado ya sabemos cómo usarlas. Las herramientas en el internet.

ENL5: Sí, bueno, pues mira, ¿eh? Con esas preguntas creo que ya finalizaríamos lo de la entrevista, ¿eh? Yo te agradezco muchísimo por todo tu tiempo y pues por tener la disponibilidad de apoyar y pues como te comentaba, cualquier duda que tú tengas, si quisieras, ¿eh? Pues ampliar información sobre la investigación. Yo con mucho gusto te puedo proveer la información.

VCE5: Ah va está bueno.

ENL5: Entonces voy a dejar de grabar y pues muchas gracias.

VCE5: Vaya, con gusto.

### **Entrevista No. 6**

**Persona entrevistada:** P.S.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 09:58

**Hora de finalización:** 10:13

**Fecha de la entrevista:** 06/11/2020

**Número de entrevista:** 6

### **Codificación:**

ENL6= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 6

PSE6 = Pamela Samayoa. Entrevistada No. 6

### **Entrevistador (en adelante ENL6)**

ENL6: Yo creo que ahorita ya estoy grabando. Muchísimas gracias antes todo por tu tiempo. Pues por querer ser parte de este este proceso verdad que es el estudio de investigación, pues para el objetivo que es la graduación de maestría.

### **Entrevistado (en adelante PSE6)**

PSE6: Eh, eh, eh, eh, qué alegre

ENL6: El objetivo de la investigación es analizar qué relevancia tiene el desarrollo de las competencias tecnológicas y pues ante la necesidad del teletrabajo. Porque con esta esta crisis de COVID, pues varias empresas se vieron en la necesidad de modificar la modalidad verdad y pues tuvieron que como migrar a la virtualidad. Entonces eh, mira esta información que platicamos nosotras eh, solamente va a ser harán uso de la investigación es totalmente confidencial entre tú y yo.

PSE6: ¿Ok?

ENL6: Pues eh. ¿Cómo te decía el consentimiento informado?

PSE6: ¿El acuerdo?

ENL6: el acuerdo si, entonces te quería solicitar si se podía grabar, ¿verdad?

PSE6: Si. Si no hay ningún problema.

ENL6: Ok. Si tu quisieras como que te ampliara información sobre la investigación o puedes inclusive y si pues tu quisieras en algún momento solicitar los resultados que se obtuvieron, con mucho gusto yo te los puedo proveer y pues solamente es que me escribas y te lo envío en digital

PSE6: No te preocupes.

ENL6: ¿Qué tal va tu día?

PSE6: Pues bien.

ENL6: Atareada.

PSE6: Ay sí, pero allí vamos.

ENL6: mucho trabajo, ¿no? ¿Con cosas de la U o algo así?

PSE6: Ah, no, de trabajo todo. Como ya terminé, estoy. Qué pedidos que con Dalila.

ENL6: Y así hay que entretenida en algo, ¿verdad?

PSE6: Todo el día. Hasta yo creo que uno se cansa más ahora.

ENL6: Si, porque es que tantas cosas, verdad,

PSE6: Sí.

ENL6: Pues mira la dinámica va a ser que yo te voy a hacer algunas preguntas generadoras y pues si tú me pudieras ampliar en cuanto a tu experiencia y pues sin ninguna pena de cualquier cosa me pueden se preguntas y yo con mucho gusto te puedo pues ampliar información.

PSE6: Ok,

ENL6: ¿entonces ponle la primera sería que desde tu experiencia verdad? ¿Me podrías comentar? ¿Si dentro del colegio se tiene según tú el conocimiento necesario en cuanto a competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos, pero desde una visión como tecnológica?

PSE6: ¿cómo lo estamos haciendo ahorita?

ENL6: Ajá.

PSE6: Yo diría que no. No todos.

ENL6: ¿Por qué?

PSE6: Yo siento que digamos los que estamos como que manejamos la compu y siempre estamos en la compu, como que es más fácil, pero los que trabajan más en el sitio y nunca han tenido una experiencia con la compu o tienen poca si les costó si lo he visto.

ENL6: ¿Si se ha visto, y el conocimiento no es como tan amplio?

PSE6: No, no, pero sí siento que el colegio ayuda a los que no podían, porque sí vi que les dieron como Chromebook o iPads, pero no creo que se tenga el conocimiento de cómo usar todas las herramientas,

ENL6: inclusive usar un Chromebook, solamente por medio de drives y es algo que no todos manejan, ¿verdad?

PSE6: Si aún me topé con personas muy buenas en la compu, pero no sabían manejar drives, ¿cómo te lo mandaban? Y no salió igual. Sí, siento que en eso nos faltó. Por qué nadie pensó que nos fuéramos tan rápido.

ENL6: Sí, sí, sí, sí. Y cómo lo habían planeado, pero antes verdad.

PSE6: si estaba planeado, pero nunca se dio.

ENL6: nos vimos por primera vez como al punto. Yo vi Ponle. ¿Cómo? ¿Cómo fue tu experiencia? ¿Verdad? ¿Ante la modalidad del teletrabajo, pues para poder buscar, organizar y compartir información en los diferentes como contextos virtuales donde tú te desempeñas con los departamentos?



PSE6: Como te fue a mí. Bien, la verdad es que me encantó. Sí, creo que el que más costó fue el de recibir paquetes, pero eso ya era algo físico. Entonces fue donde más nos atrasamos, pero de ahí a mí en lo personal me fue bien con los demás.

ENL6: ¿Y eso cómo lo organizaron?

PSE6: Hasta ahorita no estamos recibiendo. Y con días específicos y horas específicas.

ENL6: Por lo menos en ese sentido, si tienen como todo organizado

PSE6: sí hasta ahora, ya que vinieron.

ENL6: Y mientras tanto estaba como en hold.

PSE6: Sí, en una bodega. Lo que sí costó fue organizarlos.

ENL6: Sí, me imagino, porque ya todo ahí como en un solo lugar, cómo encontrar qué.

PSE6: cabal

ENL6: ¿En cuanto a tus habilidades cómo te fue para poder entender o interactuar y al mismo tiempo como satisfacer las necesidades? Yo creo que tú no trabajas directamente con padres de familia, o si

PSE6: no, no con padres de familia no.

ENL6: pero ponle con el cliente interno del colegio?

PSE6: Ya siento que me fue bien porque yo realmente no trato con nadie de afuera, más que proveedores y de adentro casi no tengo reuniones. Pero nos ha ido bien. Y los correo, más que todo Correos, ha sido la comunicación.

ENL6: ¿Para poder interactuar?

PSE6: sí, pero nos ha ido bien

ENL6: ¿y con quien decís que trabajas tú? Ósea, los diferentes proveedores que llevan todo al colegio.

PSE6: Sí, y con el departamento de compras, con dirección general, con biblioteca y con las secciones.

ENL6: ¿y ponle cuáles son las necesidades en cuanto a conocimientos que tú crees que deberían, como reforzarse o tomarse en cuenta para poder tener el desarrollo de formación para el manejo de la tecnología y comunicación?

PSE6: Creo que en modalidad virtual como estamos trabajando, creo que lo más importante sería manejarlo como Gmail, todo lo que involucra. Si Google meet, drive y cosas así, SAP que se está usando, pero hay que usar la VPN Ajá, creo que eso también les costó a varias personas.

ENL6: Sí, derecho, pero lo tenía, le faltaba como cómo accesar y pues, aunque se tenían los lineamientos pues no

PSE6: eso no le dio tiempo de ponerle a todos, solo a unas personas

ENL6: y ponle, en cuanto a capacitaciones que se han dado ahí el en el colegio. ¿Alguna que tu hayas recibido en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas como para poner competencias de acuerdo al puesto?

PSE6: No, ninguna. Tú no has recibido ninguna. No, sólo recibimos un servicio al cliente, recuerdo. Y fue mucho antes de eso.

ENL6: Ajá. Fue como para el día de la secretaria o una cosa así.

PSE6: pero creo que fue el año pasado. ¿Si este año no?

ENL6: ¿Y tú no manejas nada en Power tuvo algo con Claudia?

PSE6: Si Powers sí, pero solo el machote de la report card, pero no es como que sepas varias cosas sobre Power School, cómo desarrollar no. Puedo buscar niños y meter información y las report cards, de ahí no, pero sin mayor capacitación. No, no ha habido. No, no solo en esa parte específica que Claudia necesitaba ayuda.

ENL6: Ajá, y según tú, ¿qué estrategias podrían ser consideradas para poder implementar y ya tener como un poquito más de acceso al desarrollo y formación de los empleados?

PSE6: ¿Como Power School?

ENL6: Si mira como capacitaciones. En cuanto al tema tecnológico o inclusive para capacitaciones de formación y desarrollo en general. ¿Verdad?

PSE6: creo que podrían hacer. No sé si viste que estaba haciendo unas clases de inglés por grupos.

ENL6: Ajá.

PSE6: Yo creo que podrían hacer lo mismo con la tecnología. Ósea, si usted es experto en Powers School, váyase a este grupo, que va a haber otras cosas de

Power School y cosas, así como mezclar por niveles que hay. Ajá, y hacer como el examen. Me contaron que en inglés hicieron un examen y los dividieron en grupos. De hecho, creo que podrían hacer lo mismo. Pues sí funcionaría.

ENL6: Y según ahorita, como tú, desde tu experiencia, verdad. En estos tiempos de COVID, ¿cuáles ventajas y desventajas crees que han sido de utilidad pues para el teletrabajo como modalidad, tanto para la institución, para ti como empleado o pues en general para la sociedad.

PSE6: Mira, ventajas. Creo que nos hay, por lo menos a mí me alcanza más el tiempo, porque no es no voy en el carro, en el tráfico y ósea todo lo que yo me tardo en llegar lo puedo usar para seguir trabajando.

ENL6: Ajá.

PSE6: Entonces creo que me alcanza más el tiempo. Lo que se siente es que no hay como horarios marcados. O sea, uno sigue trabajando te dan las diez de la noche y uno no se da cuenta.

ENL6: Mmmm. Sí, sí, sí, pero para la institución. ¿Qué ventajas y desventajas crees que obtuvieron con esto del teletrabajo?

