



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

## **Posgrados**

**Tema: “Análisis de cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Corona Virus en 2020.”**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
Máster en Gestión de Talento Humano**

**Autor: María Daniela Molina Ordoñez**

**Director: María Paulina Cueva Espinoza**

**Cuenca, Ecuador**

**Año 2020**

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo y en especial al mejor jefe que pude haber tenido, Ing. Manuel Vicuña, este logro no habría sido posible sin su apoyo, recordaré siempre sus enseñanzas.

*Daniela Molina*

## AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer a muchas personas que han formado parte de mi vida profesional por sus enseñanzas, confianza, amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi vida, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

*Daniela Molina*

## RESUMEN

La empresa cartonera adoptó el teletrabajo durante la crisis del Covid-19 sin contar con perfiles de cargos que podían ejercerla ni registros de su efectividad y los posibles problemas enfrentados. Así, el objetivo de estudio fue determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo. La investigación fue teórica, inductiva-deductiva y analítica-sintética, con enfoque cuantitativo, los instrumentos de registro fueron la encuesta y una matriz de valoración de cargos, direccionados a 64 trabajadores. Los resultados demostraron que la adaptabilidad al teletrabajo estuvo influenciada por la autonomía, conocimiento de las TICs, automotivación y compromiso con la empresa.

**Palabras clave:** Teletrabajo, Covid-19, Colaboradores, Cargos, Adaptación

## ABSTRACT

During the COVID-19 crisis, a cardboard company applied the teleworking model. However, companies did not have job profiles for some positions. There was no record regarding the effectiveness of teleworking or the problems that could arise due to its use. The objective of this project was to determine what positions best adapted to teleworking modality. This research is theoretical, inductive-deductive and analytical-synthetic, with a quantitative approach. Surveys and a position evaluation matrix were sent to 64 employees. The results show that adaptability to teleworking is influenced by autonomy, knowledge of ICT's, self-motivation and commitment to the company.

**Key words:** Teleworking, Covid-19, employees, profiles, adaptation

Translated by



Daniela Molina

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
<b>Análisis de cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Corona Virus en 2020 .....</b>	<b>1</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>8</b>
1.1. Contexto del trabajo .....	8
1.2. Tipo de estudio .....	8
1.3. Método .....	9
1.4. Enfoque .....	9
1.5. Técnicas e instrumentos .....	10
1.6. Procedimiento .....	11
1.7. Tratamiento de la información .....	11
<b>CAPÍTULO 2: RESULTADOS .....</b>	<b>13</b>
2.1. Análisis de cargos .....	13
2.2. Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores .....	21
2.3. Comparativo entre la matriz de cargos y las encuestas aplicadas a los colaboradores .....	36
2.4. Análisis de correlación de variables .....	42
<b>CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN .....</b>	<b>44</b>
CONCLUSIÓN .....	48
RECOMENDACIONES .....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	51
ANEXOS .....	56

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Necesidad de comunicación según nivel de información.....	13
Figura 2. Nivel de relación con otros puestos según el alcance de la relación .....	14
Figura 3. Nivel de toma de decisiones .....	15
Figura 4. Número de personas a cargo según nivel de mando.....	15
Figura 5. Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas según nivel de complejidad de las tareas.....	16
Figura 6. Nivel de preparación requerida para el cargo según el nivel de complejidad de tareas .....	17
Figura 7. Tiempo de desarrollo de las tareas operativas .....	21
Figura 8. Supervisión .....	22
Figura 9. Reuniones .....	22
Figura 10. Decisiones .....	23
Figura 11. Actividades que realiza .....	24
Figura 12. Comunicación .....	25
Figura 13. Funciones .....	25
Figura 14. Procesos y políticas.....	26
Figura 15. Relacionamiento .....	27
Figura 16. Formación académica requerida .....	27
Figura 17. Manejo de la información.....	28
Figura 18. Sexo y edad.....	32
Figura 19. Nivel de instrucción del colaborador.....	33
Figura 20. Tiempo en la empresa .....	34
Figura 21. Tiempo en el cargo .....	34
Figura 22. Cargo .....	35
Figura 23. Personas en el hogar.....	36
Figura 24. Necesidad de comunicación establecida vs manejada .....	37
Figura 25. Nivel de información establecida vs manejada .....	37
Figura 26. Alcance de la relación con otros puestos establecida vs manejada .....	38
Figura 27. Nivel de toma de decisiones establecida vs manejada .....	39
Figura 28. Número de personas a cargo, establecidas vs manejadas.....	39
Figura 29. Nivel de complejidad de las tareas, establecidas vs manejadas .....	40
Figura 30. Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas, esperado vs realizado .....	41
Figura 31. Nivel de preparación requerida para el cargo .....	41

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Nivel de mando de acuerdo a la necesidad de comunicación .....	18
Tabla 2. Nivel de mando de acuerdo al alcance de la relación .....	19
Tabla 3. Nivel de mando de acuerdo con la preparación requerida para el cargo .....	20
Tabla 4. Valoración de teletrabajo .....	29
Tabla 5. Afirmaciones respecto al trabajo.....	30
Tabla 6. Correlación de variables .....	42

María Daniela Molina Ordoñez  
Trabajo de graduación  
María Paulina Cueva Espinoza  
Septiembre 2020

## **Análisis de cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Corona Virus en 2020**

### **INTRODUCCIÓN**

El teletrabajo se remonta a los años setenta cuando los estadounidenses enfrentaron una fuerte crisis económica derivada de la escasez de combustibles que ocasionó alteraciones en las actividades laborales debido a que las personas no podían movilizarse a sus sitios de trabajo. Ante lo cual se debió cambiar el esquema de funcionamiento llevando las actividades de laborales a casa de los ciudadanos (Nilles, 1994).

Alrededor de los años noventa, el teletrabajo ya formaba parte de las cadenas de valor empresariales y se lo considera como una herramienta positiva para las organizaciones y su rendimiento por lo que la crisis económica mundial de la época que inició en Centro América, incentivo a otras entidades a contratar personal con esta modalidad porque les permitía una reducción considerable en los costos, y es a partir de este momento que comienza a expandirse su práctica alrededor del mundo, sobre todo en empresas globales que producían bienes y prestaban servicios sin limitaciones regionales (García, 2012).

En la actualidad existen organizaciones que han desarrollado investigaciones y sugieren prácticas adecuadas de teletrabajo en diferentes regiones, pero que se ubican en Europa y EEUU (zonas con altos índices de personas en teletrabajo) como la Asociación Española de Teletrabajo (AET) que es reconocida por difundir el concepto de esta práctica y comunicar sus beneficios en diferentes países (Asociación Española de Teletrabajo, 2020).

En cuanto a su práctica actual, desde el inicio de la pandemia por COVID-19 a nivel mundial se registran mayor número de teletrabajadores debido a que éste resultó como la mejor estrategia y alternativa para mantener las economías empresariales. Sin embargo, el 58% de empresas en Centroamérica no tenían incorporado el teletrabajo cuando comenzó la crisis, el 16% se encontraban en proceso de implementación y solo el 26% ya contaba con este modelo (Grupo SearchiN, 2020).

Así, el teletrabajo es concebido, en la actualidad, como una práctica laboral que implica distanciamiento físico por parte del colaborador respecto a la empresa y requiere de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) que le permitan mantener interacciones

con su empleador para el cumplimiento de sus responsabilidades laborales (Grupo SearchiN, 2020).

En relación a ello, es preciso considerar la diversidad de definiciones que se le otorga al teletrabajo, todas fundamentadas en dos aspectos esenciales, el primero referido a que las actividades no se desarrollan en el clásico contexto físico de la empresa y el segundo que indica la necesidad de incorporar tecnologías para poder realizarlo. De cualquier manera, esto refleja que su concepción ha quedado claramente establecida desde que Nilles, por el año de 1975 ya relacionó ambos factores y lo denominó como telecommuting.

Hoy en día la modalidad de teletrabajo no solo es un hecho, si no que ha demostrado traer consigo múltiples ventajas entre las que se destacan: flexibilidad laboral, disminución de la movilidad, menor estrés por lo que la salud también mejora, armonía entre la vida familiar y laboral, menos accidentes laborales, además de potenciar significativamente nuevos aprendizajes tecnológicos. También se entiende que su incorporación en la empresa también ocasiona reducción de costos, menor rotación de personal, mayor productividad del colaborador asociada con factores motivacionales, mayor posibilidad de inserción al trabajo de grupos vulnerables, entre otros (Asociación Española de Teletrabajo, 2020).

Pero, de acuerdo con Gómez (2018) también presenta algunas desventajas que deben ser consideradas, entre las cuales figuran: inconvenientes de tipo ergonómico (posición física, espacio físico adecuado), horarios extensos de trabajo que implican no cumplir con los tiempos de descanso y alimentación.

Además, los empresarios sienten que podrían perder el control de las actividades de sus colaboradores, por ende no se puede realizar una adecuada medición de su desempeño y los sindicatos de trabajadores consideran que sus agrupaciones podrían perder fuerza debido a que no todos se encuentran en el mismo sitio (Bravo, 2011). Al respecto Puntriano (2015) agrega los riesgos en términos de seguridad de la información además de los elevados costos para implementar la tecnología adecuada cuando una empresa mantiene un sistema tradicional de trabajo y debe comenzar desde cero la reestructuración de sus procesos.

Por otra parte, considerando la experiencia con su ejecución Martínez, Cote, Dueñas, & Camacho (2016) encontraron que las empresas que lo implementaron han presentado: aumento de productividad, menor ausentismo laboral, mayor estabilidad en el trabajo y ahorro en costos de infraestructura.

Como lo indica IPANDETEC Centroamérica (2020), organización sin fines de lucro que promueve el uso y regulación de las TIC, todas estas condiciones son valoradas por las empresas al momento de decidir acerca de la implementación del teletrabajo, pero de acuerdo

a la situación actual por el COVID-19 el comportamiento de las organizaciones se orienta hacia un potencial interés por asumir la modalidad.

Así lo refleja la investigación de Grupo SearchiN (2020) en la que se pudo conocer los siguientes datos respecto a la intención de implementación del teletrabajo luego de la crisis sanitario por parte de las empresas en la región, obtuyéndose que “el 34% lo consideró muy probable, un 24% indicó que la probabilidad era media, un 29% lo veía poco probable y un 13% indicó que nada probable” (Párr. 17).

Pero las condiciones para la regulación del teletrabajo en los países centroamericanos, aún no es uniforme y en Guatemala por ejemplo no existe todavía una legislación para ello. Pese a dicha situación las empresas ya incorporaron el modelo y han debido crear sus propias regulaciones para ello sin faltar a las disposiciones del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala, 2010).

El Salvador por su parte tampoco posee regulaciones para en marzo 2020 recién logró aprobación del reglamento para teletrabajo pero aún se encuentra en proceso de ratificación por parte del organismo competente para poder hacer su publicación oficial, pese a ello nunca estuvo prohibido en este país (López, 2020). En cuanto a Honduras, tampoco cuenta con legislación, pero las empresas lo regulan a través del Reglamento Interno de Trabajo (IPANDETEC Centroamérica, 2020).

En Nicaragua en cambio existe una regulación para el trabajo en el domicilio que no pueden ser aplicables en condiciones de teletrabajo por sus condiciones expresas que indican que el trabajador escoge dicha modalidad por decisión propia y de hecho es más aplicable al sector manufacturero (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2004).

Para el caso de Costa Rica se registra que al finalizar el año 2019 se logró aprobar la ley que regula el teletrabajo con énfasis en otorgar seguridad al empleador y al trabajador al momento de establecer esta relación (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2020). Por su parte Panamá, a partir de febrero 2020 legalmente ha regularizado el teletrabajo sea este desde la firma del contrato para relación laboral o una vez iniciada esta (Asamblea Nacional de la República de Panamá, 2020).

Se puede observar entonces que el teletrabajo en Centroamérica, con la llegada del COVID-19 obligó en la mayoría de países a reformar sus leyes para poderlo regular, pero que, pese a no existir fundamentos legales, las empresas ya lo incorporaban estableciendo normativas internas mediante sus reglamentos de trabajo que, pese a darle formalidad, no asegura totalmente los derechos laborales de los teletrabajadores.

Derivado de esta realidad resulta interesante conocer los métodos recientes de implementación de teletrabajo en las empresas que de manera inesperada han debido hacerlo y es que a nivel mundial se conoce que solamente el 17% de organizaciones contaban con esta posibilidad para sus trabajadores (Atrivity by Compettia, 2020).

Al respecto (Gormaz, 2020) considera que las instituciones debieron someterse a un análisis interno profundo en un periodo de tiempo muy corto para determinar cómo implementar el teletrabajo por lo que sugiere un esquema de siete consideraciones que las empresas han debido poner sobre la mesa antes de teletrabajar con sus colaboradores: definición de objetivos esperados con el teletrabajo, identificar quien puede teletrabajar, establecer las normativas básicas para la modalidad, potenciamiento de la formación del personal (perfilamiento de personas que pudieren trabajar de forma autónoma), identificación de los recursos necesarios (TIC), fijación de los canales para comunicarse y la implementación de un adecuado y eficiente sistema de control.

Esto, según Sanz (2020) es indispensable porque no todos los cargos de la empresa pueden realizar teletrabajo debido a que, en empresas productoras, por ejemplo, es indispensable la realización de actividades operativas en sus plantas industriales. De manera que, en la realidad actual, son los cargos administrativos, de servicio al cliente, ventas, sistemas informáticos, Marketing y comunicaciones, analistas de datos, entre otros, los que han podido acogerse a esta forma de trabajo.

Y para ello existen plataformas que los ayudan con la sistematización de sus actividades como por ejemplo Trello para programar tareas, compartir documentos y visualizar en tiempo real el cumplimiento de las actividades. Skype o Zoom para video llamadas, Google Hangouts como mensajería instantánea, Google Drive y Dropbox para almacenamiento de información a gran volumen, entre otras (Bello, 2020).

Así también existen otras herramientas que posibilitan la medición del desempeño, como Giitic que permite controlar el tiempo que cada teletrabajador emplea en esta tarea, como los programas usados o sitios visitados y es muy compatible con Gsuite, Office e incluso CRMs. Monday que permite un análisis del flujo de trabajo y carga laboral, además funciona como un calendario que permite planificar cuando deben cumplirse las actividades (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2018).

Sesame por su parte ofrece a los colaboradores la posibilidad de que ellos programen el tiempo de cumplimiento de sus actividades, su principal novedad es la integración con sistemas biométricos y otorga el acceso a webinars en gestión de desempeño, además de accesibilidad a learning center para mantener a los trabajadores actualizados (Gobierno Electrónico de Ecuador, 2018).

Así se pueden seguir nombrando softwares que facilitan la gestión de las actividades en el teletrabajo, algunos gratuitos, más intuitivos, con funciones variadas para la empresa y el teletrabajador, etc., su uso dependerá de las necesidades que cada entidad identifique en la práctica de esta modalidad y como se vaya ajustando a la misma.

Es por ello que resulta importante, desde el principio de la implementación de esta actividad, las variables a monitorizar, así por un lado están las de indicadores de actividad es decir las que valoran el tiempo de conexión y las acciones realizadas en ese espacio. Por otra parte están las variables de productividad que refieren el análisis del tiempo dedicado a ejecutar tareas realmente productivas (Ardila, 2015).

Pero existe otro aspecto importante al momento de considerar el teletrabajo en la organización, algunos autores como Tapasco & Giraldo (2018) consideran 3 problemas principales cuando se decide su implementación. El primero se refiere a los inconvenientes en términos de legalidad, el segundo por aspectos relativos a la productividad y el tercero aludo a los riesgos en la seguridad laboral.

En lo relativo al cumplimiento de la ley, queda evidenciado, en Centroamérica, resulta complejo debido a que en su mayoría los gobiernos no regulan las normativas laborales, otros lo han hecho aceleradamente por la crisis sanitaria y aquellos que ya la tenían deben revisar los vacíos que presenta (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, 2018).

Esto pone a las empresas frente a una situación desoladora porque son ellas mismas las que deben resolver las regulaciones del teletrabajo por medio de sus Códigos de Trabajo, dejando también a los empleados ante posibles desprotecciones legales. Pese a ello, hasta el momento la actividad de los teletrabajadores no ha presentado mayores inconvenientes y se han logrado acuerdos claros y justos con los empleadores al momento de definir las condiciones del mismo (IPANDETEC Centroamérica, 2020).

Considerando la productividad como un problema derivado del teletrabajo, se analizan aspectos que tienen mucho que ver con los objetivos del mismo y el desempeño de los teletrabajadores (Ortíz, 2019). Sin embargo, para Muñoz, Pabón, & Valencia (2017) este factor puede ser minimizado si las organizaciones plantean claramente los objetivos que los colaboradores deben alcanzar en el ejercicio de sus actividades bajo esta modalidad e implementan modelos de gestión basados en resultados y no por horas cumplidas. Además de fijar los debidos canales de comunicación con sus colaboradores y perfilar cargos que pueden funcionar con esta modalidad de trabajo, tomando en cuenta debilidades y fortalezas de las personas (Allen, 2014).

En cuanto a los riesgos que se asocian con la seguridad laboral algunos analistas como Pérez, Vela, Abella & Martínez (2015) consideran que, al no encontrarse normativas legales en todos los países, el teletrabajador queda desprotegido en términos de cobertura por los seguros médicos públicos o privados por lo que no se tiene claro si estos cubren o no accidentes o enfermedades producidos en el ejercicio de las funciones y la tipología de los mismos. Por ello las empresas, por ahora, seguirán siendo las que regulen estos vacíos a través de sus lineamientos para proteger a su fuerza laboral, pues más temprano que tarde las condiciones de teletrabajo no solo serán parte del día a día de las organizaciones si no que posiblemente evoluciones hacia nuevos paradigmas.

### **Problemática**

La crisis sanitaria relacionada con el COVID-19 trajo consigo una serie de alteraciones e impactos en todo el mundo y en diversos sectores, uno de ellos el empresarial que se enfrentó a un escenario complicado debiendo en muchos casos paralizar sus actividades, sea total o parcialmente, para proteger a sus colaboradores, provocando a su vez escenarios inciertos para ellos por la inseguridad de saber si conservarían o no sus puestos de trabajo.

Es así que una de las acciones que más ha favorecido a las empresas y a los empleados, ha sido la implementación de la modalidad de teletrabajo pudiendo proteger de esta forma el dinamismo económico y la estabilidad laboral, así son muchas las organizaciones, desde PYMES hasta grandes grupos empresariales que han acoplado sus tareas para teletrabajar.

Pero la realidad no es tan sencilla, pues en la práctica, las empresas no se encontraban preparadas para ejecutar teletrabajo, incluso muchas de ellas ni siquiera debieron considerar hacerlo algún día, dejando claro entonces, que esta modalidad para trabajar fue improvisada por las organizaciones y no necesariamente contaban con un plan para ello y menos aún la definición de los cargos que podrían ajustarse a esta práctica.

