



Universidad del Azuay

Posgrados

Cargos administrativos de una empresa de servicios, que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del COVID -19, en el año 2020.

Maestría en Gestión del Talento Humano

Autor: Diana Valeria Sarmiento Pineda

Director: Mónica Rodas Tobar

Cuenca, Ecuador

2020

DEDICATORIA

A mi hijo Matías por cambiarme la vida y llenar mis días de mucha felicidad. A mis padres Iván y Lucía, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, por formarme con buenos sentimientos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, por darme lo necesario para poder cumplir una más de mis metas personales y profesionales. A mi hermana Natalia y mi cuñado Francisco, por ser mi ejemplo a seguir, gracias por apoyarme siempre. A Adrián por estar pendiente de mí y mi hijo.

Valeria Sarmiento

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios y a mis queridos padres por todo su apoyo a lo largo de mi carrera profesional. A mi hermana Natalia estar a mi lado e impulsarme a seguir adelante. A mi directora de tesis, Mst. Mónica Rodas, por el esfuerzo y dedicación puesta en esta investigación. A NovaCredit por abrirme las puertas para laborar y permitirme desarrollar este proyecto de tesis, y a todos quienes de una u otra manera hicieron posible la realización de este proyecto de investigación.

Valeria Sarmiento

RESUMEN

Debido a la crisis del COVID-19 que impactó a muchas empresas a nivel mundial, se propuso como objetivo de esta investigación analizar los cargos que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo en la empresa. Para ello se realizó un estudio con un diseño no experimental, el mismo que tiene un enfoque metodológico cuantitativo, de tipo transversal y con un alcance descriptivo, la herramienta que se utilizó para identificar el nivel de impacto de la crisis actual en la realización de las tareas fue la aplicación de una encuesta, en donde se analizaron las respuestas de los encuestados y se obtuvo como resultado que la mayoría de las personas que laboran en esta empresa tienen un alto nivel de adaptación al teletrabajo por lo que se propone mantener esta modalidad de trabajo y se sugiere que el área de Talento Humano realice esta encuesta cada seis meses con la finalidad de dar seguimiento y evaluar inconvenientes o cambios que se presenten en el futuro.

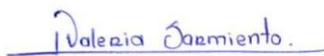
Palabras Claves: Covid-19, teletrabajo, crisis, adaptación, modalidad de trabajo.

ABSTRACT

Due to the crisis caused by COVID-19, many companies have been affected worldwide. The objective of this investigation was to analyze what occupations were best adapted to the new online telecommuting modality of the company. To achieve this, a study was carried out with a non-experimental design, which has a quantitative methodological approach, cross-sectional and with a descriptive scope, the tool used to identify the level of impact of the current crisis on the performance of tasks was a survey, where the answers of the respondents were analyzed, obtaining as a result that most of the people who work in this company have a high level of adaptation to the new modality of teleworking, due to these results it is proposed to maintain this modality of work and it is suggested that Talent Management carry out this survey every six months in order to monitor and evaluate problems or changes that may occur in the future.

Keywords: Covid-19, teleworking, telecommuting, crisis, adaptation, modality of work.

Translated by



Diana Valeria
Sarmiento.



INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
CAPITULO I.....	3
1.1 Marco Teórico sobre el teletrabajo: Historia y Conceptos	3
1.2 Ventajas y Desventajas	4
1.3 El Teletrabajo en Brasil y Argentina	5
1.4 Teletrabajadores a domicilio	7
CAPÍTULO II.....	8
2. METODOLOGÍA	8
2.1 Problemática	8
2.2 Objetivos Generales y Específicos	9
2.2.1 Objetivo general:	9
2.2.2 Objetivos específicos:.....	9
2.3 Tipo de investigación	9
2.4 Proceso previo a la aplicación de la herramienta (encuesta)	10
2.4.1 Fase de Alineamiento	10
2.4.2 Fase de Aplicación de la Encuesta	10
2.5 Herramientas utilizadas:	10
CAPÍTULO III.....	12
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	12
3.1 Matriz de análisis del cargo	12
3.2 Encuesta sobre Teletrabajo.....	14
3.2.1 Datos demográficos	15
3.2.2 Factores Personales.....	16
3.2.3 Impacto en las actividades	18
4. DISCUSIÓN	27
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	31