PSE6: Ventajas. Creo que fue que seguimos trabajando, o sea, seguimos trabajando y el colegio realmente siguió funcionando. La ventaja creo que fue que tuvo que dejar ir a varias personas. Pues por la situación, ¿verdad?

ENL6: Definitivamente sí.

PSE6: Creo que no son más marcadas que yo creo.

ENL6: Y como sociedad, ¿cuáles crees que podrían ser las ventajas y desventajas?  
¿Ya hablando en sí solamente como que del teletrabajo?

PSE6: Yo creo que son ventajas que tenemos trabajo, que mucha gente tuvo la opción de quedarse en su casa, estar a salvo y que ponerse nosotros. El colegio nos dio la oportunidad de estar seguros trabajando en el teletrabajo y desventajas. Es que mucha gente no, no, sus trabajos no lo permiten. Pues un jardinero lamentablemente no puede hacerlo porque más como, manual operativo. Creo que la ventaja del teletrabajo.

ENL6: Y tú crees que las necesidades del trabajo tradicional y el teletrabajo, como fueron satisfechas de igual manera para lograr los objetivos del colegio?

PSE6: No creo que fueran iguales. No, no creo. Pero yo creo que como somos un colegio siento que falta un poco de la parte humana, de estarnos viendo, de ver a todos, de convivir. Creo que eso nos hace falta a todos, si se nota.

ENL6: Si lo siente uno jajá.

PSE6: Ósea, el colegio lo intenta y muy bien. Ósea que en las reuniones que yo sé que no están, pero yo siento que falta, qué hace falta.

ENL6: ¿Y en cuanto a las tareas asignadas para los puestos, tú crees que se lograron como que las tareas se cumplieran?

PSE6: Por lo menos en el mío siento que si, a excepción de los paquetes, que fue hasta ahora. Pero en los demás yo diría que algunos sí. Dependiendo del trabajo de cada quien que volvemos a ponerte en la biblioteca, que tengo que ordenar libros. ¿Pues cómo?

ENL6: si no definitivamente. Sólo un robotito que estuviera atendiendo en caja. Y ponerle de qué desafíos. En cuanto a tu experiencia, ¿encontraste al adaptarte a esta modalidad?

PSE6: Hoy estás sentado todo el día, todo el día, todo el día y estar enfrente de una pantalla con lentes. Y también tal vez la conexión a internet, porque digamos estos días de lluvia así ha sido difícil. Que es el reto más grande.

ENL6: Sí, sí, sí. Y ponle, ¿tú me podrías ampliar sobre que qué inconvenientes consideras que se pueden dar al no hacer el uso como adecuado o pues brindar la capacitación de las herramientas tecnológicas para los empleados?

PSE6: Tal vez que, digamos en Google meet costó que mucha gente se viera, antes atrasada en las reuniones y otros en otras reuniones entre. tal vez esa es una, otros que no contestan, o no revisan mucho su correo o están los niños, pero no revisan tanto su correo antes. Creo que aprender a revisar el correo, contestar. Creo que también es adecuado que digan cómo contestar, porque a veces para ti yo te puedo estar contestando y para mí, y para la otra persona lo siente, así como ay, ¿no? Esta pesado.

ENL6: muy fuerte,

PSE6: Ajá. Entonces creo que también sería importante enseñarles eso.

ENL6: Inclusive ese tipo de herramientas

PSE6: De comunicación, así simples como un bueno día o no sé qué decir. He visto correos así de, como, ¿mire puede hacer esto? Bueno, ok, pero pídamelo, por favor. Mucha gente ha dicho que, si falta esa parte humana de, aunque sea un correo.

ENL6: Así como de cortesía más que todo. Sí, sí, que interesante ese punto, no me lo habían mencionado. Pues mira, fíjate que ya con estas preguntitas. Pues yo creo que ya tengo bastante información para poder ampliar la investigación y pues nuevamente te agradezco si en algún caso pues necesitara a tal vez más información ya te molestaría, pero de lo contrario te agradezco mucho por tu tiempo.

PSE6: Está bien. Con gusto.

ENL6: Gracias que pases lindo día

PSE6: igualmente feliz día

ENL6: hasta luego.

**Persona entrevistada:** A.S.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 8:53

**Hora de finalización:**

**Fecha de la entrevista:** 09/11/2020

**Número de entrevista:** 7

Codificación:

ENL7= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 7

ASE7 = Alejandra Santizo, entrevistada No. 7

Entrevistador (en adelante ENL1)

ENL7: Ok, ya vamos a iniciar, pues primero que nada muchísimas gracias por tu tiempo, porque yo sé que te mantienes bastante ocupado un ataque pues estos son apoyo para poder re pues lograr mi objetivo e este cuento de que el objetivo real de la investigación es analizar, pues qué relevancia tiene el desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad que tuvimos ahorita el teletrabajo.

Pues debido a eso, eh. Pues quizá como que indagar un poquito más en cómo es que son las competencias laborales y pues cómo nos fue con el teletrabajo, verdad? Eh? Básicamente la investigación em no, no se va a basar en instrumentos antes desarrollados y pues eh, tú puedes. EM En cualquier momento que tú desees saber acerca de los resultados de la investigación, informarme para que yo te los pueda enviar. baXar entonces tal como eh? Pues decía en el en el consentimiento informado la información que hablemos hoy solamente va a quedar entre tú y yo y pues eh, no te vayas a preocupar por nada más y pues solamente si me puedes autorizar el grabar nada la actividad chauffeurs ok.

ASE7: Mira, pues si quieres vamos a iniciar em.

ENL7: La primera pregunta es si tú me podrías ampliar, si dentro de la institución se tiene el consentimiento o el conocimiento, pero no necesario. En cuanto a competencias laborales para lograr los objetivos de la institución.

ASE7: Bueno, eh? Pues yo creo que sí se tienen. Tal vez se podría mejorar un poco. O sea, estar más actualizados en cuanto a perfiles o competencias laborales, pero para mí que si se tiene tal vez a un 90 por ciento es mínimo lo que se debe mejorar.

ENL7: Como qué sería lo que se debería mejorar?

ASE1: En cuanto a pruebas poli gráfica, yo creo que a veces, eh? Según mis conocimientos, las pruebas por gráficos no son a veces un 100 por ciento asertivas, porque los nervios de la gente todo eso hace que a veces se altere la ese tipo de información como tosos sensorial. Creo que debíamos de mejorar un poquito no siendo tan estrictos con este tipo de pruebas.

ENL7: Ah, entiendo. Y ponele, eh. Cómo fue la experiencia ante la modalidad del teletrabajo en tu caso, verdad? Para poder buscar, obtener, inclusive organizar y compartir información en los distintos contextos que tú te te desarrollaste.



ASE7: Mira, el cambio sea de estar en el trabajo a estar en casa, el encierro sea affect afectos. Nadie puede decir nada. No me acostumbré. Fue fácil porque pasamos prácticamente todo el día aquí en el trabajo. Sea aquí tener las herramientas necesarias. Hablemos de herramientas Internet, eh? O sea, tenés todo aquí a estar en tu casa. O sea que es un fuego, una forma. O sea, difícil de acoplarse. Te digo que tampoco fue fácil. No, si a todos creo que nos afectó el momento emocionalmente, porque el cambio fue, fue, fue grande estar en tu casa, o sea, donde tu casa es como para descansar, no para trabajar, pienso yo. Un tipo. Fue bien difícil, fue difícil acoplarse a todos estos cambios y cuando cuando te tocaba, así como que compartir información que hacías tú o buscar o opues poder obtener para poder desarrollar algún trabajo. Pues para compartir información. Yo creo que fue algo difícil, hablemoslo. El tema de Internet, o sea, el internet no es igual al del trabajo, el de la casa, el compartir información, tu tiempo, porque a veces no se respetan los tiempos. O sea, como aquí, que está de 7 y media 5. Pero y ahí quedó el cambio, a ver si seguías trabajando hasta en la noche. O sea, es un poquito complicado.

ENL7: Fue complicado, ok. Y ponele, tú me podrías hablar sobre cuáles consideras que fueron tus habilidades para poder e atender o interactuar y al mismo tiempo como satisfacer las necesidades de los padres de familia?

ASE7: Mira, yo siento que a mi lo que me ayudó. O sea, no, no, no, no sé cómo decírtelo, sea para mí esto no es como un trabajo, la verdad, a mí mi trabajo me gusta, o sea que puedo decir que lo difícil es a veces compartieron su número privado, que te esté hablando fulanito, que te esté llamando menganito. A veces es un poco complicado sentir como que te están violando tu privacidad, pero sí que no se acostumbra. Y al final del día, o sea, si te gusta tu trabajo, creo que no. No es una carga HDD se podría decir, o sea, un axé, que si te gusta tu trabajo sedarlo no es una carga, es como que lo tomas algo con gusto y que habilidades por ejemplo

tuviste tu parapoder e desempeñarme con ellos y de que ellos quedaran como satisfechos.

ENL7: Em sabilidades mira, por ejemplo, lo que yo. Porque si fue difícil fue mi horario de trabajo. Tiempo de trabajo, ser paciente. Escúchame porque no es fácil, más cuando uno tiene hijos en casa.

ASE7: Osea, dedicas tiempo de una cosa a otra. Pero creo que uno va desarrollando de esperarme. Voy a hacer esto y organizar tu tiempo. Tener la vida de ser organizada totalmente.

ENL7: Y ponele cuál es eh? Crees tú que son las necesidades en cuanto en cuanto a conocimientos que deberíamos de reforzar? O pues ponele tomar en cuenta al momento de que quisieran hacer una capacitación en el colegio para el manejo más que todo de tecnología y comunicación.

ASE7: Mira, en el caso sea de mi personal, te puedo decir que mis conocimientos no son tan avanzados en tecnología, pero si cada uno sabe, uno busca, uno indaga. En YouTube ya tenés todas las herramientas, pero en caso de otras personas que tal vez no tienen internet, no tienen los medios, no saben como hacer una conferencia. Si así sea, pienso que ahí debíamos de mejorar, capacitar, dar las herramientas a esas personas porque no todos sea somos Vileena anterior a tu hija, hay diferente gente sea tenemos que comprender ese punto que diferentes generaciones, verdad? Exactamente que hay gente que le cuesta. O sea, por mucho que tuve que rasha ayudar cuesta y no todos en su casa obtienen la posibilidad de pagar internet, el sexo. Tengo que ser consciente de eso. Ayudar a la gente que no uno no puede.