Este escenario genera una gran interrogante ¿qué cargos se adaptaron de mejor manera al teletrabajo?, que inevitablemente debe ser respondida, no solo con el fin de identificar el panorama de teletrabajo en el país, sino con la intención de contar con indicadores sobre teletrabajo y sus prácticas efectivas, para fortalecer las regulaciones legales que norman esta actividad formalmente y ya desde una perspectiva de cada empresa, por la necesidad de identificar fortalezas y debilidades que pudieron surgir, y para redefinir los procesos internos con enfoques estratégicos que les permitan una mejor administración de los recursos, entre ellos el de talento humano.

Tal el caso de la empresa cartonera que fabrica y comercializa cartones, cartulinas y papeles, además de sus derivados, que ha debido ajustarse inesperadamente a la modalidad de

teletrabajo y que, por ser una empresa productora, antes de la crisis por el COVID-19, no consideró implementar la modalidad de teletrabajo.

De manera que no contaba con perfiles de los cargos que podían acogerse a este proceso por lo que se consideró rápidamente a algunas actividades que fueron valoradas para ello, de manera que no todos los colaboradores pudieron convertirse en teletrabajadores y de los que lo hicieron no se poseen indicadores sobre su efectividad y las dificultades o facilidades que se les pudo presentar al momento de desarrollar sus actividades. Es por lo mismo, se destaca la gran necesidad de que la empresa cartonera realice un análisis de cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo según las medidas tomadas durante la crisis del Corona virus en el año 2020.

### **Objetivo general**

- Determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Corona virus en 2020.

### **Objetivos específicos**

- Realizar una evaluación de cargos, según variables que influyen en teletrabajo.
- Aplicar una encuesta a los teletrabajadores para conocer el impacto de esta modalidad de trabajo en sus funciones.
- Realizar un análisis comparativo de las variables analizadas en los cargos y la percepción de los teletrabajadores.

## CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS

### 1.1. Contexto del trabajo

En la actualidad, ante las consecuencias del COVID-19 se establece un ambiente de competitividad mundial entre las empresas pues la lucha por mantenerse activas es muy fuerte y cada quien querrá captar el mercado para ello. En este contexto, las compañías se han visto en la necesidad de fortalecer sus procesos internos, pues de manera inesperada, para muchas, se debió implementar el teletrabajo como una forma de continuar su accionar estratégico.

Sin embargo, esto demanda una eficiente administración del talento humano, impulsando con ello la utilización de tecnología que diariamente está en evolución, dotando a las empresas de herramientas que propician el diseño de estrategias a largo plazo (Vuelvas, 2015).

Por lo tanto, en la empresa cartonera ha sido necesario el levantamiento de información para obtener los datos referidos a los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Corona virus en 2020 en busca de diagnosticar las variables más importantes que se relacionan con dicho proceso para poder ejercer una adecuada administración del talento humano.

### 1.2. Tipo de estudio

La investigación posee el carácter exploratorio, al ser una temática con una escasa información previa en la empresa, por lo que su importancia radica en la necesidad de proporcionar mayor conocimiento y sustento teórico-práctico sobre la adaptación de cargos al sistema de teletrabajo. En torno a ello, Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indican que un estudio exploratorio se realiza cuando la temática es poco analizada y de la cual se tienen interrogantes.

Además, por su alcance, se considera un estudio descriptivo que según Grajales (2002) comprende el desarrollo el análisis del problema a investigar tomando en cuanto aquello que lo caracteriza. Describir, por tanto, se refiere a la medición de las variables con el fin de poder elaborar criterios específicos de la población o grupo estudiado.

Es decir que un estudio de orden descriptivo permite caracterizar un suceso de tal manera que se pueda determinar su desarrollo y factores asociados (Arias, 2012). Es así que el carácter descriptivo de la presente investigación se reflejó en la indagación de la percepción de los colaboradores respecto al teletrabajo en la empresa cartonera.

También se trata de una investigación correlacional en cuanto se estableció si existió relación entre dos o más variables relativos al objetivo de estudio, con la finalidad de conocer cómo se puede comportar un factor conociendo el comportamiento de otro u otros relacionados.

Y por la temporalidad a la que remite el estudio, es retrospectivo ya que por la situación de emergencia que afrontó el país y que lo sigue experimentado, las empresas se vieron obligadas a implementar el teletrabajo durante la época más crítica registrada hasta ahora, el periodo de confinamiento comprendido entre el 16 de marzo al 4 de mayo de 2020.

### **1.3. Método**

En cuanto al método, se aplicó el teórico, inductivo-deductivo y el analítico sintético. El método teórico se refleja en el estudio de documentos existentes de otras instituciones, que incursionaron en el mismo análisis o similar al que se realizó en el presente proyecto, esto se lo ejecutó como un análisis previo al desarrollo del marco teórico.

En cuanto al inductivo-deductivo este consistió en la aplicación, comprobación y demostración en un caso particular de ciertas premisas universales o generales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Es decir, que se tomó como base general las teorías de investigación relacionadas a la implementación del teletrabajo, así como las consideraciones tomó la unidad de talento humano para la asignación de los cargos que se acogieron a dicha modalidad, dicho método fue realizado en el proceso de investigación del marco teórico.

Respecto al método analítico-sintético, este se basó en el estudio de los hechos y fenómenos, para luego separar sus elementos constitutivos y determinar finalmente su importancia, relación entre ellos, su organización y funcionamiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). De acuerdo a esto, se puede decir que la información obtenida fue sintetizada para obtener una estructura lógica y generar las respectivas conclusiones, en tal contexto este método se aplicó después de la recolección y tabulación de los datos.

### **1.4. Enfoque**

El enfoque metodológico del estudio es cuantitativo cuya información será obtenida de una indagación en campo, es decir mediante la aplicación de una ficha de investigación para recolectar información de la fuente primaria, es decir la población objeto de estudio que se encuentra determinada por las personas inmersas en el problema, relacionadas directa o indirectamente con la finalidad de obtener datos específicos del tema en cuestión (Bernal, 2012).

### 1.5. Técnicas e instrumentos

Se hará uso de la técnica de encuesta (cuantitativo), la cual está dirigida al personal administrativo de la empresa por medio de un cuestionario, es decir el instrumento elaborado por preguntas cerradas y una matriz para el análisis de cargos en la que se establecerán condiciones para la valoración de las actividades de los empleados que realizaron teletrabajo durante el periodo de confinamiento por la situación del COVID-19.

El formulario constó de 4 secciones distribuidas de la siguiente forma (Ver Anexo 1):

- Análisis del cargo
- Impacto de las actividades
- Factores personales
- Datos demográficos

Respecto a la matriz de cargos, esta consideró los siguientes aspectos (Ver Anexo 2):

- Comunicación
  - Necesidad de comunicación
  - Nivel de la información
- Relación
  - Nivel de relación con otros puestos
  - Alcance de la relación
- Decisiones
  - Nivel de toma de decisiones
- Supervisión
  - Número de personas a su cargo
  - Nivel de mando
- Naturaleza de las tareas
  - Nivel de complejidad de las tareas
  - Nivel de estructura de los procedimientos
  - Cantidad de tiempo que ocupa en tareas
  - Nivel de preparación requerida para el cargo

## **1.6. Procedimiento**

Para el levantamiento de información se procedió a solicitar el permiso de intervención en la empresa una vez que se explicó la intencionalidad y la finalidad de los datos que se obtuvieron. Posterior a ello, una vez obtenida la autorización para trabajar con el personal que realizó teletrabajo, se coordinó con el departamento de talento humano para emitir un correo en el que se les informó a los colaboradores objeto de estudio, acerca de su necesidad de participación en el proceso por su importancia y valor para el diagnóstico del impacto de la modalidad de trabajo implementada durante el periodo de confinamiento dado por el COVID-19.

Tiempo después, se les compartió a los colaboradores el enlace de la encuesta vía mail institucional y por WhatsApp para que accedieran al formulario. El control de registro de información fue en tiempo real, por lo que los datos se pudieron obtener en cinco días hábiles de los 66 colaboradores seleccionados. Durante todo el proceso se recaló acerca de la confidencialidad de la información proporcionada por los informantes como parámetro ético característico de las investigaciones de talento humano.

A la par, se evaluó cada cargo que aplicó teletrabajo, mediante la matriz de análisis de cargos, con el debido soporte del departamento de talento humano para evitar cualquier vacío de información o tergiversación de funciones por desconocimiento de las mismas.

## **1.7. Tratamiento de la información**

Al tratarse de información cuantitativa, es necesario que los datos sean registrados en una matriz de información, para ello el análisis de cargos se elaborará en una plantilla de Excel con respuestas condicionadas de elección única de forma que se pueda valor a cada nivel conforme los aspectos que lo caracterizan. En el caso de la encuesta, esta fue respondida de manera digital por medio de google forms por lo que se generó una base automática de Excel con todos los campos a valorar.

Una vez obtenidas las bases, están serán validadas para revisar cualquier inconsistencia en las respuestas o información faltante por campos no llenados, posterior a ello se revisarán aquellos aspectos que necesitan ser trabajados para una mejor interpretación como el campo edad y número de personas en el hogar que pertenecen a la encuesta efectuada a los colaboradores y que por ser una pregunta abierta, otorga información dispersa que fue ajustada por rangos etarios y de miembros en el hogar respectivamente.

Así, con las bases en las condiciones de ser trabajadas, se procedió a utilizar una tabla dinámica para el cruce de datos o la creación de las tablas de frecuencias a partir de las

cuales se obtuvieron los datos porcentuales en cada pregunta y su posterior gráfico para una mejor interpretación de los datos obtenidos. También se consideró importante efectuar el cruce de variables para un mejor análisis de la información en los casos que se creyó conveniente.

## CAPÍTULO 2: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, partiendo del análisis de cargos para luego proceder con los datos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa cartonera.

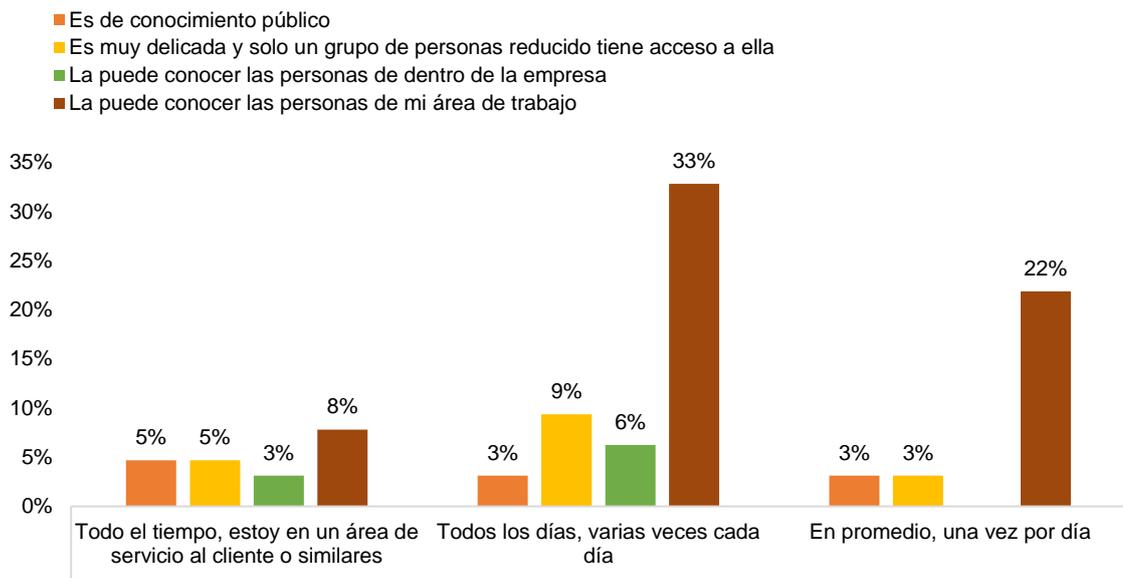
### 2.1. Análisis de cargos

La matriz fue llenada analizando cada cargo de las personas que formaron parte de la investigación, para ello se contó con el respaldo y autorización del departamento de talento humano de la empresa, de manera que los datos corresponden a la realidad de cada caso conforme sus responsabilidades. Así se presentan los siguientes resultados en relación a los cargos que fueron considerados para teletrabajo.

#### – Comunicación

**Figura 1.**

*Necesidad de comunicación según nivel de información.*



Fuente: Elaboración propia

Se registra un 33% de cargos que maneja información general, que puede ser conocida por las personas del área y cuya necesidad de comunicación debe ser diaria con varios intercambios por día, es decir que se tratan de procesos propios de sus áreas que demandan continua información de otras áreas. Además, el 22% de colaboradores que se comunican en promedio una vez por día, también manejan datos que pueden ser compartidos con compañeros de área, refiriéndose a consultas puntuales que permiten el flujo de otros procesos.

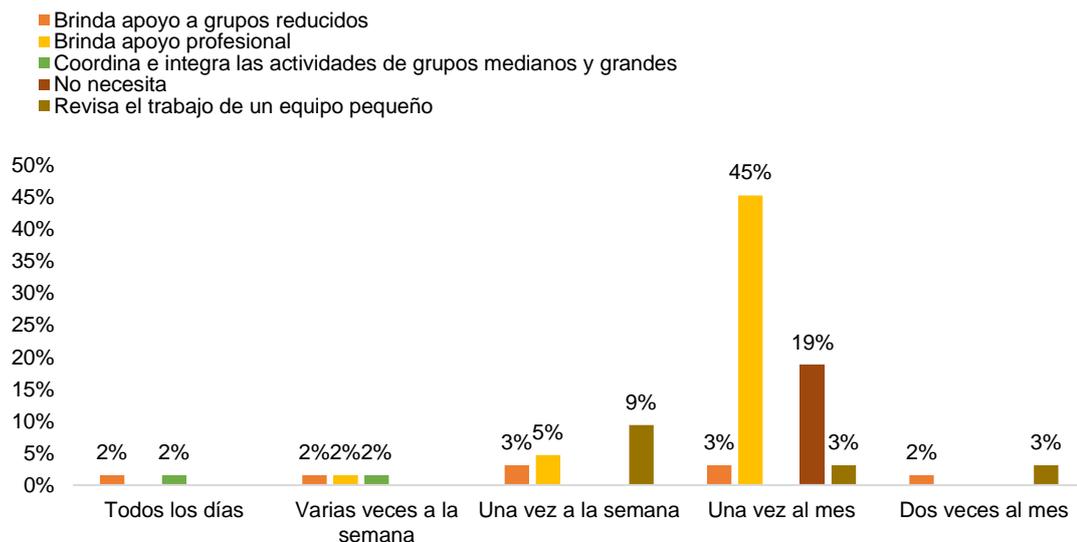
Por otra parte, las personas que manejan una información muy delicada y que solo un grupo reducido de colaboradores tiene acceso a ella suele necesitar una comunicación muy constante en sus jornadas laborales en un 5% de los casos pues se tratan de cargos que mantienen contacto con el cliente o similares, mientras un 6% debe comunicarse varias veces en el día para compartir este tipo de contenidos. Estos resultados demuestran que un 11% posee conocimientos de datos relevantes que son indispensables en las labores entre áreas por ello su frecuencia de transmisión es constante..

Cabe mencionar también que la información de dominio público suele ser requerida con frecuencia variada y es que su condición hace que pueda ser emitida en cualquier momento en respuesta a consultas generales.

## – Relación

### Figura 2.

*Nivel de relación con otros puestos según el alcance de la relación.*



Fuente: Elaboración propia

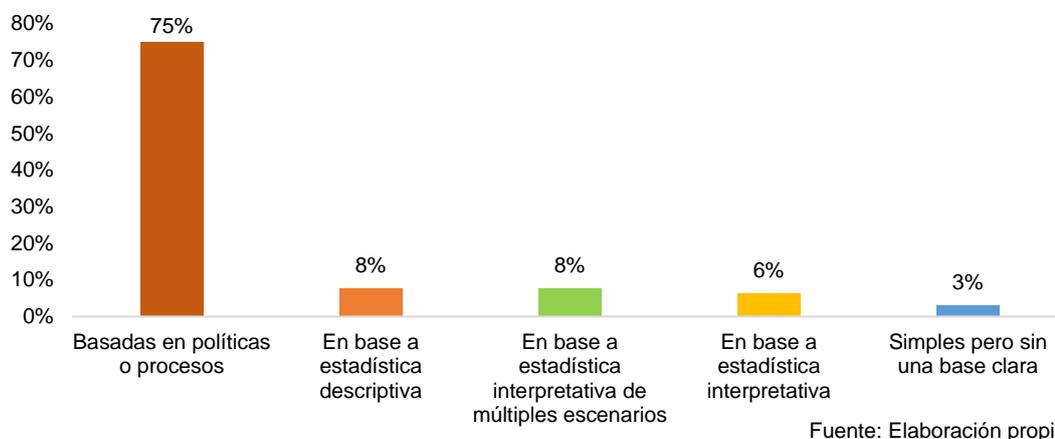
De acuerdo con el nivel de relación según el alcance un 45% brinda apoyo profesional por lo menos una vez al mes, mientras un 19% pese a no necesitar dar apoyo a otros grupos sí debe relacionarse con otros cargos generalmente en reuniones con una frecuencia ocasional de una vez por mes.

En el caso de las áreas que necesitan relacionarse una vez en la semana, su relación se entiende por el 9% que revisa el trabajo de un equipo pequeño, 5% apoya profesionalmente y el 3% da soporte a un grupo reducido. Por otra parte, quienes se relacionan ya sea todos los días o varias veces por semana suelen ser quienes otorgan soporte profesional, coordinan actividades o brindan otro tipo de apoyo.

## – Decisiones

**Figura 3.**

*Nivel de toma de decisiones.*



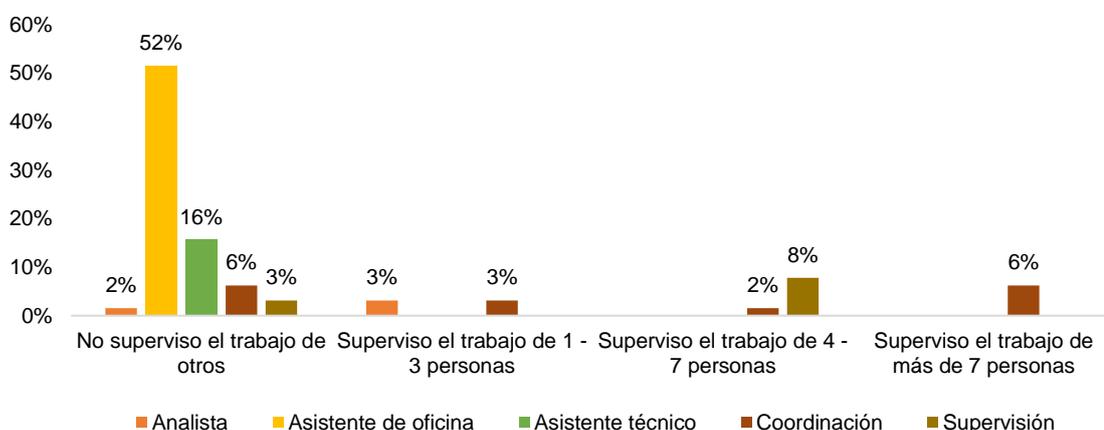
Tomando en cuenta el nivel de toma de decisiones, el 75% de cargos se basa en políticas o procesos, es decir que siguen los lineamientos establecidos en sus áreas y tareas, mientras un 8% lo hace en base a estadística descriptiva, lo que se entiende como el manejo de indicadores en la gestión.