ENL7: Correcto y ponerle encuentro a las capacitaciones que se han dado ahí en el colegio. Alguna en la que puedas Estadoy pues que hayas visto que fuera de dirigida

al manejo de herramientas tecnológicas, pues para poder obtener competencias verdad? De acuerdo al puesto de muchos.

ASE7: Pues fíjate que en cuanto a su digamosle charlas o que nos han dado como capacitaciones, la verdad te puedo decir que para mí. Fíjate que ya no te escucho.

ENL7: Ale.

ASE7: Me escuchas tú?

ENL7: Vamos a esperar a que recolecte.

ASE7: Lo que es de tecnología, fijaté, algo que se ve como frisos, la vida, la gravilla frente al mar. Ajá. Entonces tal vez si me pude repetir lo que me habías dicho, disculpa.

ENL7: En cuanto a los gamos, qué pasa si yo me instalo? Ajá! Que nos han dado para la verdad. Te puedo decir que han sido muy buenas. Yo todo lo que sé de tecnología manejo de todo. Aquí lo aprendí y la verdad, sí han sido muy productivas para mí. Cuáles son? Has recibido tú? E por ejemplo, en digamoslo en programas por ejemplo de Excel o en las apps y en otros usamos escudarte o nos llame el otro. Caberle Powers School La verdad, si han sido muy útiles, creo que todo eso lo aprendí. Como te digo en el tema de tecnología con las cámaras, yo no sabía configurar la cámara y ahora sí lo puedo hacer.

ASE7: Si densidad adornado tu sirena de nada más. No lo puedo negar, han sido el apoyo para mí, a quien en tecnología ha sido muy bueno.

ENL7: Okey, y ponéle que estrategias consideras tú que podrían como implementarse para poder tener acceso e los empleados verdad? A este tipo de capacitaciones o desarrollo y formación profesional.

ASE7: Estrategias. Bueno, primero que todo, yo pienso que lo que se debe hacer es dar un dinero. O sea, dar un curso de capacitación, porque como te repito, no todos saben aquí. A veces usar una compu matenlo como tú sea. Todos somos diferentes generaciones. Pienso que pedían de reforzar todo eso con todo el personal.

ENL7: Ok. Y ponerle de acuerdo a lo que pasaste tú ahorita en el Covid, verdad? Cuáles consideras que han sido las ventajas y desventajas de utilizar el teletrabajo como modalidad? Pues tanto para ti como empleado para la institución y para la sociedad.

ASE7: Mira, del tele trabajo lo que nos ayudó, o sea, personalmente te lo digo, voy a minimizar el riesgo de contagio porque no teníamos tanta comunicación o contacto con las personas, nos ayudó bastante. Creo que en eso sí la institución se ha preocupado por nosotros. El trabajo sigue en pie. Nosotros seguimos trabajando. Fue lo que nos apoyó bastante. Lo difícil fue acoplarnos al cambio de bebida, porque fue un cambio de vida para todos el entorno. Pero yo creo que sí. En eso sí se preocupó la institución, cuidar nuestro bienestar, nuestra familia y ponerle qué necesidades.

ENL7: Em Bueno, tú crees que las necesidades del trabajo tradicional, o sea, estar llegando al colegio y hacer el horario de trabajo normal y el teletrabajo lograron que ambas modalidades como satisfacían la los objetivos institucionales de la misma manera.

ASE7: No, mira, no. No es lo mismo, porque no es lo mismo estar activo aquí en el trabajo, estar en tu casa, porque hay cosas que sí no podemos cambiar, que tú tenés que estar, o sea, frente a frente en todo. O sea, no es lo mismo, la verdad. No, no, no es lo mismo. Cambió todo. O sea, uno trata de que todo siga manejando igual. Pero no, no es lo mismo. Si hubiera un costado más que no una cita y

cuestiones que no se les salen de las manos si tú no estás aquí. No, no, no te podés venir partirte en dos. No, no, no es lo mismo, la verdad.

ENL7: Y tú qué desafíos tuviste en en cuanto al adaptarte a esta modalidad del teletrabajo?

ASE7: Mirar. O sea, lo difícil fue, como te digo, compartir mi tiempo de estar con mi hija. A estar aquí en el trabajo, sea tener el trabajo, tienes que estar concentrado al 100 por ciento. El cambio será el cambio de ambiente. Estar en tu oficina, estar en tu casa, no son las mismas herramientas. O sea, te hace falta estar aquí? La verdad hace falta, o sea, vivir otro o ver otro panorama. Gastar encerrado en cuatro paredes, diría. El encierro, verdad? Actualmente el encierro, okay.

ENL7: Y pues la última pregunta es qué inconvenientes tu consideras que se pueden dar al no hacer uso adecuado o pues dar una capacitación sobre herramientas tecnológicas para los empleados?

ASE7: La mala información, la mala comunicación al no dar una buena capacitación en cuanto a este tipo de herramientas. O sea, es la mala información. No podemos estar en una misma sintonía. Si un empleado no está bien comunicado. O sea, no, no fluye bien el trabajo. Somos un equipo de trabajo y si uno falla, o sea, pagamos todos.

ENL7: Muy, muy bonito lo que acabas de decir. Okey, bueno. Fíjate que ya con eso ya cumpliríamos con las diez preguntas. Yo de verdad te agradezco nuevamente por tu tiempo y te vuelva a confirmar.

ASE7: Verdad que no dices que he estado posponiendo? Pero no, no te preocupes, no te preocupes, que me imagino entonces. Un abrazo y pues cualquier cosa, ya es tiempo para escribirte.

ENL7: Gracias. Oíste? Agradezco mucho porque hasta lo haces.

**Persona entrevistada:** L.R.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 8:00

**Hora de finalización:** 8: 25

**Fecha de la entrevista:** 09/11/2020

**Número de entrevista:** 8

Codificación:

ENL8= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 8

LRE8 = Leslie Ramírez , entrevistada No. 8

ENL8: Ya, entonces mira primero muchas gracias por el tiempo que me estas proveyendo para poder realizar el la investigación de mi investigación de maestría. E que el objetivo inicial es analizar qué relevancia tiene el desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo. Entonces, para ver y descubrir si los empleados están familiarizados o no con las competencias, verdad? Y pues para ver qué abordaje se ha estado teniendo ahora con esto del teletrabajo. Entonces, para que tú sepas la información que vamos a estar hablando el día de hoy, solamente va a quedar entre tú y yo. Pues para que estés tú totalmente tranquilo. Es totalmente confidencial, verdad? Y pues también sitúa en algún momento quisiera saber acerca de de los resultados que se obtuvieron con la investigación. Yo con mucho gusto que los puedo proveer, pues para poder darte los resultados, verdad?. Entonces eh, no sé si podemos iniciar y pues e iniciamos con solicitando verdad la autorización para que si seguía esta entrevista se pudiera grabar. No sé si me autorizas, si está bien aquí y aparte de todo el ministerio, cómo has estado?

LRE8: Bien, gracias a Dios. Bien ahí, poniéndome al día en todo un corre, corre. Si caban pues mira, eh.

ENL8: La entrevista va a ser desempeñada con diez preguntas que van a ser generadoras, verdad? Y pues tú me vas diciendo en cuanto a tu experiencia y lo que te tocó vivir a ti, cómo es que lo trabajaste, eh?

LRE8: Todo lo que vamos a estar hablando. Entonces, si quieres vamos a iniciar porque. Pues como me dices, estás un poco ocupado, eh?

ENL8: La primera pregunta es que si dentro de la institución tú crees que se tiene el conocimiento necesario en cuanto a competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos desde una visión tecnológica?

LRE8: Si yo siento que sí porque sí, pues aquí tenemos las herramientas necesarias para poder realizar nuestro trabajo, verdad?

LRE8: Y incluso pues también nos beneficia en cierta parte que para poder aprender hemos tenido talleres también de programas que que nos han enseñado cómo desempeñar ciertas destrezas en en nuestro trabajo.

ENL8: Okay. Y ponele, cómo fue la experiencia ante la modalidad del terde de trabajo en tu caso? Pues para poder obtener, organizar y compartir información en los distintos contextos que te desarrollaste.

LRE8: Desde casa. Ajá. Y eh. Pues al principio sí fue un poquito difícil, porque como fue del de un día para otro, verdad? Entonces, a la hora de de comunicarnos con nuestros jefes era un poco complicado, porque a veces me decían lo mismo. Como que no se ponían de acuerdo y me mandaban la misma información que te puedo decir, dos jefes al mismo tiempo, verdad? Y también por los archivos más que todos nuestros archivos que están en nuestras computadoras del trabajo. Era un poco difícil a la hora de querer trabajar porque no teníamos los archivos en las computadoras. Bueno, a mí me pasó en mi computadora de casa. No tenía nada y

tampoco tenía nada en el en el Google Drive, verdad? Entonces incluso le estaba contando a Paola que iba a subir todo en Google Drive, porque creo yo que es más fácil a la hora que que estemos trabajando desde casa a buscar los documentos. Sí, y trabajarlo desde ahí, verdad? Porque sí, fue un poco difícil en ese aspecto de querer tener los archivos para trabajar y no los teníamos en el momento que nos lo pedían, verdad?

ENL8: Correcto. Y mira cuáles son tus habilidades para poder atender, interactuar y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los padres de familia durante este tiempo de teletrabajo?

LRE8: Pues yo siento que tal vez el cierre constante a la hora de poder ayudar al padre y y que el padre también quede satisfecho con o con lo que uno está ofreciendo, verdad? El seguir el como darle seguimiento a los correos electrónicos de los padres que ellos sustentan. Se sientan con como no, como que y en confianza, verdad y seguros de que uno le va a dar el seguimiento a lo que ellos están pidiendo, verdad? Siento yo de que es ser constante y ser proactiva para que bueno, uno uno haga su trabajo y que al al hacer el trabajo quede uno también como que la institución, la institución es Jim, como te dijera eh? Eficiente verdad? A la hora de reflejarse en el trabajador.