Se registró también un 8% que toma decisiones en base a estadística interpretativa de múltiples escenarios es decir en base a información cualitativa por lo que requiere del análisis previo a la toma de acciones que pueden repercutir en distintas áreas. Además, un 6% decide en base únicamente de estadística descriptiva por lo que requiere de un procesamiento interpretativo específico y un 3% debe tomar decisiones simples, pero sin una base clara.

## – Supervisión

**Figura 4.**

*Número de personas a cargo según nivel de mando.*



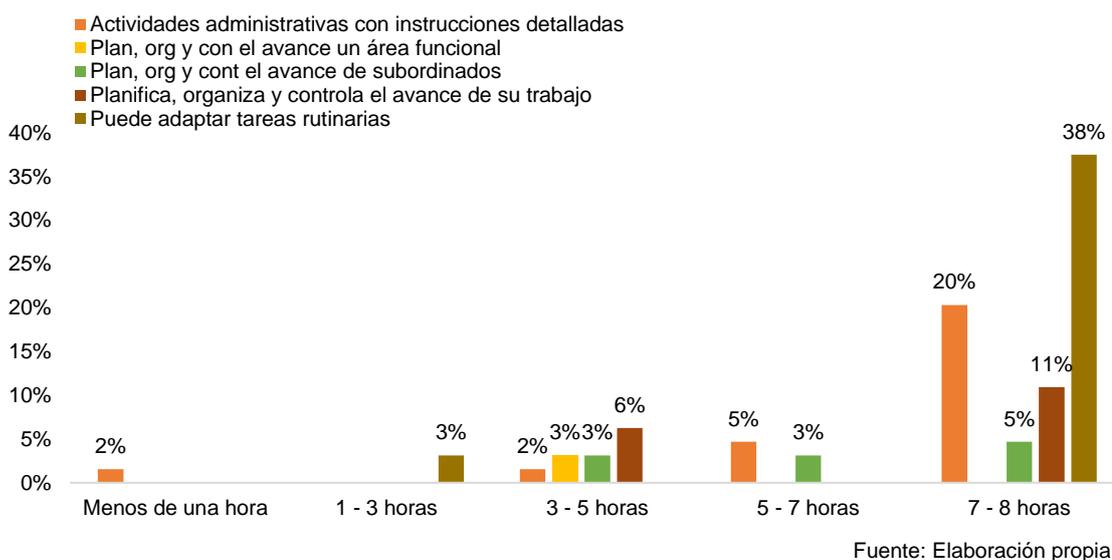
En el caso de las personas que se tienen a cargo según el nivel de mando, se evidencia que en todos los casos no supervisan el trabajo de otros, principalmente el 52% de colaboradores que son asistentes de oficina. Los mandos que tienen la responsabilidad de supervisar entre 1 a 3 personas con los analistas y los coordinadores con un 3% respectivamente. Mientras los supervisores tienen a cargo entre 4 a 7 personas en un 8% de los casos y apenas el 2% de coordinadores también se encuentra en este grupo. Finalmente, el 6% de las coordinaciones supervisa a más de 7 personas.

Esta tendencia se comprende en cuanto las áreas en la empresa se encuentran definidas y generalmente son los supervisores y coordinadores quienes tienen a cargo otras personas con la responsabilidad de direccionar y supervisar sus actividades, siendo las de mayor rango las coordinaciones.

#### – Naturaleza de las tareas

**Figura 5.**

*Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas según nivel de complejidad de las tareas.*



El tiempo ocupado en las tareas operativas según el nivel de complejidad de éstas oscila entre las 7 a 8 horas generalmente, así el 38% de actividades que se desarrollan son tareas rutinarias adaptables, el 20% corresponde al área administrativa bajo el cumplimiento de instrucciones detalladas, un 11% planifica, organiza y controla el avance de su trabajo, mientras el 5% debe hacerlo para sus subordinados.

En el caso de quienes ocupan solamente entre 3 a 5 horas para ejecutar acciones operativas el 6% corresponde a actividades rutinarias adaptables, el 3% planifica, organiza y controla el

avance de un área funcional y un 3% de subordinados, además el 2% realiza actividades administrativas con instrucciones específicas.

**Figura 6.**

*Nivel de preparación requerida para el cargo según el nivel de complejidad de tareas.*



Fuente: Elaboración propia

Analizando el nivel de preparación requerida en relación a la complejidad de las tareas, se pudo identificar que el nivel máster o PHD es indispensable para el 6% de cargos en los que se requiere planificar, organizar el avance de subordinados esto se debe al tipo de empresa que requiere conocimiento especializado no solo en el área productiva si no en la administrativa, también se encuentran en este grupo un 5% que debe planificar, organizar y controlar el avance de su trabajo y un 3% responsable de actividades en el área funcional.

Las áreas donde se necesitan a profesionales con universidad completa corresponden al 14% de cargos en los que se deben desarrollar actividades administrativas con instrucciones detalladas, el 8% se responsabiliza de su trabajo y el 5% el de subordinados. Este comportamiento se repite en el caso de los requerimientos de profesional con formación universitaria de 4 años para los mismos niveles de complejidad de tareas, destacándose los cargos en los que cada persona se responsabiliza de sus actividades con el 33%. Finalmente, los requerimientos de tecnólogo o bachiller son muy eventuales en casos en los que cada colaborador debe asumir la responsabilidad de sus tareas.

Estos resultados indican que la empresa demanda personal capacitado de nivel medio en delante don mayor preferencia, esto se debe a que las actividades que se llevan a cabo requieren de precisión y conocimientos en las áreas administrativas para poder desarrollarlas con cierta autonomía adaptándose a los procesos establecidos.

– Nivel de mando de acuerdo a la necesidad de comunicación

**Tabla 1.**

*Nivel de mando de acuerdo a la necesidad de comunicación.*

<b>Nivel de mando</b>	<b>Necesidad de comunicación</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
<b>Analista</b>	Todos los días, varias veces cada día	3	5%
	En promedio, una vez por día	17	27%
<b>Asistente de oficina</b>	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	6	9%
	Todos los días, varias veces cada día	10	16%
<b>Asistente técnico</b>	En promedio, una vez por día	1	2%
	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	3	5%
	Todos los días, varias veces cada día	6	9%
<b>Coordinación</b>	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	3	5%
	Todos los días, varias veces cada día	8	13%
<b>Supervisión</b>	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	1	2%
	Todos los días, varias veces cada día	6	9%
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Otro de los resultados relevantes en el análisis de cargos se refiere al nivel de mando respecto a la necesidad de comunicación. Pudiéndose identificar que quienes requieren una mayor frecuencia de comunicación con otras áreas son los asistentes de oficina en el 16% de los casos debido a que son el soporte entre departamentos y ejecutan tareas que interrelacionan a los mismos.

También se encuentran las coordinaciones con el 13%, las supervisiones 9%, los asistentes técnicos 9% y los analistas con el 5% comprendiéndose que estos cargos son ejecutores de tareas importantes y específicas que determinan las actividades de otras áreas o que se encuentran en interdependencia con ellas por lo que el proceso comunicativo es continuo y el flujo de información es constante.

– Nivel de mando de acuerdo con el alcance de la relación

**Tabla 2.**

*Nivel de mando de acuerdo al alcance de la relación.*

<b>Nivel de mando</b>	<b>Alcance de la relación</b>	<b>Frec.</b>	<b>Total</b>
<b>Analista</b>	No necesita	1	2%
	Revisa el trabajo de un equipo pequeño	2	3%
<b>Asistente de oficina</b>	Brinda apoyo a grupos reducidos	2	3%
	Brinda apoyo profesional	20	31%
	No necesita	11	17%
<b>Asistente técnico</b>	Brinda apoyo a grupos reducidos	2	3%
	Brinda apoyo profesional	8	13%
<b>Coordinación</b>	Brinda apoyo a grupos reducidos	2	3%
	Brinda apoyo profesional	2	3%
	Coordina e integra las actividades de grupos medianos y grandes	2	3%
	Revisa el trabajo de un equipo pequeño	5	8%
<b>Supervisión</b>	Brinda apoyo a grupos reducidos	1	2%
	Brinda apoyo profesional	3	5%
	Revisa el trabajo de un equipo pequeño	3	5%
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Los mandos que mayor alcance tienen en sus relaciones son los asistentes de oficina pues el 31% brinda apoyo profesional al igual que el 13% de asistentes técnicos. Por otra parte, el 8% de coordinaciones tienen como acción principal la revisión del trabajo de equipos pequeños y un 17% de asistentes de oficina no requieren relacionamiento con otras áreas de la empresa. En cuanto a los supervisores el 5% brinda apoyo profesional o revisa actividades de grupos pequeños en un 5% de casos.

– Nivel de mando de acuerdo con el alcance de la relación

**Tabla 3.**

*Nivel de mando de acuerdo con la preparación requerida para el cargo.*

Nivel de mando	Nivel de preparación requerida para el cargo	Frec.	Total
<b>Analista</b>	5 o + años de universidad	1	2%
	4 años de universidad	2	3%
<b>Asistente de oficina</b>	4 años de universidad	27	42%
	Tecnólogo	1	2%
	Bachiller	5	8%
<b>Asistente técnico</b>	Master o PHD	1	2%
	5 o + años de universidad	9	14%
<b>Coordinación</b>	Master o PHD	5	8%
	5 o + años de universidad	4	6%
	4 años de universidad	2	3%
<b>Supervisión</b>	Master o PHD	3	5%
	5 o + años de universidad	3	5%
	4 años de universidad	1	2%
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Considerando el nivel de mando con la preparación académica requerida se observa diversidad en los requerimientos, por ejemplo, los analistas deben ser preferentemente universitarios con estudios completos de 5 o 4 años con el 2% y 3% respectivamente. En el caso de los analistas de oficina es esencial que tengan mínimo 4 años de universidad para el 42% de casos, un 8% bachiller y el 2% tecnólogos. Los cargos técnicos de asistencia requieren preparación universitaria completa de 5 años en un 14% y 2% de master o PHD.

Las coordinaciones se caracterizan por profesionales con cuarto nivel o más en un 8% de casos, universitarios con carrera finalizada en 5 años en un 6% y solo el 3% con estudios de tercer nivel de 4 años. Finalmente, el 5% de los supervisores son master o PHD, otro 5% poseen universidad con 5 años de estudio y apenas el 2% con 4 años de formación.

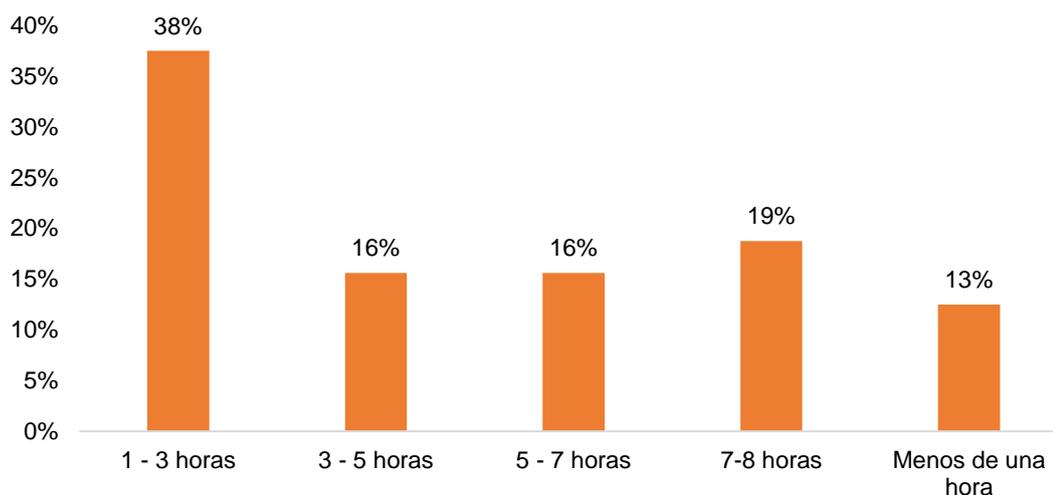
## 2.2. Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores

Las encuestas se aplicaron a 64 colaboradores, los mismos que fueron analizados en la matriz de cargos. A continuación, se exponen los resultados.

### – Tiempo de desarrollo de las tareas operativas

**Figura 7.**

*Tiempo de desarrollo de las tareas operativas.*



Fuente: Elaboración propia

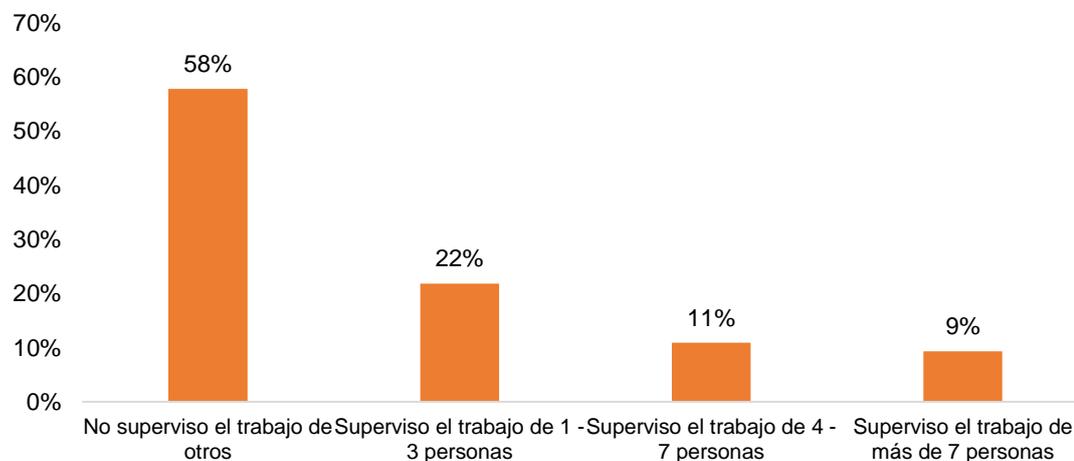
Las tareas operativas como efectuar llamadas, envío de mail entre otras actividades, suelen llevarse a cabo entre 1 a 3 horas de acuerdo con los colaboradores, otro grupo con el 16% indica que le toma de 3 a 5 horas, por su parte el 16% menciona que lo hace entre 5 a 7 horas.

Un 19% refiere su desarrollo entre 7 a 8 horas y el 13% indica que lo hace en menos de una hora. Esta variación en el tiempo que les toma a los colaboradores las actividades operativas se debe al tipo de cargo dentro de la empresa, pues no todos tienen las mismas funciones.

## – Supervisión

**Figura 8.**

*Supervisión.*



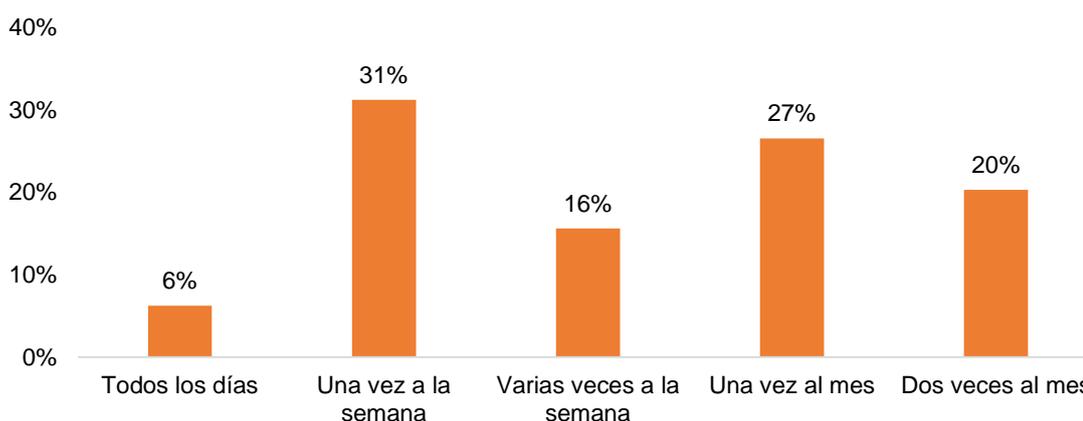
Fuente: Elaboración propia

Respecto a las tareas de supervisión, se identifica que el 58% de empleados no las efectúa, el 22% tiene a su cargo entre 1 a 3 personas, mientras el 11% de 4 a 7 y el 9% más de 7 individuos a su cargo. Esto se debe al tipo de cargos pues algunos poseen mayor responsabilidad que otros como las coordinaciones y las supervisiones de área.

## – Reuniones

**Figura 9.**

*Reuniones.*



Fuente: Elaboración propia

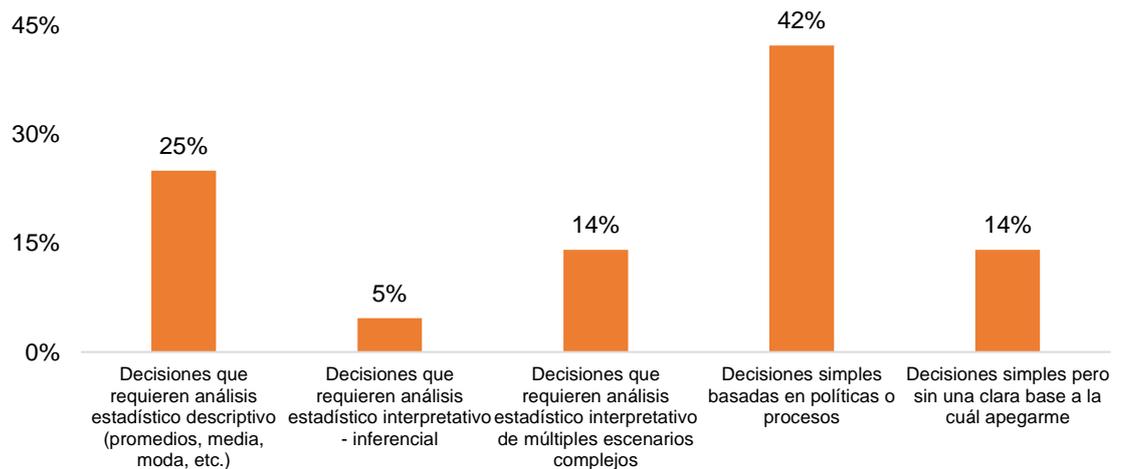
Por otra parte, las reuniones que se llevan a cabo con la presencia de los colaboradores del área administrativa suelen ser en el 6% de los casos todos los días, el 31% una sola vez en la semana, el 16% varias veces en la semana, el 27% solo una vez en el mes y el 20% hasta

dos veces en el mismo periodo. Los resultados demuestran que indistintamente de las actividades, siempre se llevan a cabo reuniones con las diferentes áreas, en algunos casos la frecuencia será mayor de acuerdo al nivel de responsabilidad e intervención en ciertas tareas.

#### – Nivel de decisión

**Figura 10.**

*Decisiones.*



Fuente: Elaboración propia

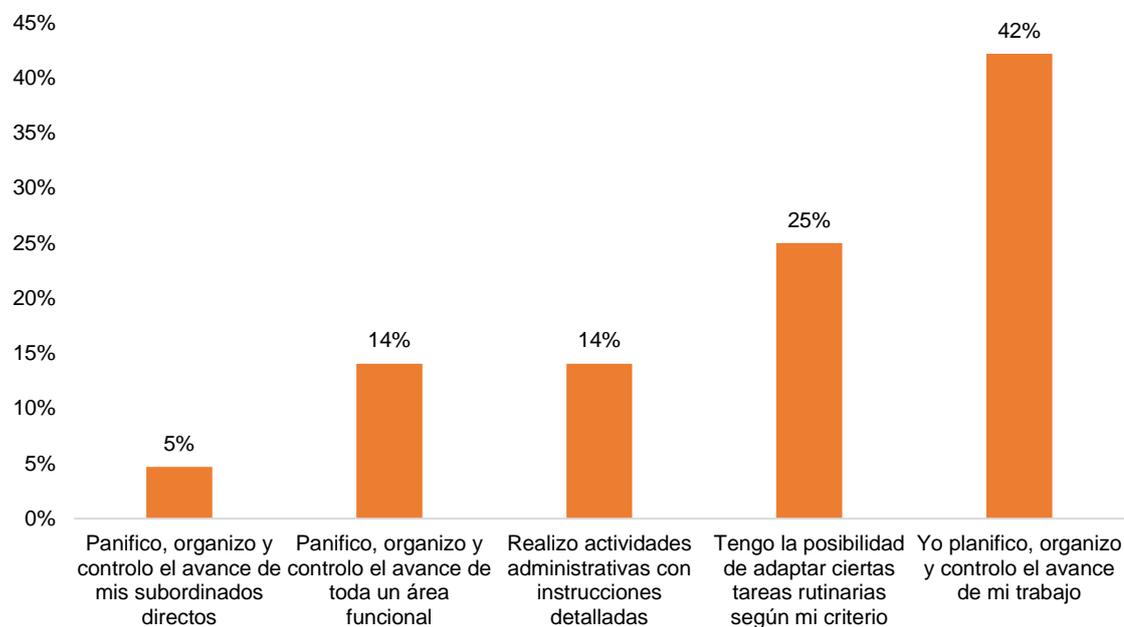
El nivel de decisión también está dado por el cargo, sin embargo. de acuerdo con los colaboradores el 42% toma decisiones sencillas que se basan en políticas y procesos, el 25 lo hace en base a análisis descriptivo es decir de acuerdo a indicadores. Por otra parte, el 14% fundamenta sus decisiones en la estadística interpretativa de diversos escenarios y un 14% no cuentan con bases claras para ello, finalmente el 5% necesita analizar análisis estadístico interpretativo para fundamentar sus decisiones.

En la empresa, esto se debe al tipo de responsabilidad con la información pues en cargos contables, las decisiones se basan en indicadores numéricos de gestión o financieros, mientras en talento humano se analizan factores no solo estadísticos si no relativos a la persona y su entorno.

– Tipo de actividades que realiza

**Figura 11.**

*Actividades que realiza.*



Fuente: Elaboración propia

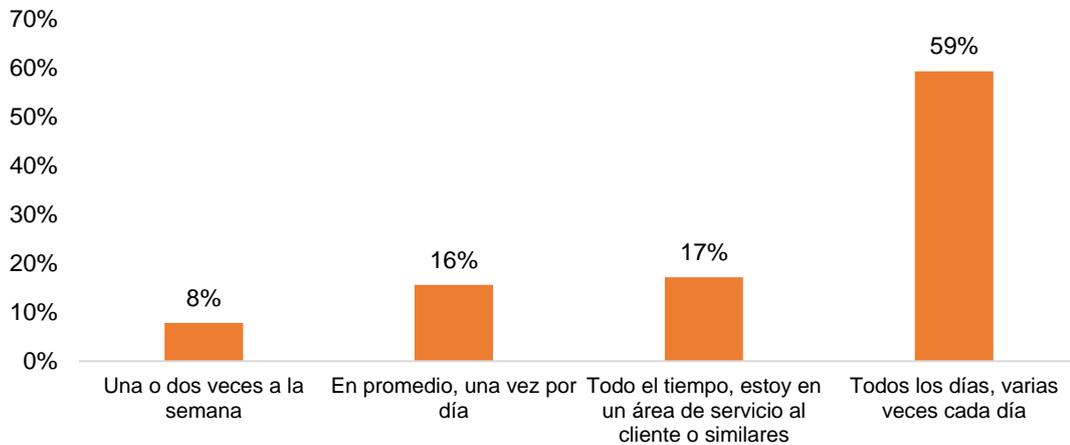
Respecto a las actividades que los colaborados realizan, el 42% requiere de planificación, organización y control de los avances en su trabajo, el 25% puede adaptar sus tareas conforme su criterio, el 14% desarrolla acciones administrativas específicas y un 14% debe direccionar los procesos de áreas funcionales, además el 5% lo hace para los subordinados.

Esta información es muy importante pues cada colaborador tiene tareas asignadas y responsabilidades con las mismas que en ocasiones involucran a otras personas y otras áreas por lo que deben ser controladas, pero sobre todo comprendidas.

## – Comunicación

**Figura 12.**

*Comunicación.*



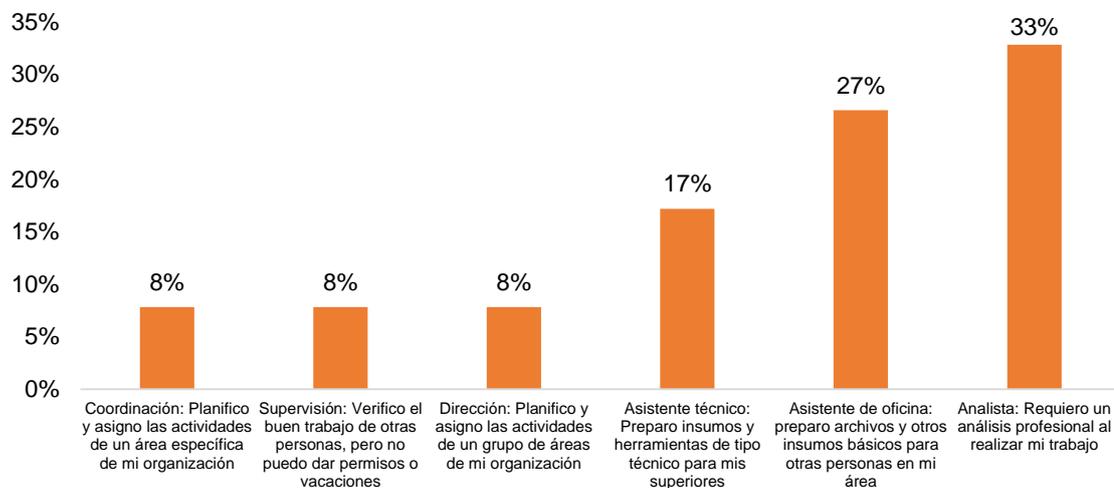
Fuente: Elaboración propia

La comunicación entre cargos es otro aspecto importante porque denota el nivel de relacionamiento, así se obtuvo que el 59% se mantiene comunicado con otras áreas todos los días y en varias ocasiones durante su transcurso. Por otra parte, el 17% mantiene una comunicación constante debido a que se encuentra en áreas de servicio al cliente o similares que suelen demandar constante diálogo con otras personas a manera de asesoría o soporte. También se registra un 16% de colaboradores que debe mantener comunicación solamente una vez por día con otras áreas y un 8% dos veces a la semana.

## – Funciones

**Figura 13.**

*Funciones.*



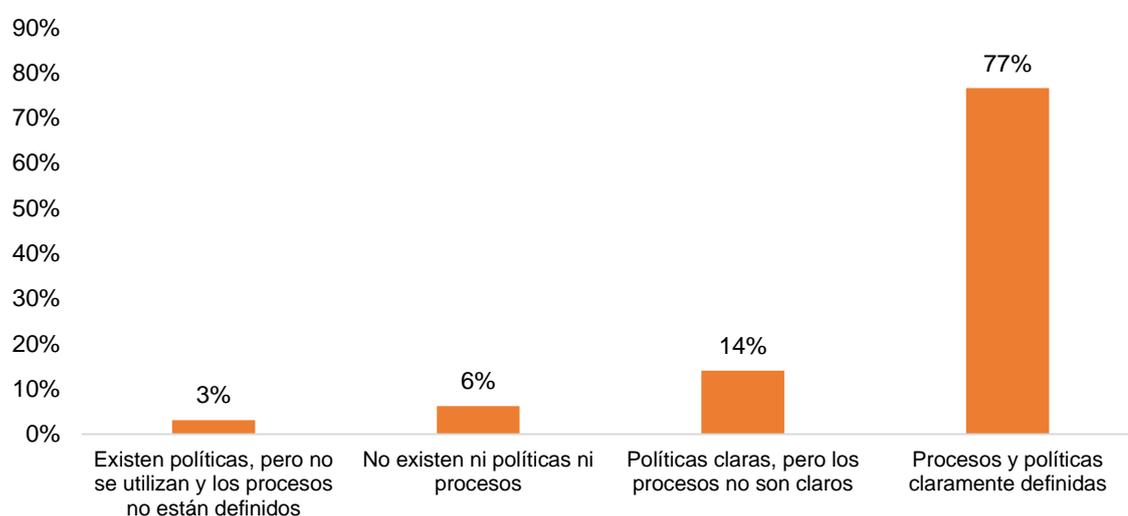
Fuente: Elaboración propia

En referencia a las funciones, el 33% refiere que requiere un análisis profesional al momento de realizar sus tareas, un 27% que corresponde a los asistentes de oficina deben preparar archivos y otros insumos básicos para otras personas en sus áreas. Se tiene un 17% de asistentes técnicos que realizan actividades específicas para sus superiores, además de un 8% de directores que deben planificar las actividades de un grupo de áreas de la organización, así mismo un 8% de supervisores verifica el cumplimiento de sus tareas de otros individuos sin embargo no tiene autorización para otorgar permisos o vacaciones, y un 8% más que corresponde a coordinadores que deben planificar y asignar actividades en áreas específicas.

#### – Procesos y políticas

**Figura 14.**

*Procesos y políticas.*



Fuente: Elaboración propia

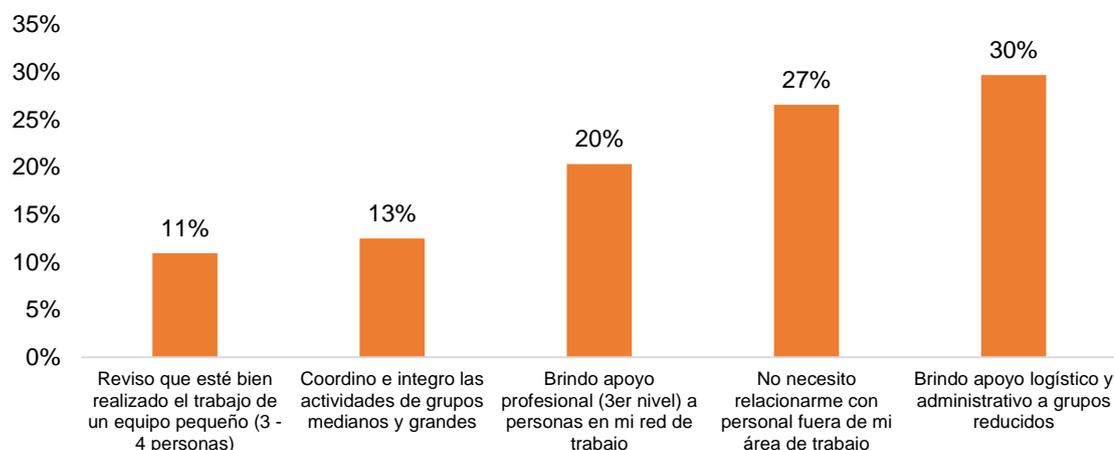
De acuerdo con los procesos y políticas en cada cargo, el 77% indica que éstas se encuentran claramente definidas, pese a ello el 14% explica que las políticas son claras pero los procedimientos no. Por otra parte, el 6% indica que no existen ni políticas o procesos definidos y el 3% cree que no se utilizan las normativas y que los procedimientos no se han establecido.

Esto se debe a los ajustes que se han realizado en las diferentes áreas y que posiblemente no se encuentren detallados para el colaborador pues muchos de ellos han debido realizar diferentes tareas como parte de sus actividades diarias. Pese a ello, las coordinaciones y supervisiones manejan políticas y procesos para poder direccionar a sus equipos, por lo que se evidencia la necesidad de reforzar la difusión de estas normas.

## – Relacionamiento

**Figura 15.**

*Relacionamiento.*



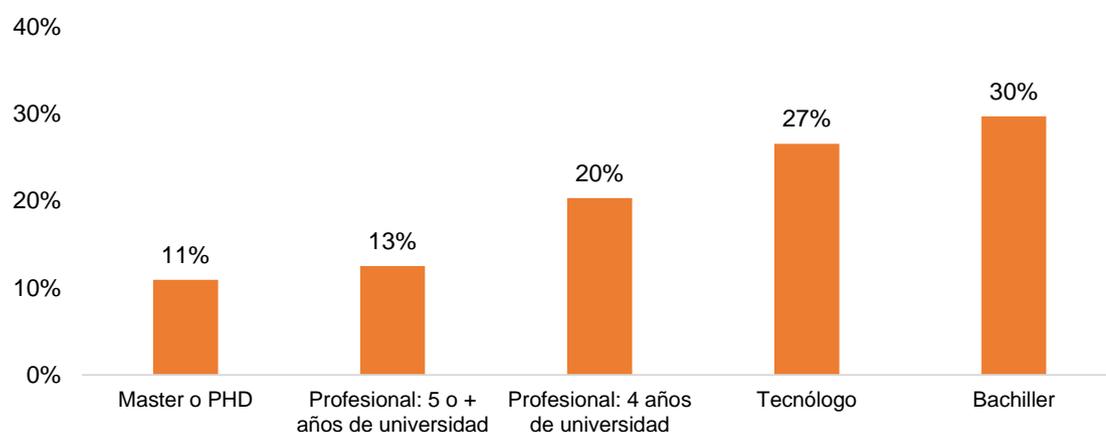
Fuente: Elaboración propia

Analizando el relacionamiento de los colaboradores, el 30% brinda apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos, un 27% no necesita mantener relaciones con otras áreas de trabajo, el 20% debe brindar apoyo profesional a su red de trabajadores, un 13% coordina e integra actividades para grupos medianos y grandes y el 11% revise que se estén realizando adecuadamente las actividades de equipos pequeños conformados entre 3 a 4 personas. Como se observa, el relacionamiento de los cargos es importante y pese a existir un grupo considerable que no lo necesita, en su mayoría se mantiene vinculación ya sea con otras áreas o con otras personas por lo que es importante el dominio no solo de un adecuado proceso comunicativo si no por los canales adecuados en tiempos precisos.

## – Formación académica requerida

**Figura 16.**

*Formación académica requerida.*



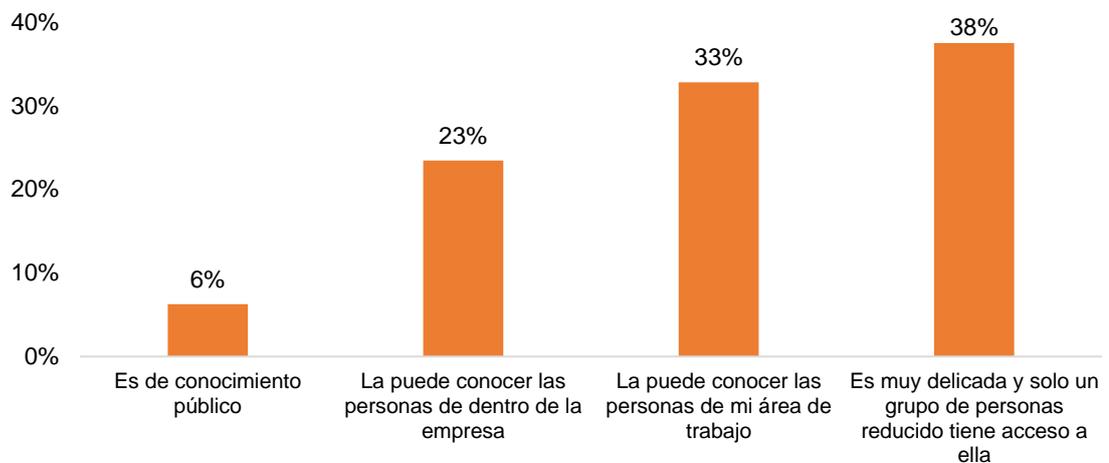
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los colaboradores, su percepción del nivel de formación requerida para el ejercicio de su cargo es de bachiller el 30%, tecnólogo el 27%, profesional universitario con 4 años de estudio 20% y con 5 años 13%, además de un 11% que indica master o PHD. Resultados que sugieren un nivel de profesionalización alto que de acuerdo con la realidad de la empresa se alinean a los requerimientos actuales, y es que son muy pocos cargos en los que no se requieren personas con estudios superiores.

#### – Manejo de Información

**Figura 17.**

*Manejo de la información*



Fuente: Elaboración propia

En relación al manejo de la información, los colaboradores indican en un 38% de los casos que se tratan de datos delicados y que solo un grupo reducido tiene acceso a ellos. Para el 33% la información que maneja si puede ser conocida por otras personas de su área de trabajo, por su parte el 23% indica que puede ser conocida por las personas dentro de la empresa y el 6% indica que se trata de datos de conocimiento público.