ENL8: Okei, y ponéle, según tu experiencia, cuáles son las necesidades, en cuanto conocimientos que deberían de reforzarse o tomarse en cuenta sobre el desarrollo y formación para el manejo de tecnologías y comunicaciones.

LRE8: Desde el punto de vista de los trabajadores, era muy templaría, otro alienado de paralaje o seguir así. Señorío, sobre todo alegoría aquietando las rodillas con un sacerdote, va adelante. Eh?



ENL8: Quieres que te repita la pregunta, por favor? Ok. Cuáles son las necesidades en cuanto a conocimientos que consideras tú? Deberían de reforzarse o tomarse en cuenta para el manejo de tecnología y comunicación.

LRE8: Si yo siento que tal vez el el equipo, porque si creo yo de que en el colegio no están dando como computadoras para el trabajador labora aquí que si supe detectar casos que no tenían computadora y si les proporcionaron algunas, pero ya luego como que ya no, ya no habían más. También intuyo que tendrían que ver más bien el equipo que tiene en el colegio para el trabajador, aunque tenemos a Hypatia, pero eso tampoco es como que nos ayuda para poder hacer nuestro trabajo, verdad? Sino que deberé tener un buen equipo para poder trabajar desde casa.

ENL8: Muy bien. Y cómo ha sido tu experiencia en cuanto a las capacitaciones que la institución ha proporcionado?

LRE8: Alguna ha ido dirigida en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas? Es distinto yo que algunas sí, porque como hemos tenido nuevos programas, así como también la actualización de Power School, eh, que la perdió, estuve con Claudia, tuve varias reuniones de la. Ella me tenía ciertas horas de Power School. Entonces y siento yo que si he aprendido un montón, he aprendido muchas cosas del el poder también ayudar a mis compañeras a la hora de que pregunten o que no sepan como se realiza el poder ayudarlas. También puedes rebatidos muy funcional verdad? Y si siento yo que las capacitaciones y en los entrenamientos que hemos estado me han servido bastante y también para para crecer.

ENL8: Seguramente mira, y qué estrategias considera consideras tú que podrían ser implementadas para poder? Cómo tener acceso al desarrollo y formación profesional de los empleados?

LRE8: Yo siento que. Tal vez no hemos tenido común, o sea, si hemos tenido capacitaciones, pero no la suficiente para poder retroalimentar nuestras habilidades.

Entonces sí siento que tal vez tener un poquito más de capacitaciones y con el tiempo necesario, porque a veces tenemos capacitaciones, que es sólo eso sí, como que rapidísimo y no hay seguimiento, verdad? Entonces sí, tal vez tener capacitaciones en donde nos puedan enseñar Romulo y no sea más programas para poder realizar nuestro trabajo o el aprender también lo que hace y en ciertas cosas lo que hace el maestro verdad? En lo que son las aplicaciones. Porque nos ha pasado que hay padres que nos llaman diciendo que no saben cómo manejar. Que te puedo decir raquis una aplicación que usan los maestros o o otras aplicaciones de matemáticas. Entonces a veces nosotros queremos ayudar a los papás, pero no, no podemos porque no tenemos ni idea de lo que a veces nos están hablando, verdad? Entonces si al poder familiarizarnos también con las aplicaciones que manejan los los maestros. Ok.

ENL8: Y ponele que cuáles consideras tú que ahorita, durante este tiempo de gobierno, han sido como las ventajas y desventajas de utilizar el teletrabajo como modalidad tanto para la institución, para ti como trabajador o para la sociedad.

LRE8: Si una de las ventajas siento yo que. Trabajas desde, o sea, trabajas desde tu casa. No estás en riesgo, verdad? De poder infectarte e puedes hacerlo también a tu tiempo, dependiendo del trabajo que te puedan asignar. Puedes organizarte a tu a tu manera y a tu tiempo, verdad? Y tal es una de las desventajas que veo yo es la comunicación, porque si depósi con lo de las reporters fue muy diferente. Es muy distinto el poder hacer los arreglos de Empower School, del de los perfiles de los maestros. Hay que hacerlo en persona, que te digan mire, esto es lo que me está pasando y es un poquito más tardado, verdad? Porque a veces, eh, a mí me pasó que teníamos que empezar desde cero a ver qué era el problema y.

ENL8: Y si es como que la comunicación no es lo mismo estar en persona al estar en una videollamada o. O que te manden un mensajito, verdad?

LRE8: Mire, esto es lo que pasa y a veces no. No, uno no, no comprende. Entonces es más tardado el proceso que el estar en persona, que tú vas con él, con el maestro y ya. Pues te pones tú de acuerdo o veste. Cuál es el problema? Y lo arreglan en el instante orda. Entonces siempre digo que una de las desventajas es eso, el no estar presente con otra persona. Pero sí, como te cuento, una de las ventajas fue eso el estar seguros en casa, verdad? Y el no arriesgarse. Uno al salir y poder trabajar, deténgalos totalmente y ponele.

ENL8: Crees que las necesidades del trabajo tradicional y el teletrabajo fueron satisfechas de igual manera para lograr los objetivos institucionales?

LRE8: Sí, sí, siento yo que sí, porque a la larga se trabaja. O sea, se tendría que trabajar en lo que te pedían. Y siento yo de que en casa tenías que trabajarlo sí o sí, como en el trabajo, verdad? Entonces se dio cuenta de que Sink a la larga, sí.

ENL8: Okay. Y tú qué desafíos? En cuanto haga a la experiencia que tuviste, encontraste al adaptarte a la nueva modalidad del teletrabajo?

LRE8: A expues 7de que a mi me costó un monton por mi y mi nena, que tiene un año que requería de tiempo verdad? Entonces el el verme ella no me dejaba trabajar árabes de si era muy complicado, tenía que llevarla con mi mamá a dejarla a esas horas porque se me complicaba mucho la presión del trabajo y la presión de ella también. Verdad que hay que dedicarles tiempo, que era que no. Entonces si es como que. Y si fue muy complicado el trabajar con ella en casa y a veces llegaba a mi mamá a cuidarme el agua desde yo la iba a dejar y ya me quedaba más tranquila y trabajaba verdad? Y ahorita con la otra nena igual. O sea, se me juntan las dos y si sientes como que preció verdad de parte de ellas, porque si hay que dedicarles tiempo es dedicarles su tiempo, pero a la vez tener que cumplir también con tu trabajo, verdad? Entonces quiera que no estas.

LRE8: Estas dos semanas te voy a venir acá y me van a ayudar un montón para dedicarme en sí al trabajo y ya cuando esté con ellas, pues dedicarles a ellas su tiempo, porque si cuesta es la gran dificultad que encontré yo, el tener a tus hijos en casa y querer trabajar y no poder bra más cuando son pequeños. Una tiene año, cuatro meses y la otra tiene 3 mesecitos verdad? Entonces hija, es tan pequeñita, tan super pequeña. Sí, entonces sí. Esa es la dificultad que encontré a la hora de hablar también por teléfono, que llamé y te ponía y genera hablar. Entonces en las reuniones también. Hoy no es muy difícil, pero. Pero ahí voy viendo también la manera de poder distraer la verdad. Pero si esa es la gran dificultad que he encontrado en tener hijos tan pequeños y el querer trabajar al mismo tiempo.

ENL8: Sí, mira, la última pregunta es qué inconvenientes consideras tú que pueden darse al no hacer uso adecuado o tener capacitación a referente a las herramientas tecnológicas como trabajador?

LRE8: Creo que también a la larga puede ser la conexión a Internet. Que? A mi me pasó con lo de las repor cards que querían algo así, pero en el instante y no puedes comparar el internet que hay aquí en el colegio con el internet de cazábamos. Entonces si a mí se me dificultó eso el el internet que a veces iba o tenía una reunión y se iba la conexión o quería yo mandarlas y por Karşı se tardaba un montón en subirlas y era como que me las estaban pidiendo para ia verdad. Incluso le tuve que decir a mi jefa que tenía problemas con internet, porque sin. Creo yo que. Que si me afectó eso de la conexión del internet.

ENL8: Okey, mira, entonces, eh, con esas diez preguntas, yo creo que ya he concluimos con lo que hice la recaudación de la información nuevamente, pues agradezco mucho el tiempo que estás empleando y pues seguí el querer apoyarme. Verdad? Entonces muchísimas gracias y con eso finalizaremos.

LRE8: No sé si hay algo más que quieras añadir, no solamente de aquello.

ENL8: Muchas gracias a este momento. Cada vez que pases un feliz día. Gracias. Adiós. Adiós.

**Persona entrevistada:** A.M.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 14:57

**Hora de finalización:** 13:21

**Fecha de la entrevista:** 05/11/2020

**Número de entrevista:** 9

**Codificación:**

ENL9= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 9

AME9 = Ana Molina. Entrevistada No. 9

**Entrevistador (en adelante ENL2)**

ENL9: Ya estamos grabando em. Pues primero que nada, muchísimas gracias por tu tiempo y por tener la disponibilidad de ayudarme verdad con lo que va a ser mi trabajo de investigación de maestría. Entonces, eh? Pues primero que nada. Tal como. Como te había comentado en el documento de confidencialidad. El resguardo de la información que se va a obtener, pues va a ser utilizada únicamente con los propósitos referidos a la investigación. Si tú en algún momento te quieres salir o pues eh, no quieras contestar alguna pregunta o cualquier cosa, pues tienes toda la libertad de hacerlo y en cualquier momento que tú también quieras saber como los resultados obtenidos o pues si quieres ya saber cuándo la investigación ha terminado y que qué es lo que se logró recabar, pues con mucho gusto. Yo también puedo compartirte la información. Entonces, para poder iniciar solamente, eh, pues consultando otra verdad que si me das autorización para poder grabar.

AME9: Sí, con todo gusto.

ENL9: Pues muchas gracias por estar acá y pues si quieres vamos a iniciar, como la investigación, el objetivo verdad es saber la relevancia del desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo. No sé si tú sabes qué son las competencias laborales.

AME9: Pues yo también estoy estudiando y más o menos sé.

ENL9: Ay, que bueno.

AME9: Es que estoy estudiando abierta en psicología industrial. Entonces por eso estamos aprendiendo sobre las las competencias, verdad que es de las capacidades que tienen las personas, verdad? En el área de trabajo y ahorita con lo que estás mencionando de tecnología, pues la capacidad de desarrollarse en la manera tecnológica verdad?