– **Valoración de aspectos durante el teletrabajo**

**Tabla 4.**

*Valoración de teletrabajo.*

<b>Aspectos a valorar</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio bajo</b>	<b>Medio alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
La separación de la vida laboral y personal.	3%	6%	20%	30%	17%	23%
Mi capacidad de concentración.	0%	2%	11%	28%	28%	31%
Mi capacidad de planificación.	0%	2%	13%	16%	36%	34%
Mi capacidad de priorización de las tareas.	0%	2%	9%	19%	33%	38%
Mi capacidad para no depender de documentos físicos.	0%	3%	19%	17%	28%	33%
Mi capacidad para realizar las tareas de forma virtual.	0%	2%	9%	17%	34%	38%
Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas.	3%	2%	11%	11%	38%	36%
Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extras).	5%	2%	14%	13%	36%	31%
Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo.	0%	2%	8%	20%	38%	33%
Mi eficiencia en general.	0%	0%	11%	16%	34%	39%
Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos.	0%	5%	5%	19%	36%	36%
Mi nivel de adaptación en el trabajo.	0%	3%	13%	17%	30%	38%
Mi nivel de motivación.	0%	5%	16%	22%	33%	25%
Mi nivel de satisfacción.	2%	6%	11%	16%	23%	42%
Mi productividad en general.	0%	3%	11%	19%	34%	33%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la percepción de los colaboradores, de manera general se identifica un gran nivel de adaptación al teletrabajo, destacándose por ejemplo una satisfacción muy alta en el 42% de los casos, 39% de eficiencia igualmente muy alta, además de un 38% de adaptación al trabajo en el mismo rango al igual que el 38% cuya capacidad para priorizar tareas fue muy alta.

Se observa una capacidad para acogerse al teletrabajo muy satisfactoria, sin embargo, el aspecto que llama la atención es la separación de la vida laboral y personal, pues el 30% indicó que su capacidad para hacerlo fue medio alta, un 17% alta y 23% muy alta, y es que uno de los factores que involucra realizar el trabajo desde casa es compartir la convivencia con la familia lo que para algunos no resulta tan fácil como para otros. Pese a ello aspectos como motivación, productividad, cumplimiento de tareas y objetivos, entre otros son valorados por más del 50% de colaboradores con niveles de acogimiento y consecución altos.

– **Afirmaciones respecto al trabajo**

**Tabla 5.**

*Afirmaciones respecto al trabajo.*

Aspectos a valorar	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor.	14%	28%	34%	23%
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo.	9%	33%	27%	31%
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas.	19%	23%	31%	27%
Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo.	2%	6%	44%	48%
Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo.	5%	8%	48%	39%
Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente.	0%	2%	41%	58%
Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar.	2%	11%	41%	47%
Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo.	0%	13%	39%	48%
Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo.	2%	14%	34%	50%
Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo.	6%	23%	38%	33%
Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de mi trabajo.	3%	14%	36%	47%
Durante la crisis sanitaria he tenido que asistir, eventualmente, a mi lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología con la que dispongo ahí.	9%	9%	48%	33%
El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas.	2%	13%	39%	47%
En general, me gusta trabajar en mi cargo.	2%	2%	39%	58%
Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente.	2%	16%	50%	33%
La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	0%	19%	44%	38%
La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución para teletrabajar.	8%	11%	38%	44%
Las actividades de mi cargo son motivantes.	0%	13%	45%	42%
Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas.	0%	19%	38%	44%
Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado de ánimo.	11%	20%	42%	27%
Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente.	0%	9%	45%	45%
Los software requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado adecuadamente desde mi hogar.	0%	14%	34%	52%
Me gusta trabajar en esta institución.	0%	3%	31%	66%
Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo.	2%	11%	39%	48%
Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo.	3%	16%	39%	42%
Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo.	8%	20%	42%	30%
No sufro de estrés o ansiedad.	9%	33%	34%	23%
Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la modalidad de teletrabajo.	6%	13%	53%	28%
Tengo facilidad de palabra.	0%	9%	59%	31%
Tengo orgullo de pertenecer a esta institución.	0%	3%	31%	66%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los colaboradores consideran que antes del teletrabajo sus niveles de productividad eran mayores para el 23% y un 34% que se encuentra de acuerdo, podían trabajar horas extra según el 31% y su iniciativa para solucionar problemas era mayor para el 27% que está muy de acuerdo y un 31% de acuerdo.

Por otra parte, el 48% ya tenía claros los criterios de evaluación del cargo y un 48% sugiere que la empresa fijaba metas claras para su cargo sumado a un 39% que se encuentra de acuerdo con dicha afirmación además de un 38% que indica ya haber recibido feedback de su desempeño y un 33% que se encuentra muy de acuerdo con ello. También un 50% está de acuerdo con que antes del teletrabajo ya se socializaban los indicadores de gestión.

Respecto al apoyo, supervisión y equipos necesarios durante el teletrabajo los colaboradores indican haber recibido lo necesario con una conformidad del 48% en promedio al estar muy de acuerdo con el proceder de la empresa y un 38% estando de acuerdo y solamente un 7% en desacuerdo.

Por otra parte, existe un grupo que debió asistir durante la crisis sanitaria a la empresa para hacer uso de la tecnología que disponía ahí, siendo un 48% que afirma estar de acuerdo con ello y un 33% muy de acuerdo. Incluso los colaboradores valoran que las metas fueron realistas durante el tiempo que duró el teletrabajo con un 38% de acuerdo y un 44% muy de acuerdo, y que las herramientas de software necesarias para el desarrollo del trabajo desde casa funcionaron adecuadamente con un 52% de casos muy de acuerdo.

Se evidencia también una percepción acerca de que la empresa adquirió tecnología para el desarrollo del teletrabajo con un 48% de personas muy de acuerdo y se destaca el 42% muy de acuerdo y un 39% de acuerdo con la afirmación de que la organización estructuró políticas y procedimientos claros para la ejecución del teletrabajo, además de la comunicación de métodos claros para su desarrollo con un 53% de acuerdo.

Ahora bien, de manera general los trabajadores de la empresa en un 66% indican sentir orgullo de formar parte de ésta, en igual porcentaje manifiestan que le gusta trabajar en la institución, más del 80% considera que las actividades a su cargo son motivantes y sienten que la entidad los capacita para el uso correcto de recursos, herramientas y equipos que les permiten llevar a cabo sus actividades con un nivel de acuerdo para el 44% y el 38% muy de acuerdo. Así, en general el 58% indica que le gusta trabajar en su cargo y un 44% se encuentra de acuerdo.

Valorando su percepción del desempeño propio, los trabajadores indican que el 59% está de acuerdo con el hecho de tener facilidad de palabra y el 31% está muy de acuerdo con este aspecto, esto se relaciona con un 90% de casos que sugieren que las personas con las que

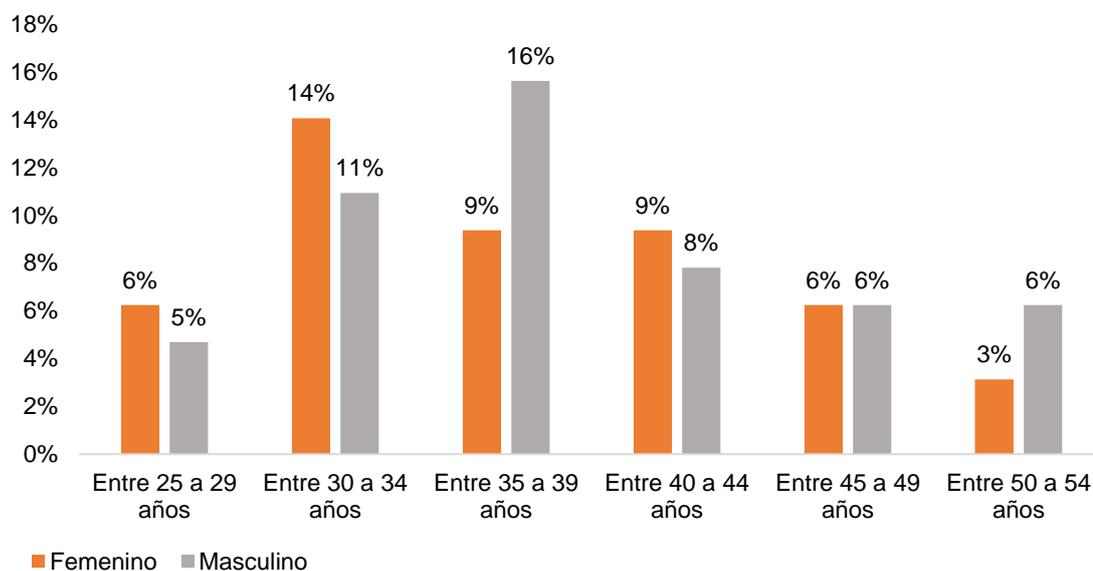
trabaja entienden sus explicaciones rápidamente. En cuanto a aspectos personales el 34% (de acuerdo) y 23% (muy de acuerdo) indican no sufrir ansiedad, pero un 41% si la tiene. Así mismo un 42% indico que las noticias del COVID-19 afectan su ánimo al igual que un 27% que corrobora este sentir, mientras el 20% no se encuentra de acuerdo con ello y un 11% muy en desacuerdo.

De manera general se observa un proceso de adaptación aceptable por parte de los colaboradores con el sistema de teletrabajo y las decisiones que la empresa debió tomar para lograrlo, pese a ello existió una notable preocupación por las personas en relación al COVID-19 y su impacto que afectó en el nivel de estrés de los individuos sin que esto los haya desmotivado y hacer que rindan menos de lo esperado y de lo que cada uno es capaz de hacer no solo por su notable compromiso con la compañía y el orgullo de pertenecer a ella si no por su nivel de satisfacción para con sus actividades diarias.

#### – Sexo y edad

**Figura 18.**

*Sexo y edad.*



Fuente: Elaboración propia

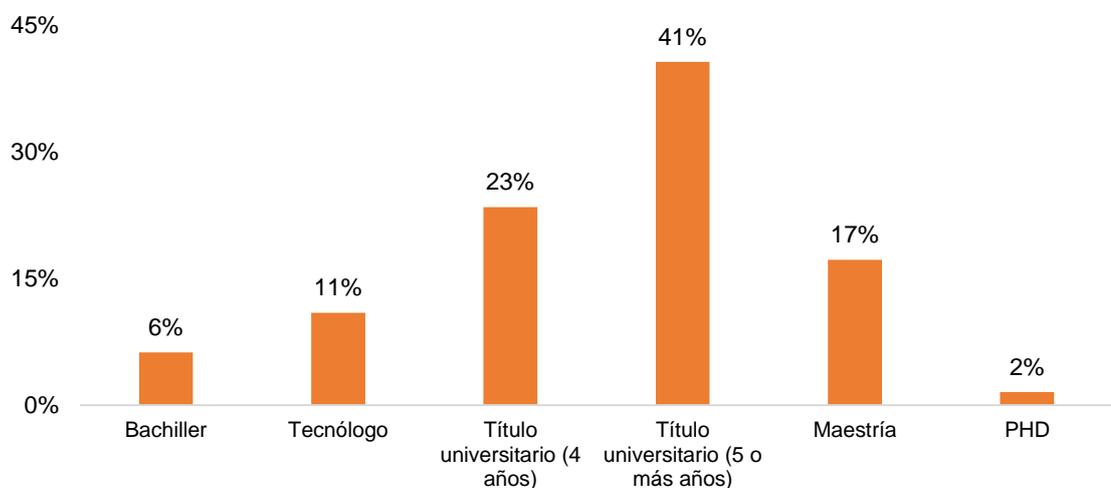
Como balance general de los cargos se identifica a un 47% de mujeres y 53% de hombres denotando equidad en ambos sexos al momento de pertenecer a la entidad, pues no se considera este aspecto al momento de contratar sino la capacidad, experiencia, formación y conocimiento para el cargo. En el caso de los grupos etarios se destaca un mayor número de personas entre los 30 a 34 años con el 25% de los cuales 14% son mujeres y 11% hombres, también se identifica al grupo entre los 35 a 39 años siendo predominantes los varones con el 16% y las damas con el 9%.

La empresa, como se evidencia cuenta con colaboradores de distintos rangos de edad, por lo que conjuga diferentes generaciones, cuyas características permiten una diversidad de aportes a las distintas áreas y el relacionamiento entre las personas es variado no solo por un nivel de cargo sino por aspectos como grupo etario que implica procesos de comunicación cambiantes.

– **Nivel de instrucción del colaborador**

**Figura 19.**

*Nivel de instrucción del colaborador.*



Fuente: Elaboración propia

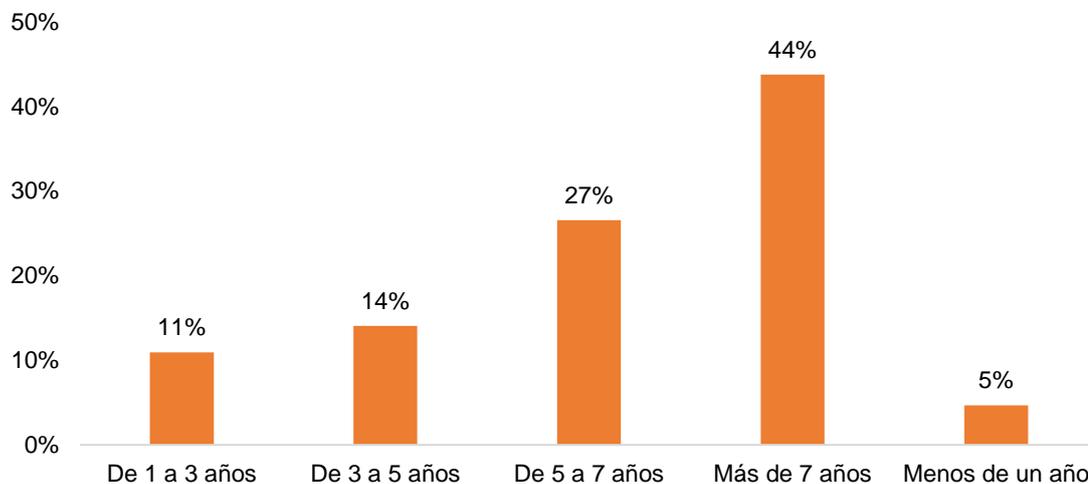
En cuanto al nivel de instrucción de los colaboradores, el 41% posee título universitario con 5 años de estudio, el 23% con 4 años de estudio, pero igualmente profesionales. Un 17% se caracteriza por tener maestría, el 18% son tecnólogos, un 2% PHD y el 6% bachilleres.

Estos datos corroboran la valoración de cargos donde se identificó que los requerimientos de la empresa son de personas con estudios culminados que van desde los 3 hasta los 5 años o más debido a los requerimientos en las actividades y responsabilidades. Esto demuestra también que el relacionamiento entre colaboradores es a un nivel de comprensión elevado por los conocimientos que poseen.

## – Tiempo en la empresa

**Figura 20.**

*Tiempo en la empresa.*



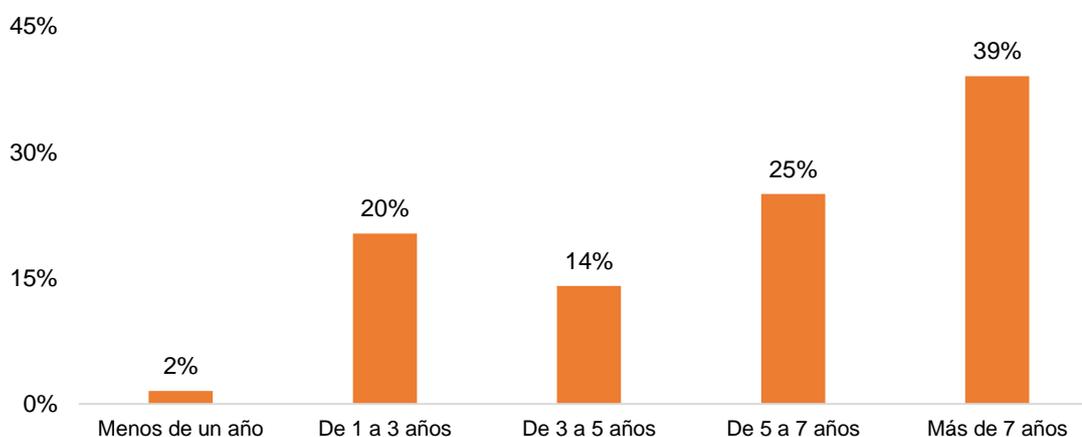
Fuente: Elaboración propia

Considerando el tiempo de trabajo en la empresa, existe un 44% de personas que tienen más de 7 años, el 27% entre 5 a 7 años, el 14% de 3 a 5 años, un 11% de 1 a 3 años y el 5% menos de un año. Dichos resultados demuestran estabilidad de los colaboradores en la organización pues su tiempo prestando servicios en la misma es alto y son pocos quienes llevan menos de 3 años en la empresa a los que se les podría considerar personal nuevo. De esta forma se puede comprender también el compromiso que mantienen las personas para con la entidad.

## – Tiempo en el cargo

**Figura 21.**

*Tiempo en el cargo.*



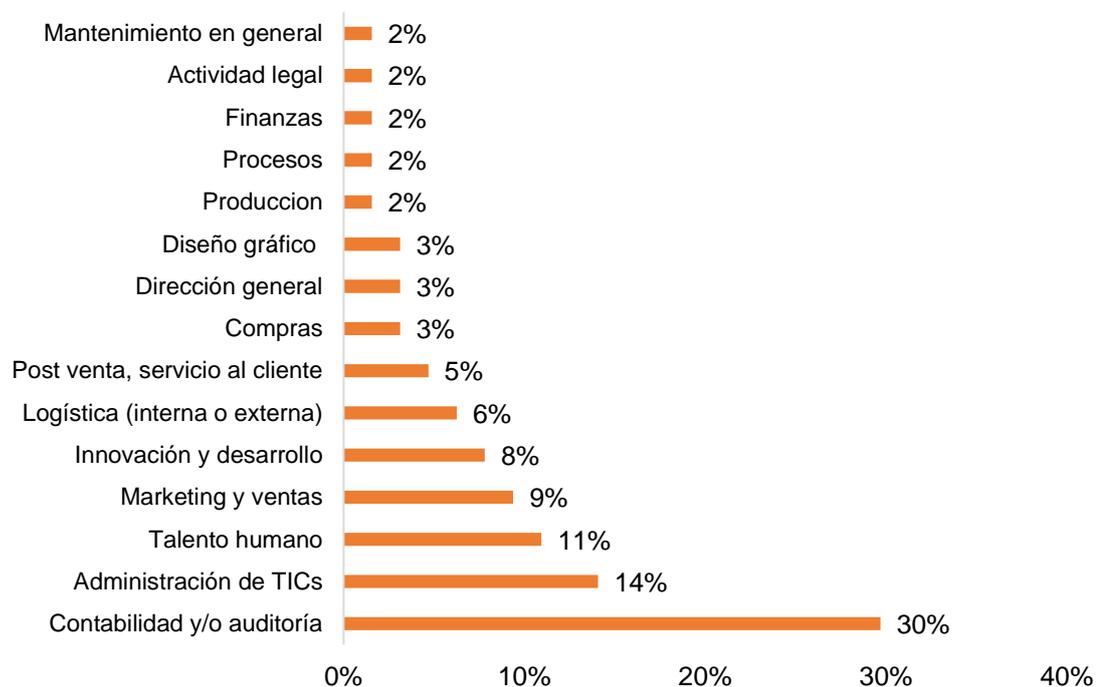
Fuente: Elaboración propia

Respecto al tiempo en el cargo, el 39% lleva más de 7 años, el 25% de 5 a 7 años, el 14% entre 3 a 5 años, el 20% de 1 a 3 años y un 2% menos de un año. Esto se debe a que los cargos son específicos y aunque existe la posibilidad de ser ubicado en otro, por lo general éstos ya se encuentran definidos conforme las actividades requeridas en la empresa y la exigencia con los niveles de compromiso son altos por lo mismo una persona se mantiene mucho tiempo en su puesto de trabajo.

## – Cargo

**Figura 22.**

*Cargo.*



Fuente: Elaboración propia

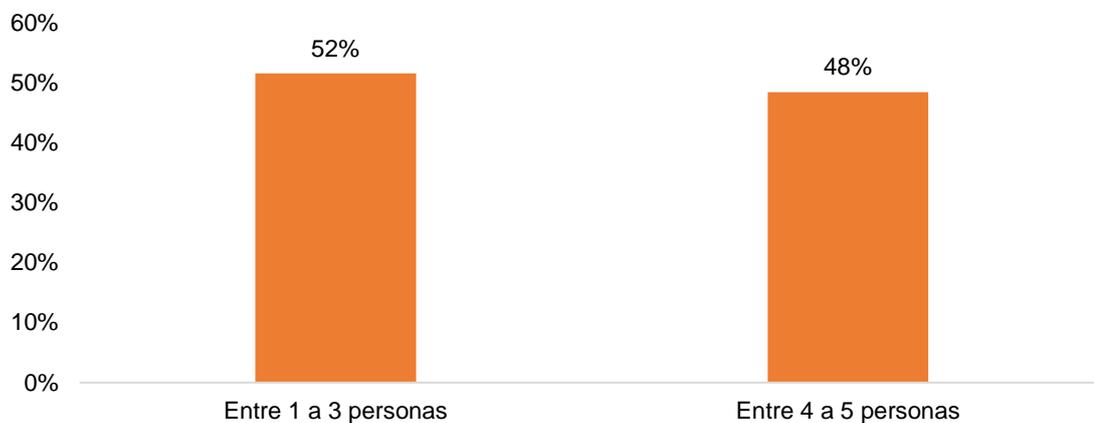
Los cargos que forman parte del área administrativa están embarcados en un 30% pertenecientes al departamento de contabilidad y/o auditoría, el 14% administración de TICs, un 11% en talento humano, 9% en marketing y ventas, 8% en innovación y desarrollo, 6% logística, 5% post venta y servicio al cliente, además de otras áreas indispensables en la compañía como diseño gráfico, producción, procesos, entre otros.

Claramente se observa en esta diversidad, que la empresa cuenta con diferentes áreas que permiten el desarrollo de actividades múltiples que se complementan unas con otras y son necesarias para el fin de la organización y se alinean con su proceso productivo.

– **Personas en el hogar**

**Figura 23.**

*Personas en el hogar.*



Fuente: Elaboración propia

Finalmente se valoró el número de personas en el hogar, lo que permite conocer la composición del mismo y entender desde otra perspectiva como el colaborador mantiene responsabilidad con otro grupo social con el cual convive y que durante el teletrabajo fue crucial para su desempeño, así se obtuvo que el 52% cuenta entre 1 a 3 personas, refiriendo una estructura familiar pequeña y el 48% formado por 4 a 5 personas que encaja en la media local de familias cuencanas.

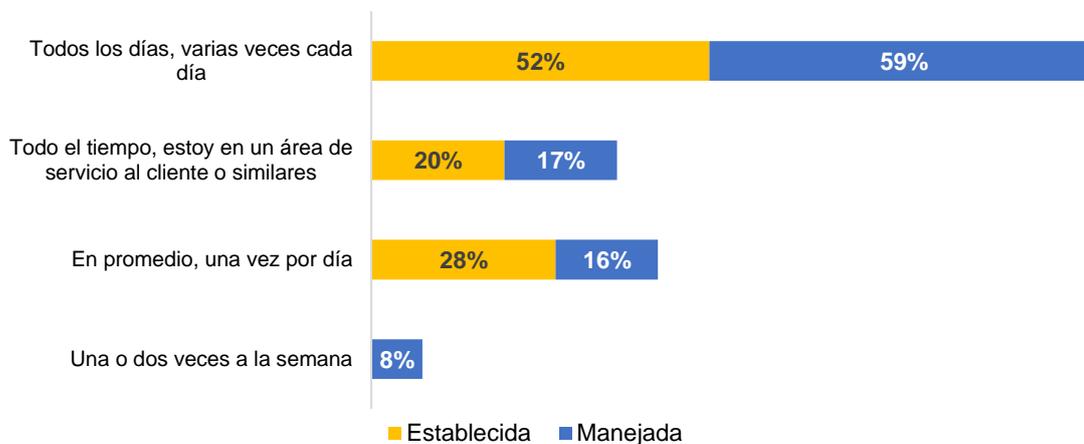
### **2.3. Comparativo entre la matriz de cargos y las encuestas aplicadas a los colaboradores**

La intención de comparar los resultados de ambas bases se fundamenta en que la matriz de cargos es un análisis desde talento humano en el que se establecen lineamientos para cada puesto de trabajo mientras que la encuesta muestra una percepción de los trabajadores respecto a sus actividades, así el comparativo permitirá determinar la congruencia entre lo planteado por la empresa y por lo realizado por el colaborador.

## – Necesidad de comunicación

**Figura 24.**

*Necesidad de comunicación establecida vs manejada.*



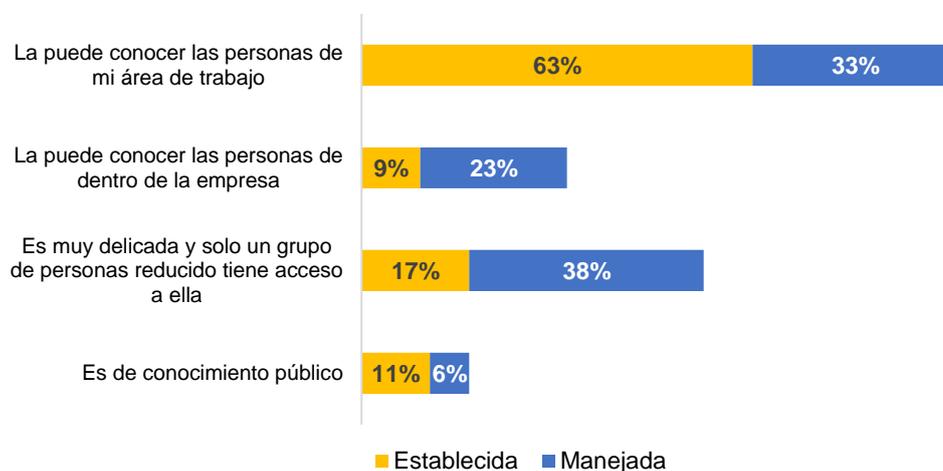
Fuente: Elaboración propia

En el caso de la necesidad de comunicación se puede ver que el 59% la requiere varias veces al día todos los días, mientras desde el análisis de cargos solo se ha considerado a un 52% con estas necesidades. Por otra parte, las personas que requieren comunicación todo el tiempo debido a estar en áreas de atención al cliente o similares son el 17% y desde la estructura del cargo por la empresa se considera a un 20%, también existe diferencia entre quienes requieren comunicarse una vez al día siendo el 16% los que lo hacen y el 28% lo considerado por el área de personal. Finalmente, un 8% actualmente requiere de comunicarse una o dos veces por semana.

## – Nivel de la información

**Figura 25.**

*Nivel de información establecida vs manejada.*



Fuente: Elaboración propia

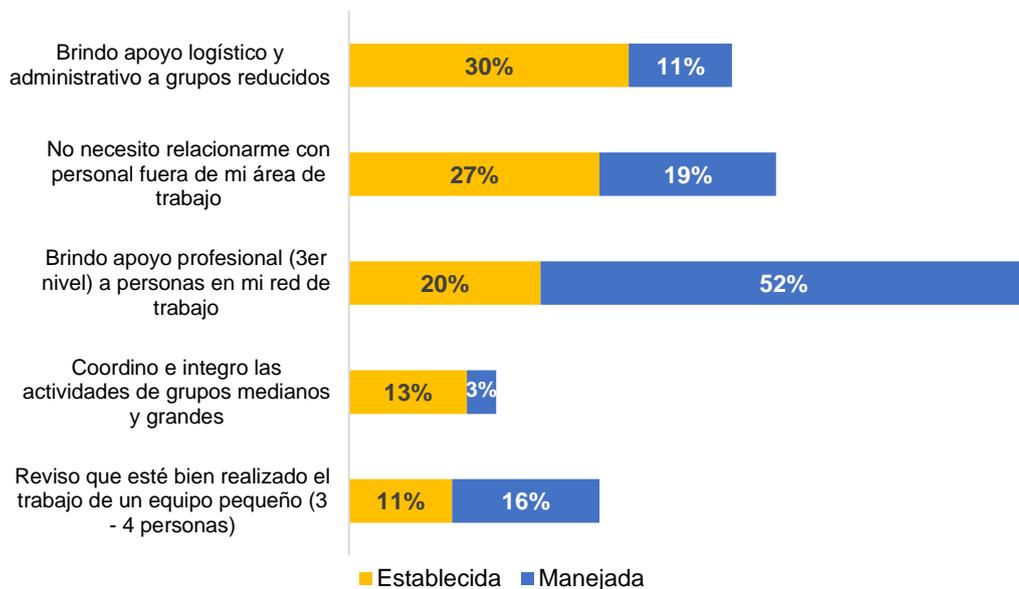
Referente al nivel de información que manejan los colaboradores el 33% es de conocimiento entre las personas de una misma área mientras que se ha considerado que bajo esta condición están el 63% de los cargos valorados existiendo una notoria diferencia al respecto entre la práctica y lo esperado.

También existe una clara diferencia con el manejo de información delicada que solo un grupo de personas puede tener acceso pues el 38% considera que está a cargo de este tipo de datos y el 17% es requerido desde talento humano.

#### – Alcance de relación con otros puestos

**Figura 26.**

*Alcance de la relación con otros puestos establecida vs manejada.*



Fuente: Elaboración propia

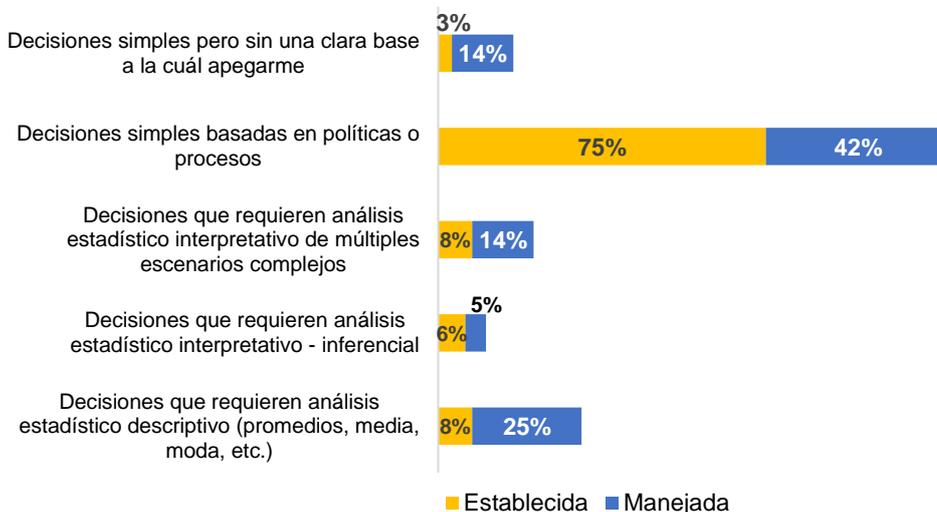
En cuanto al alcance de la relación con otros puestos el 52% es por brindar apoyo profesional a personas en su red de trabajo, sin embargo, el 20% es establecido en talento humano, también se ve una diferencia entre quienes no necesitan relacionarse pues en la práctica son el 19% y de acuerdo a la norma del cargo son el 27%.

En el caso de quienes tiene la responsabilidad de grupos pequeños se observa una relación 16% a 11% entre lo que se cumple actualmente con lo que se espera. Y quienes brindan apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos es apenas el 11% y no el 30% como se valora en el área de personal.

– Nivel de toma de decisiones

**Figura 27.**

*Nivel de toma de decisiones establecida vs manejada.*



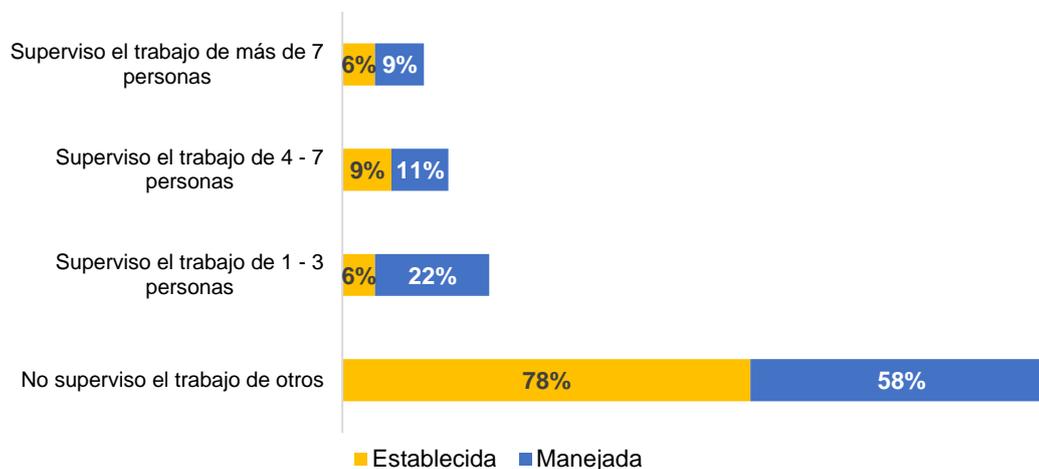
Fuente: Elaboración propia

De los niveles con mayor diferencia se registra en la toma de decisiones simples basadas en políticas y procesos pues el 42% lo hace en la actualidad y el 75% fue estimado que debería hacerlo desde el análisis de cargos, por su parte el 25% basa sus acciones en análisis estadístico descriptivo mientras se los consideró en este nivel solo al 8%. En el caso de los que deben tomar decisiones simples, el 14% considera que no tiene bases en las cuales apegarse actualmente y desde el perfil del cargo aquí solo encajaría el 3% de casos.

– Número de personas a su cargo

**Figura 28.**

*Número de personas a cargo, establecidas vs manejadas.*



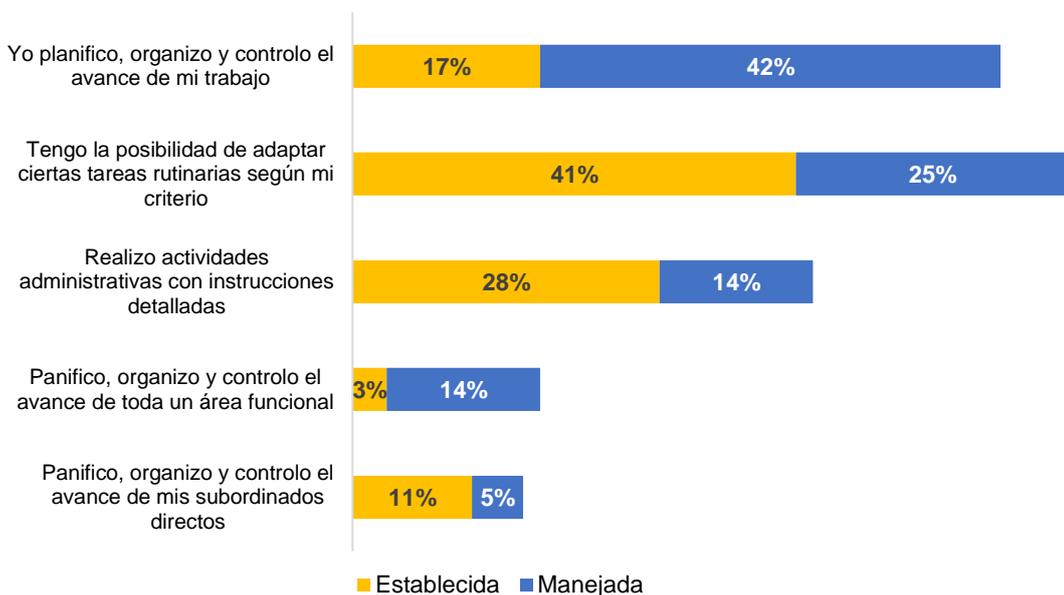
Fuente: Elaboración propia

Respecto al número de personas que se tienen a cargo el 78% de cargos perfiló como no necesitar hacerlo mientras en la práctica el 58% indicó lo mismo. En el caso de los que supervisan entre 1 a 3 personas se registran el 22% de casos que lo llevan a cabo y la proyección de talento humano fue solo un 6%. Se observan diferencias en los casos de supervisión de 4 a 7 personas o más de 7 con variaciones no muy grandes entre el perfilamiento del cargo y lo que sucede actualmente.

#### – Nivel de complejidad de las tareas

**Figura 29.**

*Nivel de complejidad de las tareas, establecidas vs manejadas.*



Fuente: Elaboración propia

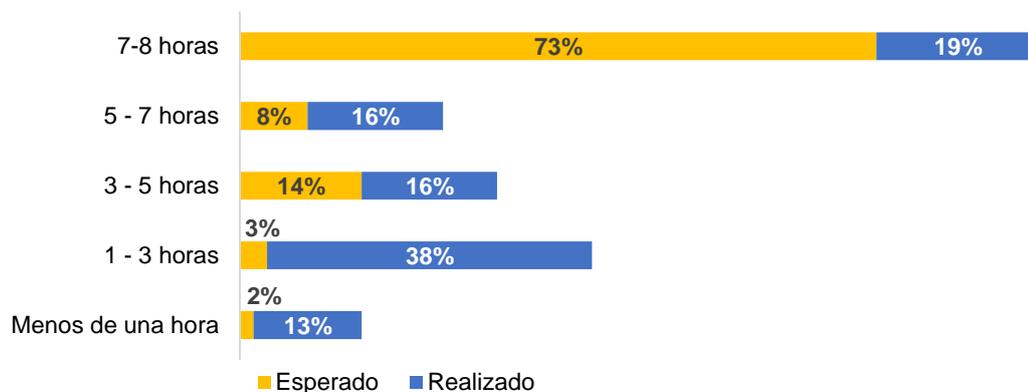
Las personas que deben planificar, controlar y organizar su trabajo corresponden al 42% de cargos actuales y sólo el 17% fue considerado por recursos humanos. Otra diferencia significativa está en aquellos que pueden adaptar sus tareas conforme su criterio pues el 25% percibe que lo puede hacer y el 41% está considerado desde la empresa.