ENL9: Completamente. Pues mira, desde tu experiencia me puedes compartir verdad? Si dentro de la institución se tiene el conocimiento necesario en cuanto a competencias laborales, pues para lograr los objetivos estratégicos desde la visión tecnológica.

AME9: Pues pienso de que bueno, en nuestro trabajo viéndolo así, tal vez a los maestros se les dan más capacitaciones que el personal administrativo y nosotros hemos tenido que ir aprendiendo poquito a poquito cada cosa que se va dando, verdad? Ya de ahí. Sí, siento que es más enfocado a todos los maestros y nosotros ya nos han empezado como a capacitar de cierta forma, pero porque han ido viendo que es necesario.

ENL9: Como por ejemplo?

AME9: Ahorita de ejemplo, las capacitaciones que recibimos de Claudia no habían sido tan constantes en años anteriores como ahora. Y también el que haya compartido los videos que nos ha venido dando, verdad?

ENL9: Ajá, sí, sí, sí. Y pues, cómo fue la experiencia ante la modalidad del teletrabajo, para pues poder buscar, obtener, organizar, inclusive y compartir la información en los distintos contextos que tú manejaste de forma virtual? Como te fue?

AME9: Pues pienso que tal vez porque somos más como adolescentes, si estamos más metidos en todo lo de la tecnología es fácil. Lo difícil ha sido la conexión la Internet, que uno tenga los aparatos electrónicos que uno bueno también tiene que enseñarle otras personas, verdad? Porque no todas las personas en el trabajo tienen la misma edad que uno, entonces hemos tenido que servir de apoyo para otros también. Como entre compañeros, dentro de la misma edad también, verdad. Pero como te decía, porque no hemos tenido las capacitaciones en general para todos. Pero sí, esa ha sido la experiencia, básicamente.

ENL9: Okey y me puedes hablar también sobre cuáles son las habilidades para poder atender y saber interactuar y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los padres de familia. Cómo? Cómo puedes tú ampliarme sobre eso?

AME9: Pues según lo he ido viendo, lo principal principal es responderle rápido, aunque todo sea eficiente. Yo había leído un un texto. No me recuerdo de dónde, pero decía de que bueno, anteriormente la pandemia, que nosotros no teníamos que responder los correos como que rápidamente, porque eso no era tan importante y así verdad pero con la pandemia, ese era nuestro único medio más fácil de responder. Y como tú también me has comentado una vez mira, me están entrando llamadas a mí. A ti ya te han habilitado lo de las llamadas a mí todavía no, entonces yo estaba respondiendo correos, pero los papás también necesitaban vía telefónica.

ENL9: Como que si era alguien necesario, eso

AME9: sí, la verdad que sí. Entonces sí, principalmente que uno le responda rápido y ellos se quedan satisfechos,

ENL9: Si, ya con eso ya cumplís. Y ponele también cuáles crees que pueden ser las necesidades en cuanto a conocimientos que deberían de reforzarse, y tomarse en cuenta sobre el desarrollo y formación en el manejo de tecnología y la comunicación?.

AME9: Eh? Pues sería como que nos pidan retroalimentación a nosotras, que somos más que todo, como que las principales que respondemos a los padres retroalimentación para que haya una mejora de tal vez de la comunicación. Hoy en el colegio ya se ha mejorado bastante, pero si todos necesitamos tener la misma información para que la misma información le llegue a los padres y no sólo de una sección se les responda de una forma y de las otras secciones se les esté esperando para ver qué era lo que se les respondió en la otra sección, verdad? Entonces si. Principalmente la retroalimentación de uno. que es la cara con el cliente, digámoslo así.

ENL9: pues también como que unificar la información, eso es lo que te estoy entendiendo, no?

AME9: Sí, básicamente. Pero ahora sí, ya. Ya ha habido bastante unificación en las tres secciones. Ahora que yo estoy más metida en HS y he podido ver eso. Pero sí, tal vez también compartir celo. Como lo que es transporte. Como lo que es. Recepción. No sé cómo se está manejando ahora. Entonces también que nosotros sepamos, verdad que la información está llegando a ellos y también que información nosotros estamos compartiendo a los padres.

ENL9: Sí, sí, muy interesante. ¿Mira, y ponele cómo ha sido tu experiencia en cuanto a las capacitaciones que pues el colegio ha proporcionado y pues si has notado que alguna has ido como dirigida en cuanto al manejo de herramientas



tecnológicas, pues para poder obtener las competencias de acuerdo al puesto verdad? Cómo? Cómo ha sido tu experiencia?

AME9: Pues pienso de que tal vez las capacitaciones han sido dependiendo de lo que necesitemos nosotros aprender en el momento y ahí sí que más que todo ha sido por el sistema que nosotros utilizamos, que es Power School. Entonces esas han sido básicamente las las capacitaciones que hemos recibido de y otras más que yo tenga en cuenta de que recuerda no. Tal vez sería bueno implementar para administración, verdad? Capacitaciones como se les dan a los maestros cada mes, ellos tienen tiempo como para retroalimentar a los directores y como que tener esa conexión verdad? En cambio de parte de nosotros no hay una retroalimentación para que también nosotros digamos miren, me hace falta esto o lo otro, o por ejemplo cuando fue lo de la pandemia. No sé si a ti te ayudaron, pero por ejemplo yo tuve que conseguir mi laptop, tuve que ver de dónde obtenía internet. Porque no tengo internet de casa, por ejemplo, verdad? Entonces de mi celular, de mi plan, de mi celular, lo he utilizado y otras herramientas. Pues básicamente serían esas, verdad? Y también como que apoyar a las personas mayores porque eh, ahorita que estamos utilizando la aplicación de SchoolAid?

ENL9: Los que los drive no?

AME9: Ah, no, eso tal vez es bastante fácil para nosotras, pero por ejemplo, poner a una Moni, hacer un drive a, o sea, meter información en el drive o una hoja en Excel, eso es bastante difícil para ellos. Y ahorita usar la aplicación de SchoolAid también fue un dolor de cabeza porque no se podía, no podían ingresar. Ellos tampoco manejan todo el internet del mundo, no tienen teléfonos muy actualizados, verdad? Entonces como que se vieran otras opciones para ellos, ya que no, no forzarlos pues porque son personas mayores e ir introduciéndolos poco a poco pienso yo.

ENL9: ¿Sí, precisamente de eso se trata la otra pregunta, pues qué estrategias consideras que podían ser como implementadas para poder tener acceso al desarrollo y formación profesional de los empleados? Verdad?

AME9: Exacto. Hablando de lo mismo, verdad como que dividir a las personas en grupos y saber a qué grupo se les puede impartir ciertas capacitaciones a todos, brindarles capacitación, verdad. Y también, como te decía, iré introduciendo a las personas mayores porque muchos de ellos se cierran en que no van a aprender y no saben. Tal vez no es tan complicado. Ajá. Y por ejemplo las monitoras que estaban en recepción conmigo apoyándome yo porque no puedo hablar ahorita de High School no estaba presencialmente, pero las monitoras que estaban ahí tuvieron que aprender a usar la computadora. Muchas no sabían. Carol, por ejemplo, se me olvidó el otro nombre de la otra monitora, pero ya después decían si yo puedo es fácil, yo le ayudo. Y ya se iban sintiéndose ella sutiles, pudieron también ellas como que ayudarlo a uno en algunas cosas que uno no podía en cierto momento, pues que bueno era, por lo menos en eso.

ENL9: Sí, sí, tienes mucha razón, va y ponle según lo que viviste ahorita en el tiempo de COVID. Cuáles crees que han sido las ventajas y desventajas de utilizar el teletrabajo como modalidad, ponerle para la institución, para ti como trabajadora y pues para la sociedad?.

AME9: Bueno, ventajas puedo decir de que uno está a gusto en su casa. Uno puede decir bueno, voy a ir a comer o puedo hacer esto, o inclusive uno puede estar haciendo dos cosas a la vez. Yo no puedo estar en una sola cosa, siento que necesito estar haciendo otra. Me pongo a ver tal vez algún video que se escucha radio, entonces no siento que sea una ventaja para desarrollarme, verdad? Aparte de que también. No tiene como que uno mucho el. Cómo se podría decir, como que los fuercen, como que lo fuercen a uno a que uno siempre tiene que estar haciendo algo. Si uno terminó de hacer y yo no tiene nada que hacer ni que uno va a hacer preguntando verdad qué más hay, porque tal vez uno pregunta, pero ya no hay más

cosas que hacer, verdad? Entonces tiene sus esos momentos también el compartir con la familia. Uno se bueno, aparte de que hay peleas y todo eso, pues. Pero también tratamos como que compartir más Verdad? Cosa que ya no se había hecho en otras ocasiones porque mucha falta de tiempo, más que todo por el tráfico. También otra ventaja es de que uno podía tomar un libro o ponerse a leer e desarrollarse personalmente, verdad?

ENL9: Tú que estas estudiando verdad.

AME9: Efectivamente, me daba más tiempo de hacer tareas y determinar las y todo, verdad? Tal vez para el colegio, eh? No se le veía mucha ventaja porque es son muchas cosas que uno tiene que hacer manualmente o que tiene que estar compartiendo con otras secciones, ¿siendo en el mismo momento verdad? No sabría decirte tantas ventajas, solamente que estuvimos apoyando desde casa y que teníamos que ser responsables nosotros, verdad? Cada uno de los trabajadores con los valores que nos ha enseñado el colegio, verdad? Y pues para la sociedad pienso que es un cambio totalmente nuevo que va a venir a transformar, según lo hemos hablado con varias personas. El teletrabajo, el teletrabajo se va a quedar en muchas instituciones y muchas empresas, porque también vieron el ahorro de electricidad, de internet de aparatos que utilizaban, de gastos que se hacían en internos, es verdad, y que ya no se hicieron. Eso también, ah eso si fue una ventaja para la empresa. En las desventajas, como te decía, eh? Que uno tiene que estar utilizando sus recursos. Lastimosamente que el internet no te funciona. Ese es un dolor de cabeza lo estresa a uno lo atrasa en el trabajo. También de que para muchas personas que no tenían o compartían con familia o que no tienen familia. El estar solo en el lugar de en su casa. Verdad? También no compartían con otras personas. Eso también vino a traer muchas cosas como psicológicas, verdad? Afectar mucho psicológicamente siento yo, porque no? Se sintieron solos, básicamente. Y desventajas para el trabajo. Tal vez sería. Que las personas no están ahí presencialmente, haciendo otras cosas que podrían hacer verdad e estando ya ahí en el lugar de trabajo. Eso y para la sociedad de las desventajas que

perdió muchas cosas económicamente de verdad. Y nos tenemos que levantar ahora. Cómo podemos salir adelante con los recursos que tenemos?