También se visualiza un 14% que actualmente debe realizar planificaciones de otras áreas funcionales y de acuerdo al cargo solo sería el 3%.

– **Cantidad de tiempo que ocupa en tareas**

**Figura 30.**

*Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas, esperado vs realizado.*



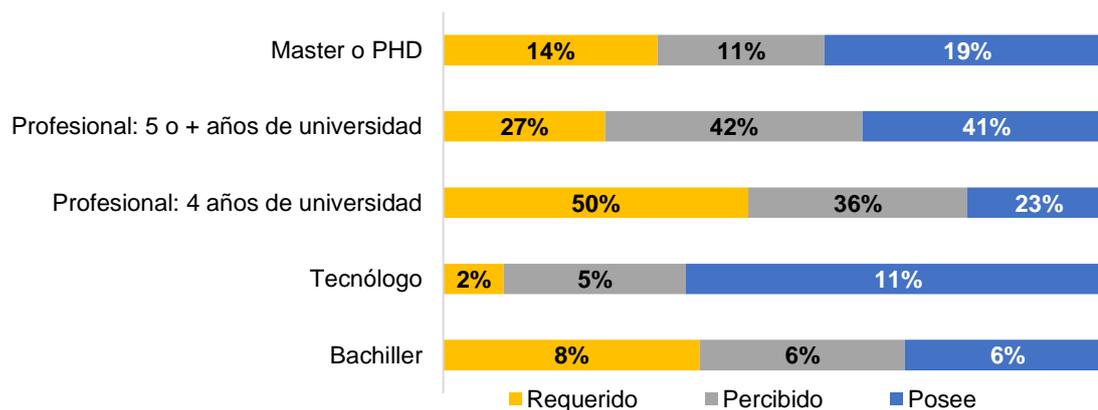
Fuente: Elaboración propia

El comportamiento en el cumplimiento de tareas operativas es muy variable, desde el 73% que cuyo perfil sugiere que debe hacerlo entre 7 a 8 horas y sólo un 19% lo hace en ese tiempo, hasta un 38% que lo lleva a cabo entre 1 a 3 horas respecto al 3% que se esperaba. Además, es mayor el número de colaboradores que requieren más tiempo para ejecutar esas tareas respecto a la valoración del cargo.

– **Nivel de preparación requerida para el cargo**

**Figura 31.**

*Nivel de preparación requerida para el cargo.*



Fuente: Elaboración propia

Para analizar el nivel de preparación requerido para el cargo se comparó el perfil del mismo, establecido por la empresa, con el percibido por los colaboradores y el que actualmente poseen. Así se pudo determinar variaciones importantes como en el caso del perfil para tecnólogos, pues la empresa requiere un 2% mientras los trabajadores creen que el 5% de

sus cargos necesitan este tipo de profesionales y es el 11% que realmente lo tiene. Por otra parte, los profesionales con 4 años de universidad son requeridos en la empresa en un 50% de cargos, los colaboradores creen que solo un 36% necesita de ellos y es el 23% quien posee este nivel de formación. Siendo una relación significativa entre lo que la entidad busca y lo que se cumple.

En el nivel de estudios con 5 años, se identifica que la organización demanda un 27%, los colaboradores consideran que se requieren más personas con este perfil indicando hasta un 42% y en la práctica son el 41% que lo alcanza, superando lo esperado por la empresa. Lo mismo sucede con el caso de master o PHD pues se tienen 19% trabajadores con este nivel, siendo necesario según su perfil de cargo un 14% para la empresa. Finalmente, en el caso de bachilleres, se mantiene un margen equilibrado entre lo que se busca en la institución pues es un 8%, y en la práctica cumplen este perfil el 6% de cargos que también son percibidos con ese nivel de estudio.

#### 2.4. Análisis de correlación de variables

Para realizar la correlación de variables se empleó el método del Chi Cuadrado de Pearson considerando que el valor de Alfa fue 0.05 por lo que los valores menores determinaron la existencia de relación como se observa en la tabla 6.

**Tabla 6.**

*Correlación de variables.*

<b>Variables de correlación</b>	<b>Chi cuadrado</b>
Cargo*En promedio, en mi cargo asisto a reuniones	.024
Cargo*Mi trabajo requiere contactarme con otras personas	.040
Cargo*Mis funciones en general son de carácter de...	.007
Cargo*Para mi cargo tenemos	.020
Cargo*Para realizar bien mi trabajo hace falta ser...	.022
Cargo*La separación de la vida laboral y personal	.022
Cargo*Mi capacidad de planificación	.000
Cargo*MI capacidad para no depender de documentos físicos	.000
Cargo*Mi eficiencia en general	.024
Cargo*Ante de realizar teletrabajo mi productividad era mayor	.011
Cargo*Antes de realizar teletrabajo solía trabar horas extra a menudo	.000
Cargo*Cuento con los equipos necesario para realizar para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo	.002
Cargo*En general, me gusta trabajar en mi cargo	.002
Cargo*Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente	.010
Cargo*La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos para realizar mi trabajo	.004
Cargo*Las noticias correspondientes a los efectos de COVID-19 afectan mi estado de ánimo	.015
Cargo*Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente	.001
Cargo*Me gusta trabajar en esta institución	.000
Cargo*Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo	.026
Cargo*Rango de edad	.018

Fuente: Elaboración propia

La variable de condición para el análisis fue el cargo por lo que se entiende que ésta se encuentra relacionada con aspectos como la asistencia a reuniones, el contactarse con otras personas, el tipo de funciones, las políticas y procesos, el nivel requerido de instrucción. Además de aspectos relativos a la autonomía que puede tener un colaborador tales como la separación de la vida laboral y personal, capacidad de planificación y de no depender de documentos físicos, y la eficiencia en general.

Por otra parte, el cargo tiene relación con variables como una productividad mayor antes de realizar teletrabajo, las horas extras, disponer de equipos necesarios y la capacitación necesarios para su uso. En relación a los motivantes se evidencia la relación con el gusto por trabajar en el cargo y en la institución. También se identifica una relación entre el cargo y la edad y el aspecto a considerar en tiempo de pandemia es que a los colaboradores si les afecta en su estado de ánimo las noticias correspondientes a los efectos de COVID-19.

### CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

La investigación se orientó a determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Corona virus en 2020 en la empresa cartonera, pudiéndose identificar que en el área administrativa el proceso de ajuste fue efectivo para los colaboradores designados como coordinadores, supervisores, analistas y asistentes.

Estos se han caracterizado por su adaptación al teletrabajo debido a su capacidad y conocimiento para trabajar con la tecnología y por la autonomía en el ejercicio de sus funciones lo que implica responsabilidad, planificación y compromiso, y es que en su mayoría cuentan con estudios de tercer nivel.

Estos datos concuerdan con los postulados de Burbach & Day (2014) quienes sugieren que el dominio del computador por su uso frecuente, las habilidades con las TICs y el grado de escolaridad tienen relación directa con el teletrabajo, además Peralta (2016) agrega que el perfil de los colaboradores capaces de teletrabajar son aquellos que pueden mantener autocontrol, son disciplinados y tienen claro el compromiso que representa el trabajo en equipo.

Camacho & Higuera (2013) sugieren que el éxito del teletrabajo no solo depende del colaborador, además de su actitud, conocimiento y capacidades están los factores relacionados con el requerimiento tecnológico y organizacional pues los tres desafíos que las empresas afrontan al implementar esta modalidad son de conectividad, transmisión de la información y el proceso comunicativo, de manera que aquellas que no cuentan con los elementos necesarios no lograrán efectuar el proceso efectivamente.

Con relación a lo expuesto, en el caso de la empresa cartonera, los colaboradores fueron dotados con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades además de la debida capacitación e incluso soporte tecnológico en caso de requerirlo, es así que la entidad adquirió los recursos necesarios para que sus trabajadores pudieran llevar a cabo el teletrabajo sin problema.

Cabe mencionar que de las personas que realizaron teletrabajo en la empresa cartonera el 47% fueron mujeres y el 53% hombres con edades promedio de 37 y 39 años respectivamente. Estos datos varían en relación Estados Unidos donde el 51% de teletrabajadores son mujeres y el 49% hombres con edad promedio de 42 años con un nivel medio de escolaridad, además en Japón el 78% de personas que teletrabajan son mujeres y sólo el 23% hombres (Nakanishim, 2015).

Como se indica, por lo general suelen ser las mujeres quienes tienden a realizar teletrabajo y de acuerdo con National Association of Women Business Owners (2020) esto se debe a que ellas son quienes principalmente se encargan del cuidado activo de los hijos e incluso en tiempos de pandemia esto se incrementó en un 37% de casos mientras que en los hombres fue el 29%.

E incluso dichos resultados se asocian con los niveles de satisfacción pues el 50% de mujeres y el 51% de hombres demuestran estarlo con la modalidad de trabajo en casa, estos registros son bajos de acuerdo con la Universidad de Granada (2020) pues el Covid-19 también ha generado niveles de estrés adicional en el género femenino justamente por el incremento en las responsabilidades familiares.

Tal es el caso que en la empresa cartonera se evidencio apenas un 23% de colaboradores que consideraron haber logrado un nivel muy alto de adaptación al momento de separar su vida la laboral de la personal. Y es que el 69% reconoció haber presentado afectaciones en su ánimo derivadas de las noticias relativas a los efectos del Covid-19 y el 42% indicó haber sentido estrés o ansiedad. Para Cañadas esto podría ser una desventaja para la institución pues representa una potencial pérdida de espacio para el empleado pudiéndole provocar alteraciones en su salud e incluso en su forma de interactuar con la familia que le impidan cumplir con su rol.

Para Zapata, Mirabal & Canet (2015) en el teletrabajo influyen variables como el entorno del colaborador, infraestructura, aspectos ambientales y el tipo de cargo, que condicionan su desempeño al momento de realizar acciones determinadas y cumplir objetivos. A esto Berner & Santander (2012) agregan que el proceso comunicativo es primordial durante esta modalidad. Todo ello condiciona a la estructura organizacional como lo explica Álvarez (2012) por lo que se requiere que el colaborador conozca sus responsabilidades, niveles de dependencia con otras áreas y con las jefaturas además de los elementos que les resultan necesarios para el cumplimiento de sus tareas.

En el caso de la empresa estudiada se observa que las variables relacionadas con el desempeño del teletrabajo correspondieron a las capacidades adquiridas por el colaborador y que le permitieron cumplir sus actividades de manera adecuada conforme los objetivos trazados y los resultados esperados en cada caso, estas corresponden a planificación, nivel de autonomía, dependencia de documentos físicos.

Por otra parte, también se pudo registrar que las variables que intervienen en la productividad también mantienen correlación con el cargo por lo que se destacaron el cumplimiento de horas extras, la disponibilidad de los equipos y la capacitación necesaria para ejercer correctamente las actividades.

Estas relaciones que existen entre el cargo y las diferentes variables mencionadas demuestran la importancia de que el colaborador desarrolle ciertas competencias considerando que el ambiente de la empresa debe potenciar sus habilidades para que éste logre compaginar adecuadamente con sus actividades. De acuerdo con Robbins & Judge (2019) esto implica una correcta administración del personal procurando que éste se sienta satisfecho al momento de realizar sus tareas, convivir en un clima laboral adecuado y un ambiente de trabajo acorde con las exigencias de su cargo, por lo que se trabaja en el involucramiento del empleado y la empresa.

Tal como lo ha realizado la empresa cartonera no solo durante el proceso de implementación y desarrollo del teletrabajo, sino incluso antes del mismo como parte de sus procedimientos en los diferentes niveles organizacionales. Esto ocasionó que la empresa no se vea afectada por el cambio físico de sus trabajadores y que ellos pudieran realizar sus tareas con un monitoreo acorde con la realidad que vivieron en determinado momento.

Por otra parte, las variables relativas a la motivación que tuvieron relación con el desempeño del teletrabajo fueron el gusto por trabajar en el cargo y en la institución. Además, se identificó la relación entre el cargo y la edad. Al respecto Martínez (2012) considera que el empleado ideal para el teletrabajo es quien cuenta con las habilidades necesarias para auto-motivarse y que aquellos colaboradores que muestran un mayor compromiso con la organización son quienes pueden desarrollarlo de mejor manera.

Esto se debe a los altos niveles de madurez laboral, habilidades de comunicación e incluso por su conocimiento y dominio de la tecnología. Inclusive García, Neira & Varela (2015) reportaron la existencia de una relación positiva entre la motivación interna y autonomía, habilidad, nivel de importancia de las tareas y comunicación pues a mayor independencia del colaborador es porque se le tiene más confianza ocasionando también la automotivación y un elevado nivel de satisfacción con sus tareas dando como resultado una productividad más alta. En este punto Griffin, Loe & Hesketh (2012) explican que cuando un individuo es más proactivo, su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias también se incrementa.

De manera general es posible indicar que para un adecuado funcionamiento del teletrabajo es necesaria la existencia de una cultura de responsabilidad, colaboración, confianza, valores, ética profesional, comunicación adecuada y oportuna de los objetivos de la entidad, así como en el establecimiento de los tiempos en los que se deben cumplir las tareas, además de sistemas que midan como se desempeñan los colaboradores.

A ello se suma el aspecto tecnológico, ya que la empresa debe adquirir los elementos necesarios para que sus trabajadores puedan desempeñar el rol esperado, el mismo que de acuerdo con los parámetros del teletrabajo debe ser cuidadosamente seleccionado

considerando las habilidades, experiencia, conocimiento, responsabilidad y compromiso, pues estos son los aspectos que mandan al momento de asignar esta modalidad a los empleados y de ello dependerá que la puedan ejecutar con integridad pero sobre todo con eficiencia.

Por lo mismo las empresas deberán trabajar en la implementación de nuevas prácticas para seleccionar, formar, compensar y desarrollar a sus talentos considerando los retos que se pueden presentar luego de la pandemia.

## CONCLUSIÓN

La investigación permitió determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Corona virus en 2020. De manera que en la empresa cartonera en la que se realizó el estudio se pudo identificar que los cargos administrativos, con énfasis en las coordinaciones y supervisiones fueron los que tuvieron un mejor proceso de adaptación durante el tiempo en el que se realizó teletrabajo, de igual forma destacan los niveles asistenciales.

El perfil de éstos colaboradores se caracteriza por la ejecución de tareas con autonomía, capacidad de planificación, conocimiento de las TICs, compromiso con la empresa, automotivación, entre otras habilidades que les han permitido adaptarse adecuadamente a la nueva modalidad de trabajo. Además, son personas que mantienen un adecuado proceso de comunicación con sus compañeros y superiores, no dependen de archivos físicos y conocen los objetivos de su cargo y de la empresa por lo tanto saben lo que se espera de ellos y el tiempo para cumplir con sus actividades.

Esto pone en evidencia que se trata de colaboradores organizados que saben hacer uso del tiempo y pueden planificar el cumplimiento de sus responsabilidades laborales y familiares, pese a ello cabe explicar que durante el periodo de confinamiento sufrieron afectaciones psico-emocionales debido a la información que constantemente se transmitía por los efectos del Covid-19 y para algunos resulto algo complicado el sobrellevar el entorno de trabajo con el del hogar, situaciones que resultan comprensibles en cuanto no fueron planificadas y más bien debieron ser integradas a la rutina diaria debido a las condiciones del momento.

Por otra parte, se pudo identificar que existen diferencias significativas entre la matriz de cargos y la valoración efectuada por los colaboradores que los ejercen, por lo que su actualización es indispensable, en cuanto desde talento humano se perfilan las responsabilidades del personal que en la práctica han resultado ser mayores en algunos casos. Incluso se denota que el proceso de comunicación e interacción entre los diferentes niveles es mayor al que se estima desde talento humano, tal como sucede con los cargos que supervisan personal y aquellos que brindan apoyo profesional a otros colaboradores.

También, cabe destacar que se identificó un nivel educativo alto por parte de los trabajadores de la empresa cartonera pues apenas un 6% es bachiller, mientras el 75% tienen como mínimo título de tercer nivel que va desde la tecnología, licenciatura e ingeniería, además de un 19% con estudios de máster o PHD. Esto implica un mejor desenvolvimiento de los empleados en el cumplimiento de sus actividades y se evidencia que la organización posee un elevado perfil profesional e intelectual, por lo que la adaptación a nuevos procesos no altera abruptamente el desempeño de las áreas administrativas investigadas. Esto va de la

mano con otra variable como lo es la edad, pues se ha podido establecer que el rango etario característico de los trabajadores en la empresa oscila entre los 30 a 39 años tanto en hombres como mujeres, inclusive las edades promedio son de 39 y 37 años respectivamente lo que sugiere una fuerza laboral joven con una experiencia considerable puesto que un 44% ha trabajado por más de 7 años en la organización, lo que indica su desarrollo en la misma y el conocimiento y dominio de los procesos que en ella se llevan a cabo.

En general, los resultados de la investigación demuestran que los cargos analizados en la empresa cartonera, del área administrativa, han sobrellevado adecuadamente el proceso de teletrabajo cuando este debió ser implementado, siendo las dificultades, variables de poca afectación para el cumplimiento de las actividades, pues el soporte y apoyo otorgado por la institución les permitió un correcto desempeño, pese a ello es necesario destacar que la llegada del Covid-19 generó grandes alteraciones y cambios a nivel empresarial pero también en los contextos de los trabajadores pues se han tenido que adaptar no solo a nuevas modalidades en el ejercicio de sus labores, sino también en la dinámica familiar sobre todo para aquellos que tienen hijos en edad escolar.

Esta situación no solo repercute en el desempeño de un empleado, además afecta a su condición anímica, motivacional, psicológica, por lo los responsables de talento humano tienen una importante tarea al momento de valorar a sus colaboradores y los requerimientos en cada perfil, no solo para identificar quienes se adaptan mejor a determinadas circunstancias, también para procurarles un mejor entorno considerando las horas de teletrabajo, responsabilidades, objetivos, etc.

Así en la empresa cartonera la adaptabilidad de los colaboradores es el resultado de una organización estructurada que ha llevado a cabo procesos de capacitación, formación, incentivo, trabajo en equipo, entre otros que han hecho que los trabajadores puedan ejercer sus tareas con responsabilidad y autonomía, siendo beneficioso al momento de instaurarse el teletrabajo pues el resultado es una entidad que continuó siendo productiva en los momentos más críticos de la pandemia por Covid-19 que afectaron a otras entidades al punto de que muchas debieron suspender sus labores definitivamente.