ENL9: Totalmente. Si la economía se vio bastante afectada. Y bueno, mira. Y de acuerdo a tu desempeño, eh? Crees que las necesidades del trabajo tradicional, o sea presencial y todo y el teletrabajo fueron satisfechas de igual manera para lograr los objetivos de la institución?

AME9: Que si fueron satisfechas?

ENL9: ponele que lo mismo que es el teletrabajo lo hiciste o lo podías hacer en el trabajo tradicional. Y si, pues ambas cumplieron para poder lograr los objetivos institucionales.

AME9: Eh? Pues pienso que no! O sea que fue algo nuevo. No se cumplieron muchas cosas que el colegio básicamente hace en un ciclo escolar. Por ejemplo, realizar viajes, por ejemplo, las festividades. Ahí se celebran muchas cosas, verdad? Entonces, todo eso presencialmente al compartir con los compañeros de trabajo, con los padres de familia, al tener ese contacto no se cumplieron todas esas cosas. Y también pienso que los padres, a pesar de que el colegio dice porque uno como ahora como trabajador no puede decir está cumpliendo como el alumno, verdad que de verdad está recibiendo las clases, verdad? Pero el colegio dijo de que él es, o sea, sigue dando el mismo valor que quedaba cuando estaba presencialmente, verdad? Y los padres no estaban o están muy a gusto con eso porque siguen pagando lo mismo. Entonces varias cosas se han tenido que cambiar más que todo mentalmente para aceptar las circunstancias que estamos pasando. No se cumplen con todas las cosas, ya sea presencialmente y de manera virtual? Verdad? Pero si es que no se puede comparar. Todo es diferente.

ENL9: Sí, verdad? Y sí, creo. Bueno, y también en cuanto a los desafíos que tuviste tú en tu experiencia al adaptarte a esta nueva modalidad. Cuáles podrían ser?

AME9: Los desafíos, que por ejemplo, yo tengo una familia grande y osea, yo vivo sola con mi esposo, pero también me tocó un tiempo irme para la casa de mis padres y es una familia grande y el ruido tratar de tener un espacio solo para uno. Tratar de decirles que guardaron silencio para cuando uno recibió una llamada e tener el espacio. Básicamente ese es el desafío. Y también que uno también este como que en la disposición de hacer las cosas, porque a veces uno puede decir hoy voy a poner una excusa para no hacer esto, decir ah, no, no tengo internet. Cualquier excusa, pero depende de uno como. Como persona, verdad? Demostrar que por algo es que uno está en el trabajo y por algo es que uno también tiene que hacer las cosas bien, verdad? Donde sea que unos encuentren.

ENL9: Si, como que la responsabilidad empresarial de parte de uno también, verdad?

AME9: Sí, exacto. La responsabilidad. Porque con el frio de ahorita no me da muchas ganas de trabajar.

ENL2: Hasta ahí sí que mucho mejor que si nos quedamos emponchado. Verdad?

AME9: Exacto, da sueño.

ENL9: Esta sí va y ponele, eh? Me podrías ampliar sobre el tal vez? Qué inconvenientes considerás que se pueden dar al no hacer uso adecuado o tener capacitación de las herramientas tecnológicas?

AME9: Um, talvez algún problema que se podría. Bueno, que se que se presenta es que no le llegue adecuadamente la información a los padres, que lo que estamos compartiendo no sea la palabra eficaz tal vez podría ser no sea eficiente. Verdad? Con lo que nosotros de verdad estamos haciendo. Y todas esas acciones sirven mucho, porque también a uno no lo atrasan en hacer otras cosas, porque tal vez tú

no sabes algo y quiere aprender y no te dicen entonces tú estás tratando de averiguar y todo eso, y estás atrasada en otras cosas. En cambio, cuando ya te dicen o buscas un video o le preguntas a alguien y te responde rápido, rápido, resuelves eso y sigues con las cosas que que estabas haciendo, verdad? Entonces sirve bastante para no tener equivocaciones. Por ejemplo, ustedes ya ingresaron los exámenes. MAP verdad que los alumnos realizaron y en cambio yo tuve que ir a traer la USB hoy porque a María Hirst se le olvidó decirme que ayer la tenía que ir a recoger. Antes no tenía planeado ir a recoger ayer. La cuestión es que tuve una llamada con Lizeth ahorita antes como a las tres y media verdad? Cabar? Qué bueno que nos paso antes esta reunión porque la hubiéramos cancelado este porque vienen todos los grados. Viene grado 9, 10, 11 y 12 y ellos ya me habían dicho que era grado 9 y 10. Entonces al final le pregunté a María y me dijeron que era sólo 9 y 10. Tuvimos que revisar y que si se ingresaron. Bueno, se bueno, ella descargó los alumnos que le generó el sistema, pero le generó de otros años, o sea que de grado 11 y 12 no pudo ingresar porque son de años anteriores. No sirve, verdad? Si tengo que estar viendo que hay diez y eso verdad? Tenemos que tener cuidado o en manejar bien la información, enviar bien los correos a los padres, que no se nos vaya enviar un correo que no sea el correcto o la información que no sea correcta. Por ejemplo, que tengamos alguna falla de internet y se nos envíe algo equivocadamente también. Básicamente eso, que cometamos el error de enviar una información que no sea la correcta.

ENL9: y para eso la importancia de la capacitación, verdad? Porque también imagínate si no tú, porque tenés tal vez ya el conocimiento. Pero si no tuvieras esas herramientas o conocimientos. Creo que sí, sería un poco más difícil verdad.

AME9: Exacto, porque tal vez hubiera dicho bueno, aquí están los exámenes que me dieron, ni pregunto ni nada.

ENL9: E imagina a los papás el teléfono ya llamando y llamando y llamando. Es que sí. Sí tener razón. Pues mira, yo tengo que hacer mi trabajo también. Pues yo

te agradezco muchísimo, de verdad. Pues por tu tiempo ya solamente eran como unas diez preguntitas las que tenías. Y pues de verdad que aprecio mucho el apoyo que me estás dando brindándome este tiempo. Como te comentaba, cualquier duda que tengas me la puedes hacer llegar para el puesto, poder ampliar cualquier tipo de información.

AME9: Ay Muchas gracias, ya me iba a hacer el cafecito para seguir con la conversación.

ENL9: Gracias. Entonces me trajiste con todo. Un abrazo. Abrígate bien, verdad? Porque también este frío. Está difícil. Capaz nos confundimos si no es covid, sino que sólo es catarro.

AME9: También cuídate mucho.

ENL9: Un abrazo. Que estés bien. Hasta luego.

**Persona entrevistada:** S.R.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 9:00

**Hora de finalización:** 9:27

**Fecha de la entrevista:** 10/11/2020

**Número de entrevista:** 10

**Codificación:**

ENL10= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 10

SRE10 = Sara Rosales . Entrevistada No. 10

ENL10: creo que ya estamos grabando. Entonces pues. Primero que nada, verdad? Te agradezco mucho por el tiempo que me estás dando. Pues para poder realizar esta entrevista el objetivo principal es del estudio, verdad? Es de analizar qué

relevancia tiene el desarrollo de las competencias tecnológicas ante la necesidad del teletrabajo y pues debido a eso, pues tuvimos que incurrir en en búsqueda información también para poder farris fases, familias y familiarizarme perdón con los temas y así pues también e ir seleccionando la MAST. Entonces eh. Solamente quisiera compartirte que la información que que se maneja va a ser confidencial, verdad? Y pues tal como decía en el. El instrumento de confidencialidad. Ehm. Pues. Ejem. En cualquier momento que tú necesites saber. Mayor información acerca la investigación o de los resultados obtenidos. Verdad? Con mucho gusto te los puedo facilitar. Entonces. No se si me autorizas. Eh. El grabar esta entrevista.

SRE10 Sí, claro.

ENL10: Que si quieres, entonces vamos a iniciar. Y pues la primera pregunta sería que desde tu experiencia, si me puedes comentar, verdad? Si dentro de la institución se tiene el conocimiento necesario en cuanto a competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos desde una visión tecnológica.

SRE10: Em Pues por el momento, con todo lo que se ha vivido desde marzo, yo pienso que sí. Sí tuvieron bastante, pues buenos instrumentos y supieron cómo manejar la situación. Como tú bien sabes, pues eh, se empezó a hacer una estrategia desde casi un mes antes para ver cómo se podría manejar el COBIT 19 estando en Guatemala, verdad? Y pues luego de eso empezamos a ver qué podría funcionar y que podría no funcionar, verdad? Y creo que los últimos meses, pues más que todo, como para los estudiantes, creo que fue vital para que ahorita estemos mejor.

ENL10: Va correr ok y va a ponerle también ante la modalidad del teletrabajo. Cómo te fue así?

SRE10: En cuanto a buscar, obtener y organizar y eh, cualquier tipo de información en los distintos contextos virtuales en los que te desarrollaste. Pues realmente me



fue bien. Como la mayoría de tal vez instrumentos que se utilizaban en el colegio se siguieron utilizando en virtualmente forma correcta. Tal vez el único que tal vez sí fue un poco difícil al principio fue el sistema de SAP. A quien se sirve Convene verdad? De DPN y todo eso y que como a veces lo malo es la señal. Entonces que a veces se vale internet, entonces por lo mismo no puede uno seguir trabajando adecuadamente como lo hace uno presencialmente, verdad? Y pues con el VPN que a veces como que se le iba la señal, no sé qué le pasaba, pero pues poco a poco no era como todo el tiempo verdadera un de vez en cuando. Entonces yo creo que realmente em almi, en mi perspectiva sí me ha ido bien y siento que si he logrado em llegar a mis objetivos y tó.

ENL10: Sí, porque ponele, eh? En cuanto a tus habilidades para atender, interactuar y al mismo tiempo como satisfacer las necesidades, ponele tanto de padres de familia, como cliente interno, eh? Me podrías ampliar de eso como te fue?

SRE10: Sí, claro. Mira em como realmente se propone a Ray el cargador que lleva ahí. Pero como, como más que todo, se podría decir que se trabajó por medio de correo electrónico, verdad? Entonces, em. Los papás normalmente se comunicaban a un cierto correo electrónico al que yo tengo acceso. Entonces, realmente la comunicación nunca. A mi parecer, nunca falló. En casa siempre se seguía la comunicación con los padres de familia y así con los superiores. Verdad que era para poder pasarle las información o algún consejo? Comentario que tenía dos padres de familia, verdad? Ya después de que también se nos dio la oportunidad de poder estar recibiendo las llamadas. Cuando ya se facilitó eso fue un poco mejor. Sí, sí, fue mejor. Okay. Y ponele, eh?

ENL10: Cuáles consideras tú que son las necesidades en cuanto a conocimientos que la institución debería reforzar o pues tomar en cuenta en cuanto al desarrollo y formación para el manejo de tecnología y comunicación?

SRE10: Voy a pensar un momentito.

ENL10: Si quieres, te puedo repetir la pregunta. No, no hay ningún problema. Sí, sí, sí, por favor. Ok. Ponele. Te preguntaba que según tu experiencia. Verdad? Eh? Pues cuáles consideras tú que podrían ser las necesidades que deberían de reforzarse en cuanto a conocimientos para poder?

SRE10: Como que tener capacitaciones o puede desarrollar y formar a los empleados en cuanto a tecnología o comunicación. Allá em, pues tal vez con esto. Hemos logrado aprender diferentes cosas, verdad? Ahí sí que tal vez en algo que tal vez nos podrían apoyar en el futuro. No sé, tal vez una capacitación, tal vez en algo más relacionado tecnológicamente, porque como normalmente recibimos capacitaciones, pero para servicio al cliente, verdad? Entonces tal vez servicio al cliente, pero basado en algo virtual. Porque muchas veces siempre en los padres, tal vez a veces se frustran o algo así. Cuando, por ejemplo, no pueden comunicarse con una persona por medio del teléfono, porque como los primeros meses era algo difícil. Para ellos eso era como que frustrante el no poder comunicarse directamente con la persona. Entonces, tal vez ir viendo algo como una solución para eso, para ver qué? Como que puede haber una mejor comunicación con los papás.

ENL10: en cuanto a las capacitaciones que la institución ha proporcionado, alguna en la que tú hayas estado en cuanto a manejo de herramientas tecnológicas para poder obtener tal vez competencias de acuerdo a tus puesto.

SRE10: No en ráfaga tecnológica tecno tecnológicamente. No, no que yo recuerde, al menos, pues los desafíos ajá. Tal vez sólo como lo de Xavi y Powers o algo así. Ajá, sí, más que todo de ahí.

ENL10: Podrías ampliar e. Tal vez? Qué estrategias consideras que se podrían implementar para poder tener acceso a capacitaciones y desarrollo y formación para los empleados?

SRE10: Qué estrategias, ajá. Permitime. Bueno, pienso que para empezar sería bueno obtener. La experiencia de cada persona. Verdad? Vamos a ser como, digamos, una reunión virtual. Digamos, viendo en que. Porque todos tenemos ciertas cosas en que compartir. Verdad que tal vez nosotros aprendimos a lo largo de este tiempo que podríamos compartir con las demás. Verdad? Y que eso tal vez podría ayudar en nuestro rendimiento y todo. Como trabajamos. Y tal vez sería empezando con una reunión fontal. Digamos. Las asistentes del colegio embute. Ver en qué tal vez podríamos mejorar en lo que logramos. Y tal vez entre eso, como te digo, ir compartiendo ciertos detalles que tal vez nos tal vez a nosotros nos ayudó que a lo mejor tal vez a ti te pueda ayudar. Correcto. Como ya digo, experiencias. Ajá. Ya con eso. Ehm. Tal vez ver en sí en qué tenemos que mejorar, verdad? Porque siempre tenemos que mejorar en más de algo. Según eso, Thaler sirviendo. Digamos que sea algo muy tecnológico al que no entendamos, entonces tal vez tener una reunión después con los EM los de Haití, verdad? Para qué? Tal vez ellos nos puedan enseñar más herramientas. Tal vez, pues ellos tienen más conocimiento de todo eso, entonces, que creo que sería una, pues una buena idea para poder ir aprendiendo más correcto.

ENL10: Y ponéle, en cuanto a lo que tú viviste ahorita en los tiempos de Covid, cuáles consideras que han sido las ventajas y desventajas como de utilizar el teletrabajo como modalidad? Ponerle tanto para ti como empleado en la sociedad o como para el colegio?

SRE10: Pues las ventajas y desventajas e ventajas intuido que puedes, al menos para mí, fue para poder cuidarme, digamos entre Covid, verdad? Y que como yo vivo con mi abuelita, entonces ella es diabética, entonces creo que. Pues eso fue una gran ventaja. El poder está derrot y todavía estar ciertos días en la casa. Transbordar jaja. Y que también no me puedo quejar de que el del colegio no haya.

ENL10: Me escuchas? Zará. Se quedó sin señal.

SRE10: Me escuchas, Noemí? Ahora sí te escucho. Perdón. No te preocupes. La conexión cabalga que quedé, lo que me estás contando de ventajas de que el colegio que nos había resguardado. Sí. Entonces. Ehm. Pues yo realmente, como te digo, me siento segura estando en el colegio porque se han tomado muy buenas medidas. Y tal vez muchas ventajas, eh? Quiera que no uno estaba acostumbrado a una forma de trabajar entonces presencialmente0 DESVENTAJAS. Estar viendo a las personas y poder tener una mejor comunicación porque uno venía. Tenía una duda. Se levantaba y le iba a preguntar a la persona si en cambio estando virtualmente uno no sabe si esa persona está ocupada. Tal vez eso fue una de las desventajas. Sí, totalmente de acuerdo. El trabajo definitivamente cambió y poco a poco, pues somos humanos. Nos vamos adaptando entonces.

ENL10: Cuestión de tiempo. Ok. Y ponele en cuenta las necesidades del trabajo tradicional como. Pues bien, me estás contando? Y el teletrabajo? Tú consideras que ambas modalidades satisfacen igual, eh?

SRE10: Pues de igual manera los como requisitos para lograr los objetivos institucionales. Yo siento que si tal vez no al 100 por ciento, tal vez digamos un 90 por ciento, porque siempre necesitamos estar presencialmente. Porque quiere que somos una institución educativa, entonces. Pero si yo siento que bueno, al menos como lo han tomado las estrategias que han realizado los directores y todo eso. Y yo siento que si ha funcionado rebien y que si se podría llegar al 100 por ciento ok.

ENL10: Y ponele parati que de Sofi desafíos tuviste al. Pues a empezar a adaptarte a esta nueva modalidad del ver de trabajo.

SRE10: Desafíos. Siento que no fueron muchos. Pero más que todo el Internet, la conexión que Fidel rápidamente, y eso hace que Manns, que no hay conexión, a veces se corta. Sí, eso ha sido lo más difícil, porque uno a veces está trabajando y se va y tiene que esperar. A veces, como con las reuniones y no tener conexiones. Creo que ha sido lo más difícil.

ENL10: Esta es la última pregunta tú qué problemas podrías identificar que hubieron en esta? Este tipo de modalidad debido a la inadecuada gestión del manejo de información tecnológica. O Alatt al no tener acceso a las capacitaciones tecnológicas que están en el pasado.

SRE10: A lo mejor. No sé si esto tiene que ver, pero tu tesis em. La comunicación. Por medio de los teléfonos, porque al menos yo sí recibía a veces mensajes que no lograban contactarla a las personas o o tal vez si sonaba el teléfono, pero como que la planta era la que estaba mal porque como que estaba desconectado, porque me decían mire, es que fíjese que no, no pudo lograr contactar a la persona porque me hice la operadora de que no, no se puede marcar ese número. No sé cómo fue que me decían, pero la cosa es que la operadora les decía Algora Ajá. Yo creo que ese tal vez fue uno de los problemas em. De haber tenido un tal vez por cierto tiempo, sin una comunicación por medio de teléfono, sí. No sé si decís. Si pudo, puede, puede que eso también, verdad?

ENL10: Bueno. Mira, yo te agradezco mucho por el tiempo que me estas proveen. En realidad toda la información que me estás dando va a ser de mucha ayuda para mi investigación. Y pues tal como te comentaba, en cualquier momento que tú necesites que te amplía información acerca a ella, con mucho gusto me puedes decir y yo te lo pueda. Te lo puedo proveer.

SRE10: Ok, está bien. Gracias. Mil gracias.

ENL10: Está bien que tengas feliz día.

SRE10: Igualmente Hasta luego.

**Persona entrevistada:** S.L.

**Persona que entrevista:** María Noemy López Morales

**Hora de Inicio:** 18:20

**Hora de finalización:** 18:45

**Fecha de la entrevista:** 8/11/2020

**Número de entrevista:** 11

**Codificación:**

ENL11= Entrevistador Noemy Lopez entrevista No. 11

SLE11 = Silsa López No. 11

Entrevista Silsa López entrevista No. 11

ENL11: Y pues ya estamos ahí grabando. Pues mira, primero que nada, muchísimas gracias nuevamente, verdad? Por ofrecerme este tiempo que me estás dando. Pues para poder, eh? Ah! Y recabar más información sobre la investigación que yo estoy realizando. El objetivo de la investigación, pues, es analizar qué relevancia tiene el desarrollo de competencias tecnológicas ante esta necesidad que nos tuvimos que ver implicados del teletrabajo para que tú tengas tal vez un poquito más de información sobre qué es competencias laborales son todas las habilidades que tú tienes para realizar. Por ejemplo, eh atención al cliente, por ejemplo, que manejas muchas herramientas tecnológicas o que ciertos conocimientos tú ya los tienes debido a que pues tuviste estudios anteriores son todas las habilidades que tú tienes. El teletrabajo, pues es el teletrabajo que hemos trabajado ahorita nosotros durante la pandemia. Verdad que todo ha sido como que virtual y pues que nos vimos afectados ahorita por la crisis del COBIT. Entonces, para que tú sepas, esta información va a ser utilizada únicamente para efectos de la investigación. Lo que tú hables conmigo el día de hoy, solamente nosotras dos lo vamos a saber. No te preocupes de que esto lo va a recibir alguien más que sea ajeno a nosotros y pues em es totalmente confidencial, verdad? Esto va a servir, pues como tú hiciste en el acuerdo, verdad? Con el consentimiento que la información y el resguardo de la información es únicamente entre nosotras dos para que sea manejada de forma ética, verdad? Entonces, eh? Y en cualquier momento tú, eh. No nos sabes alguna cosa? Me puedes preguntar, eh? Sí? Pues alguna

respuesta no la quieres dar con mucho gusto? Pues también no la puedes responder o pues te puede salir en cualquier momento que tú lo quieras. Entonces, eh? Como te comentaba no se si pues para efectos de la investigación me dejas grabar muy bien.