## **RECOMENDACIONES**

Considerando los resultados obtenidos, no se puede hablar de la existencia de un proceso de previsión, pero a partir de las experiencias vividas, es factible elaborar programas para actuar en situaciones de crisis que minimicen el impacto en la empresa ante cambios bruscos, y que acojan a los trabajadores en un ambiente de estabilidad y les permitan continuar ejerciendo sus labores en cualquier modalidad que la organización considere adecuada, tal como el teletrabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, M. (2014). *Strategic Communication for Sustainable Organizations, Theory and Practice*. Arkansas. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/292643505\\_Strategic\\_Communication\\_for\\_Sustainable\\_Organizations\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/292643505_Strategic_Communication_for_Sustainable_Organizations_Theory_and_Practice)
- Álvarez, J. (2012). El trabajo a través de la historia. *Cuaderno de materiales*. Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de <http://www.filosofia.net/materiales/num/numero9a.htm>
- Ardila, C. (2015). *Análisis del impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme C.A. Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de [https://www.academia.edu/23573985/El\\_proyecto\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_6ta\\_Edici%C3%B3n\\_Fidias\\_G\\_Arias\\_FREELIBROS\\_ORG](https://www.academia.edu/23573985/El_proyecto_de_investigaci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_Fidias_G_Arias_FREELIBROS_ORG)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2020). *Ley para regular el teletrabajo*. San José: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753)
- Asamblea Nacional de la República de Panamá. (2020). *Ley No. 126 de 18 de febrero de 2020 “que establece y regula el teletrabajo en la República de Panamá y modifica un artículo del Código de Trabajo”*. Panamá: Asamblea Nacional de la República de Panamá. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de [https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28965\\_A/77434.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28965_A/77434.pdf)
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2004). *Código de Trabajo de la República de Nicaragua*. Nicaragua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de <https://www.poderjudicial.gob.ni/cjnejava/image/codigo-trabajo.pdf>
- Asociación Española de Teletrabajo. (2020). *El libro blanco del teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo remoto*. Madrid: AET. Recuperado el 2 de Junio de 2020, de <https://www.equipostrytalento.com/contenido/download/estudios/Teletrabajo.pdf>
- Atrivity by Compettia. (2020). *7 Pasos para Implementar el Teletrabajo en tu Empresa*. Atrivity by Compettia. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <https://blog.atrivity.com/es/teletrabajo-para-combatir-situaciones-crisis>

- Bello, E. (2020). RRHH 4.0: Las 12 mejores herramientas para el teletrabajo. *IEBS*. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de <https://www.iebschool.com/blog/las-12-mejores-herramientas-de-teletrabajo-rrhh-2-0/>
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson. Recuperado el 2 de Septiembre de 2020, de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Berner, J., & Santander, J. (2012). Abuso y dependencia de internet: la epidemia y su controversia. *Revista Chilena de Neuropsiquiatría*, *L(3)*, 181-190. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-92272012000300008](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-92272012000300008)
- Bravo, O. (2011). Teletrabajo, del lugar que voy a las tareas que realizo. *Debates IESA*, *XVII(2)*, 46-49. Recuperado el 4 de Junio de 2020, de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/abr-jun-2011-XVI-2-4-tambien.pdf>
- Burbach, M., & Day, F. (2014). ¿Sector de la organización Materia en Telew líderes equipos de orker? Un estudio de caso comparativo. *Revista internacional de investigación y desarrollo empresarial*, *III(4)*, 8-21. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/281828825\\_Does\\_Organization\\_Sector\\_Matter\\_in\\_Leading\\_Teleworker\\_Teams\\_A\\_Comparative\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/281828825_Does_Organization_Sector_Matter_in_Leading_Teleworker_Teams_A_Comparative_Case_Study)
- Camacho, R., & Higueta, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y gestión*(35), 87-118. Recuperado el 25 de Septiembre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a05.pdf>
- García, B. (2012). *El teletrabajo*. Navarra: Civitas Thomson Reuters. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=653159>
- García, R., Neira, E., & Varela, C. (2015). Comparing the explanatory capacity of three constructs in the prediction of engineers' proficiency, adaptivity and proactivity. *Human Resource Management*, *LIV(4)*, 689-709. Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de [10.1002/hrm.21639](https://doi.org/10.1002/hrm.21639)
- Gobierno Electrónico de Ecuador. (2018). *Guía tecnológica para impulsar el teletrabajo*. Gobierno Electrónico del Ecuador. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/GUIA-TECNOL%C3%93GICA-PARA-IMPULSAR-TELETRABAJO-INICIATIVA-42.pdf>
- Gómez, Jesús. (2018). Evaluación del teletrabajo. *Carem International Bussines School*. Recuperado el 4 de Junio de 2020, de <https://www.cerem.ec/blog/evaluacion-de-teletrabajo>

- Gormaz, N. (2020). Teletrabajo en tiempos de Coronavirus: consejos para adaptarse. *América Economía*. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/teletrabajo-en-tiempos-de-coronavirus-consejos-para-adaptarse>
- Grajales, T. (2002). La metodología de la investigación histórica: una crisis compartida. *Enfoques*, V(14), 5-21. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <http://tgrajales.net/metodologiadehistoria.pdf>
- Griffin, B., Loe, D., & Hesketh, B. (2012). Using proactivity, time discounting, and the theory of planned behavior to identify predictors of retirement planning. *Educational Gerontology*, XXXVIII(12), 877-889. Recuperado el 3 de Octubre de 2020, de 10.1080/03601277.2012.660857
- Grupo SearchiN. (2020). *El teletrabajo: ¿Llegó para quedarse?* Guatemala: Grupo SearchiN. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de <https://www.searchlatam.com/resources/resources/el-teletrabajo-llego-para-quedarse>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Education. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones\\_de\\_los\\_enfoques\\_cuantitativo\\_y\\_cualitativo\\_sus\\_similitudes\\_y\\_diferencias.pdf?1548409632=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDefiniciones\\_de\\_los\\_enfoques\\_cuantitativ.pdf&Expires=159](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones_de_los_enfoques_cuantitativo_y_cualitativo_sus_similitudes_y_diferencias.pdf?1548409632=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDefiniciones_de_los_enfoques_cuantitativ.pdf&Expires=159)
- IPANDETEC Centroamérica. (2020). *Teletrabajo en Centroamérica y Dominicana*. Panamá: IPANDETEC Centroamérica. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de [https://ecija.com/wp-content/uploads/2020/04/TELETRABAJO\\_final.pdf](https://ecija.com/wp-content/uploads/2020/04/TELETRABAJO_final.pdf)
- López, G. (2020). *Emiten ley de teletrabajo y regulan la modalidad que será estrictamente voluntaria para el trabajador como para el empleador*. El Salvador: Asamblea Legislativa República del Salvador. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <https://www.asamblea.gob.sv/node/10193>
- Martínez, B., Cote, O., Dueñas, Z., & Camacho, A. (2016). El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho*. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/851/85152301002/html/index.html>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Revista Retos*, II(4). Recuperado el 3 de Octubre de 2020, de <https://reunir.unir.net/handle/123456789/5970>
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala. (2010). *Código de Trabajo de Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <https://wikiguate.com.gt/codigo-de-trabajo-documento/>

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (2018). *Guía Técnica para la implementación del teletrabajo en las empresas*. San José: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/07/Gu%C3%ADas-de-teletrabajo-2.pdf>
- Muñoz, D., Pabón, M., & Valencia, B. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga - Comunicación*, VIII(18), 61-71. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6563532>
- Nakanishim, H. (2015). Does telework really save energy? *International Management Review*, 89-97. Recuperado el 22 de Septiembre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/282577774\\_Does\\_Telework\\_Really\\_Save\\_Energy](https://www.researchgate.net/publication/282577774_Does_Telework_Really_Save_Energy)
- National Association of Women Business Owners. (2020). *Conferencia Nacional de Mujeres Empresariales*. National Association of Women Business Owners. NAWBO. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <https://www.nawbo.org/events-channel/national-womens-business-conference-2020>
- Nilles, J. (1994). *Making Telecommuting Happen*. Jala International, Inc. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de [https://books.google.com.ec/books/about/Making\\_Telecommuting\\_Happen.html?id=MkgdAQAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Making_Telecommuting_Happen.html?id=MkgdAQAAMAAJ&redir_esc=y)
- Ortíz, O. (2019). *Estudio de la implementación del teletrabajo del plan piloto en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7173/1/T3092-MAE-Ortiz-Estudio.pdf>
- Peralta, M. (2016). *Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas. San José: Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10681/Tesis%20Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20y%20la%20productividad%20laboral%20del%20colaborador%20que%20teletrabaja%20en%20empresas%20privadas-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, M., Vela, M., Abella, S., & Martínez, A. (2015). El Enriquecimiento Trabajo-Familia: Nuevo Enfoque en el Estudio de la Conciliación y la Satisfacción Laboral de los Empleados. *Universia Business Review*, I(45), 16-33. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6282840>
- Puntriano, C. (2015). El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores. *IUS ET VERITAS*, XIV(29), 157-178. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11740>

- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional* (Trece ed.). México: Pearson. Recuperado el 3 de Octubre de 2020, de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sanz, D. (2020). Guía DEFINITIVA del teletrabajo (2020). *The Power MBA*. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <https://thepowermba.com/es/business/guia-del-teletrabajo/>
- Tapasco, O., & Giraldo, J. (2018). Teletrabajo: aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos. *16th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology* (págs. 1-9). Lima: Innovation in Education and Inclusion. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/327568407\\_Teletrabajo\\_aspectos\\_criticos\\_para\\_su\\_implementacion\\_desde\\_la\\_perspectiva\\_de\\_los\\_directivos](https://www.researchgate.net/publication/327568407_Teletrabajo_aspectos_criticos_para_su_implementacion_desde_la_perspectiva_de_los_directivos)
- Universidad de Granada. (2020). *Teletrabajo y conciliación corresponsable en tiempos de covid-19*. Red de Unidades de Igualdad de Género para la Excelencia Universitaria. Valencia: RUIGEU. Recuperado el 21 de Septiembre de 2020, de <https://canal.ugr.es/noticia/teletrabajo-y-conciliacion-corresponsable-en-tiempos-de-covid-19-guia-de-buenas-practicas/>
- Zapata, G., Mirabal, A., & Canet, M. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad, IV(40)*, 785-822. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/299425149\\_El\\_Entorno\\_de\\_la\\_Organizacion\\_Un\\_Estudio\\_de\\_sus\\_Tipologias\\_y\\_su\\_Vinculacion\\_con\\_la\\_Percepcion\\_Directiva\\_y\\_el\\_Disenio\\_Organizativo](https://www.researchgate.net/publication/299425149_El_Entorno_de_la_Organizacion_Un_Estudio_de_sus_Tipologias_y_su_Vinculacion_con_la_Percepcion_Directiva_y_el_Disenio_Organizativo)

## ANEXOS

### Anexo 1. Formulario análisis del impacto del teletrabajo en la organización

#### ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Saludos, soy Daniela Molina, estudiante de la maestría de Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay y estoy en la actualidad preparando mi trabajo final de tesis con la temática de TELETRABAJO y su impacto en nuestras funciones diarias.

Para esto le pido de manera muy comedida que llene el siguiente formulario en el cuál se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad y empresa está afectando a nuestras funciones.

ESTE FORMULARIO ES COMPLETAMENTE ANÓNIMO y se garantiza que la información proporcionada va a ser utilizada sólo con el propósito de investigación académica.

\*Obligatorio

#### A. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

##### A.1 Condiciones de Trabajo.

1. A.1.1 Mi lugar de trabajo me proporciona las condiciones laborales necesarias que contribuyen a desempeñarme bien. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo  
 Desacuerdo  
 De acuerdo  
 Completamente de acuerdo

2. A.1.2 Existen medidas de seguridad de la empresa en caso de emergencia. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo  
 Desacuerdo  
 De acuerdo  
 Completamente de acuerdo

##### A.2 Trabajo en equipo.

3. A.2.1 Siento apoyo de mis compañeros de trabajo, cooperan cuando es necesario. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo  
 De acuerdo  
 De acuerdo  
 Completamente de acuerdo

4. A.2.2 Existe un ambiente amigable, cordial y respetuoso entre compañeros de trabajo. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo  
 Desacuerdo  
 De acuerdo  
 Completamente de acuerdo

## **B. MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN.**

### **B.1 Recompensa y Reconocimiento.**

5. B.1.1 Mi jefe reconoce mi buen desempeño por medio de palabras positivas \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo  
 Desacuerdo  
 De acuerdo  
 Completamente de acuerdo

6. B.1.2 Existen actividades en la empresa que promuevan mi bienestar, salud y convivencia sana \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo  
 Desacuerdo  
 De acuerdo  
 Completamente de acuerdo

### **B.2 Desarrollo personal y autoestima.**

7. B.2.1 Aprendo todos los días mejores formas de hacer mi trabajo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo  
 Desacuerdo  
 De acuerdo  
 Completamente de acuerdo

8. B.2.2 Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

**C. DESARROLLO DE COMPETENCIAS.**

**C.1 Capacitación.**

9. C.1.1 La empresa me brinda programas de capacitación adecuados \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

10. C.1.2 Me siento satisfecho con la información que he recibido para mi puesto de trabajo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

**C.2 Inducción.**

11. C.2.1 Al ingresar a mi puesto de trabajo recibí una inducción adecuada al cargo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

12. C.2.2 Al ingresar a mi puesto de trabajo recibí una inducción a la empresa en general \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

#### **D. COMUNICACIÓN.**

##### **D.1 Comunicación Departamental.**

13. D.1.1 Mi Jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente Desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

14. D.1.2 Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi departamento de trabajo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente Desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

##### **D.2 Comunicación Organizacional.**

15. D.2.1 La Dirección comunica los objetivos de la empresa de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre los colaboradores. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente Desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

16. D.2.2 Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización \*

*Marca solo un óvalo.*

- Completamente Desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

Análisis del cargo

Análisis de las características generales de su puesto de trabajo.

17. Como en todo cargo, en el mío hay tareas operativas (como hacer llamadas telefónicas, enviar correos, etc.) En promedio estas actividades me toman cada día: \*

*Marca solo un óvalo.*

- 7-8 horas
- 5 - 7 horas
- 3 - 5 horas
- 1 - 3 horas
- menos de una hora

18. En mi cargo \*

*Marca solo un óvalo.*

- No superviso el trabajo de otros
- Superviso el trabajo de 1 - 3 personas
- Superviso el trabajo de 4 - 7 personas
- Superviso el trabajo de más de 7 personas

19. En promedio, en mi cargo asisto a reuniones \*

*Marca solo un óvalo.*

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Una vez a la semana
- Varias veces a la semana
- Todos los días

20. En mi cargo debo tomar \*

*Marca solo un óvalo.*

- Decisiones simples basadas en políticas o procesos
- Decisiones simples pero sin una clara base a la cuál apegarme
- Decisiones que requieren análisis estadístico descriptivo (promedios, media, moda, etc.)
- Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo - inferencial
- Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos

21. En mi puesto de trabajo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Realizo actividades administrativas con instrucciones detalladas
- Tengo la posibilidad de adaptar ciertas tareas rutinarias según mi criterio
- Yo planifico, organizo y controlo el avance de mi trabajo
- Planifico, organizo y controlo el avance de mis subordinados DIRECTOS
- Planifico, organizo y controlo el avance de toda un área funcional

22. Mi trabajo requiere contactarme con otras personas \*

*Marca solo un óvalo.*

- Una o dos veces a la semana
- En promedio, una vez por día
- Todos los días, varias veces cada día
- Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares

23. Mis funciones en general son de carácter de \*

*Marca solo un óvalo.*

- Asistente de oficina: preparo archivos y otros insumos básicos para otras personas en mi área
- Asistente técnico: Preparo insumos y herramientas de tipo técnico para mis superiores
- Analista: Requiero un análisis profesional al realizar mi trabajo
- Supervisión: Verifico el buen trabajo de otras personas, pero no puedo dar permisos o vacaciones
- Coordinación: Planifico y asigno las actividades de un área específica de mi organización
- Dirección: Planifico y asigno las actividades de un grupo de áreas de mi organización

24. Para mi cargo tenemos \*

*Marca solo un óvalo.*

- Procesos y políticas claramente definidas
- Políticas claras, pero los procesos no son claros
- Existen políticas, pero no se utilizan y los procesos no están definidos
- No existen ni políticas ni procesos

25. Para realizar bien mi trabajo \*

*Marca solo un óvalo.*

- No necesito relacionarme con personal fuera de mi área de trabajo
- Brindo apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos
- Brindo apoyo profesional (3er nivel) a personas en mi red de trabajo
- Reviso que esté bien realizado el trabajo de un equipo pequeño (3 - 4 personas)
- Coordino e integro las actividades de grupos medianos y grandes

26. Para realizar bien mi trabajo hace falta ser \*

*Marca solo un óvalo.*

- Bachiller
- Tecnólogo
- Profesional: 4 años de universidad
- Profesional: 5 o + años de universidad
- Master o PHD

27. La información que manejo en mi cargo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Es de conocimiento público
- La puede conocer las personas de dentro de la empresa
- La puede conocer las personas de mi área de trabajo
- Es muy delicada y solo un grupo de personas reducido tiene acceso a ella



## Factores personales

29. Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" \*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me gusta trabajar en esta institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo orgullo de pertenecer a la institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo facilidad de palabra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado de ánimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No sufro de estrés o ansiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, me gusta trabajar en mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las actividades de mi cargo son motivantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución para teletrabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante la crisis sanitaria he tenido que asistir, eventualmente, a mi lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología con la que dispongo ahí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los software requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado adecuadamente desde mi hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Datos demográficos

#### 30. Sexo

*Marca solo un óvalo.*

- Masculino
- Femenino

#### 31. Años cumplidos

\_\_\_\_\_

#### 32. Título de mayor nivel obtenido

*Marca solo un óvalo.*

- Bachiller
- Tecnólogo
- Título universitario (4 años)
- Título universitario (5 o más años)
- Maestría
- PHD

## 33. Tiempo trabajando en la empresa

Marca solo un óvalo.

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 7 años
- Más de 7 años

## 34. Tiempo en el cargo actual

Marca solo un óvalo.

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 7 años
- Más de 7 años

## 35. Mi cargo se dedica mayormente a

Marca solo un óvalo.

- Administración de TICs
- Logística (interna o externa)
- Marketing y ventas
- Post venta, servicio al cliente
- Compras
- Innovación y desarrollo
- Talento humano
- Mantenimiento en general
- Contabilidad y/o auditoría
- Actividad legal
- Dirección general
- Otro: \_\_\_\_\_

## 36. Personas que viven en mi casa

Marca solo un óvalo.

- Solo yo
- Dos personas
- Tres personas
- Entre 4 y 5 personas
- 5 personas
- Otro: \_\_\_\_\_