SLE11: Sí, más que muchas gracias. Cómo ha estado tu día? Muy caótico, eh? Sí, muy sí. Welcome back. Pues Rubén, al fin Nate no te quitó mucho de tu tiempo. Si quieres en iniciamos, eh? Te voy a hacer diez preguntas que son generadoras. Vanna tú con toda honestidad me puedes decir contestando y pues cualquier cosa me puedes ir preguntando también. Perfecto, entonces, eh. Como te comentaba, eh? Pues la primera sería eh.

ENL11: Si dentro de la institución, eh. Se tiene el conocimiento necesario en cuanto a las competencias laborales para lograr los objetivos estratégicos que se tienen desde la visión tecnológica, como lo estamos viendo ahora.

SLE11: Si hay un

ENL11: Eh? Me puedes comentar cómo ha sido tu experiencia desde esta?

SLE11: Desde esta perspectiva, me puedes repetir otra vez la pregunta?

ENL11: Mira, si dentro de la institución tú consideras que se tiene el conocimiento necesario en cuanto a habilidades para lograr los objetivos estratégicos desde la tecnología.

SLE11: Sí, definitivamente sí. Hay. Eh. Pero eh. Bueno, yo ahorita. CD Como ti Rayo me. Él estaba en el camino a de um. Estoy trabajando. No sé si por mi habilidad. Me quedé igual. Verdad? Me quedé trabajando por eso, verdad? Pero porque si hay potencial, verdad? Creo que ahí vamos. Verdad? Osea que tus. Eh. Por ejemplo. Em.

ENL11: Cómo fue tu experiencia? Aunque ahorita. Como la modalidad del teletrabajo y cómo te fue con. Por ejemplo buscar, organizar, compartir información en los distintos contextos.

SLE11: Pues que tú manejas una de las cosas que noté. O sea. Y fue así como que inmediatamente el usarla. Todo. Todo. O sea lo que es en una computadora. Nada de impresión. Nada de eso. Ni me adapté rapidísimo. Aún no imprimir. Porque aquí no, no tengo esa herramienta. Todo lo hago. El mundo en elimina. Todo lo escribo y todo lo guardo en diferentes archivos y todo se sea. Me organicé, me ordené y se sentía. No sé si csas. Era la respuesta.

ENL11: Claro, sí, sí, sí. Y ponele, me podrías hablar de cuáles fueron las habilidades que tú utilizaste? Pues para poder atender, interactuar y al mismo tiempo, ponele, satisfacer las necesidades, en tu caso del cliente interno, verdad que son todos los empleados con los que tú trabajas? Cómo te fue?

SLE11: Eh? Pues fue. O sea, en el hecho de por medio de lo cual estamos nosotros ahorita hubo MIT o correos y teléfono y. Pero más por por medio de. De estos enlaces. Eduarda.

ENL11: Y qué? Qué habilidades tú utilizaste para poder desempeñar tu trabajo en el Nitti?

SLE11: Que permite al segundo. Ah, no me permite, le devuelvo la llamada. Bueno, Beppe. Perdona, me puedes, no te preocupes. Ok. Maryam, no te preocupes. La pregunta es de que.

ENL11: Cuales fueron las habilidades que tu utilizaste? Pues para satisfacer las necesidades de Dell. Pues las personas con las que tú trabajas.



SLE11: Pues más que todo mi trabajo es con el sistema que el colegio nos proporciona. La notación más es un SAP en mi trabajo el SAP, eh? Y entonces ahí es donde me me desarrolla el casi 100 por ciento. Casi 100 por ciento. Okey. Y ponele, eh? Cuáles?

ENL11: Tú crees que son las necesidades en cuanto a conocimientos que se deberían de reforzar o tomar en cuenta por parte del colegio para mejorar el manejo de tecnología y comunicación?

SLE11: En el caso de las personas que no lo manejen más capacitación, pienso yo, eh. Yo tengo um. No te puedo decir que tengo un 100 por ciento de conocimiento y en SAP, pero sí lo he descubierto un poco más de funciones que desarrollar programa. Y si quisiera ahondar más en ese sentido, varra más ahí y también inglesa, más inglesa e poder de desarrollarlo va a mano a un nivel más más avanzado. Pues claro que sí, estoy en eso, verdad? Pero sí, y lo están dando ahora mismo. Y estoy también ahí, eh? Pero sí, eh. Creo que a veces necesitamos un poquito más motivación, verdad? Que nos digan, tienen que hacerlo como obligación. No sé si será muy bueno eso, pero yo lo veo que sí. Desde mi punto de vista creo que tenemos que ser como que obligarla a sido como sería como positivo que lo hicieran. Así pues, de alguna forma como obligada para que uno tenga como más compromiso. Exactamente. Okey.

ENL11: Y ponele, en cuanto a las capacitaciones que la institución ha proporcionado, haz tu estado en alguna que ha sido dirigida en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas de acuerdo a tu puesto, no solamente SAP, solamente Sanglas.

SLE11: Pero han sido otros programas. No, yo no tengo el conocimiento de Excel, Word, todo eso nada. Pero más que todo ha sido SAP. Pero si quisiera más ahí. Okay.

ENL11: Y ponele, según tu experiencia, pues lo que tú has vivido hoy en el colegio, qué estrategias se podrían implementar para que los empleados tengan acceso a este tipo de formación profesional o de capacitaciones?

SLE11: Estrategias? Bueno, empezaríamos porque.

ENL11: Sería nada más para el personal que ejecuta este trabajo? En general, en todo el colegio. No, no todo verdad?

SLE11: Se desarrolla así, pero las estrategias. Igual o que hayas visto que hayan implementado aun tal vez en alguna otra capacitación o algo así. Si este Shihan no sale en servicio al cliente, recientemente acaban de pedir que deje de entrar a una capacitación. Entonces si como esas estrategias, digo yo, hay verdad de meter en motivar normas? Verdad?

ENL11: Sí. Y ponele eh. Ahorita que, eh. Pues hemos estado así como que en el tiempo de decomisar cuáles consideras tú que han sido las ventajas y las desventajas del teletrabajo como modal modalidad como por ejemplo para la institución e para ti como trabajadora o pues para la sociedad?

SLE11: Mira, para mí como trabajadora, eh? La seguridad de protegerme, verdad? Está reportada? Nada. Y para la institución, pues creo que también ese fin lleva, porque si no podemos aglomerados e los que podemos desarrollar lentamente al tener trabajo en casa a un 100 por ciento, pues ahí, ahí podemos estar, verdad? Claro, de que la comodidad aquí e implica también que yo no esté aquí. Eh? Pues más tareas de la casa. La otra no sería mucho, verdad? Pero el enfoque principal es que estoy bajo resguardo. Me siento cuidada, verdad? Eso y tal vez algunas desventajas que tú hayas sentido que haya tenido el teletrabajo. Desventajas a económica. A veces siento que lo que es mejor estar en las oficinas porque tú pones tu concentración. Esa es una de las ventajas. Aunque lo que yo hago, pues sí

requiere bastante, pero a veces sí siento que hay distracción. Hay, hay distracción. Entonces tal vez es esa es una de las desventajas. Verdad?

ENL11: Tú crees que las necesidades que se tienen de traba en el trabajo tradicional y las necesidades que se tienen en el teletrabajo fueron satisfechas de igual manera para lograr los objetivos del colegio? Ahorita que estuvimos así con el teletrabajo.

SLE11: Yo yo pienso que sí. Si bien. Si se cumplieron, entonces cumplieron.

ENL11: O qué? Y va! Ponele. En cuanto a qué desafíos. De acuerdo a tu experiencia, encontraste al adaptarte a esta nueva modalidad?

SLE11: Me podrías contar yo de sentirme capacitada para desarrollarlo. O sea, ese es el desafío a tener el uso de más herramientas en menor, a saber más de funciones tecnológicas. Ese es el desafío ahora. Perna porque puede que esto o continúe o sale, prolongue un poquito más. Verdad? Entonces, el desafío, el desafío es e capacitarme a distraerme más en esas, en esas zonas, menos en esas herramientas, funcionalmente. Ese sería el desafío. Okey. Y tú qué?

ENL11: Qué inconvenientes consideras que se pueden dar al no hacer uso adecuado o pues no tener las capacitaciones de herramientas de tecnología?

SLE11: Cometería más, más errores? CDROM Nota. A nada. Eh, eh? El no sentirme así me da más chance a cometer errores, a ignorar. Sepa que existen ciertas funciones. Y yo no la sé. Fíjate mañana.

ENL11: Ajá. Okey. Bueno, pues mira, ya con esto cumplimos las diez preguntas y pues yo te agradezco muchísimo de verdad el tiempo que me estás dando. Pues para poder ampliar este tipo de información en cualquier momento que tú necesites. Al momento que yo termine la investigación, si tú quieres que yo te dé, cuál fue el

resultado? Pues. Eh. Con mucho gusto. Y Oteló por proveer. Entonces igual cualquier cosa. Pues podemos seguir en comunicación, verdad?

SLE11: Correcto? Sí. Con gusto.

ENL11: Entonces te agradezco mucho. Eh? Pues voy a detenerla. La grabación era.