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos de Teletrabajo	3
Tabla 2. Ventajas e Inconvenientes del Teletrabajo	5
Tabla 3. Variables asociadas al Teletrabajo.....	10
Tabla 4. Variable Comunicación	12
Tabla 5. Variable Relación	12
Tabla 6. Variable Decisiones	13
Tabla 7. Variable Supervisión.....	13
Tabla 8. Variable Naturaleza de las tareas	14
Tabla 9. Datos Demográficos	15
Tabla 10. Factores Personales	16

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Nivel de adaptación al teletrabajo.....	18
Ilustración 2. Nivel de motivación.....	19
Ilustración 3. Nivel de satisfacción.....	19
Ilustración 4. Capacidad de planificación	20
Ilustración 5. Capacidad de priorización de tareas	20
Ilustración 6. Capacidad de concentración.....	21
Ilustración 7. Manejo de los sistemas informáticos requeridos	21
Ilustración 8. Mi capacidad para no depender de documentos físicos	22
Ilustración 9. Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas	22
Ilustración 10. Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar hora extra)	23
Ilustración 11. La separación de la vida laboral y personal	23
Ilustración 12. Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo	24
Ilustración 13. Mi productividad en general.....	24
Ilustración 14. Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual	25
Ilustración 15. Mi eficiencia en general	25

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de análisis de cargos	32
Anexo 2. Encuesta sobre el impacto del teletrabajo en la organización.....	33

INTRODUCCIÓN

Debido a la crisis del COVID-19 que impactó a muchas empresas a nivel mundial, es necesario analizar los cargos que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo.

Durante las semanas de confinamiento, el teletrabajo se ha convertido en la mejor oportunidad para hacer compatible la protección frente a la pandemia con el mantenimiento de las actividades productivas. Para muchos teletrabajadores con experiencia previa la novedad ha sido la amplitud con la que han utilizado esta modalidad, que estos días se ha convertido en exclusiva. Pero para otros muchos trabajadores lo novedoso ha sido tener una primera experiencia en este ámbito. Lo mismo puede decirse de las empresas. Para unos y otras, seguramente su visión del teletrabajo no volverá ya a ser como antes. Las evidencias disponibles apuntan a un fuerte incremento de la práctica del teletrabajo, pero la intensificación ha tenido lugar de manera sobrevenida, en muchos casos improvisada y sin planificación previa.

Los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) afirman que solo un 4,8 % de los empleados teletrabajaban en España en 2019. Sin embargo, las posibilidades para realizar esta modalidad de trabajo se elevan al 22,3 % y, según algunas encuestas, incluso este porcentaje se habría superado hasta alcanzarse un 34 % de personas teletrabajando durante las semanas de confinamiento por la crisis del COVID-19.

Un teletrabajo eficaz requiere la reorganización y adaptación de sistemas y procesos de trabajo y un esfuerzo de aprendizaje de los trabajadores no familiarizados con esa práctica. Aprovechar todo el potencial productivo del teletrabajo requiere que las empresas y los trabajadores hagan cambios que van más allá de estas circunstancias excepcionales. Es por ello que nace la necesidad de analizar los cargos administrativos de la empresa NovaCredit que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo debido a la crisis de Covid-19.

La presente investigación consta de cuatro capítulos; en el capítulo I se expone la base teórica que sustentará esta investigación, tomando información concisa y real obtenida de los aportes de diferentes autores; después, se hará mención de las ventajas y desventajas del teletrabajo, refiriendo algunas particularidades del teletrabajo adoptadas en países como Brasil y Argentina.

En el capítulo II se establecerá la problemática, objetivos general y específicos los cuales se analizarán en este estudio. Además de ello se detalla la metodología que se utilizó, la cual contiene el tipo de investigación, la aplicación, la población a la cual está dirigida la investigación.

En el capítulo III se detallan los resultados obtenidos y el análisis de los mismos, dando a conocer datos significativos acerca del impacto del teletrabajo en las actividades diarias, así como también datos sociodemográficos y análisis de variables del cargo.

La discusión se encuentra en el capítulo IV, la cual contiene la comparación de los resultados con la literatura encontrada a lo largo de esta investigación.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones a los ejecutivos de la empresa acerca de los cargos que se adaptaron de mejor manera y los que no al teletrabajo.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Marco Teórico sobre el teletrabajo: Historia y Conceptos

Se considera que Nilles (1975) propuso por primera vez el término teletrabajo, quien ha contemplado que esta modalidad de empleo podría solucionar problemas sociales y empresariales como: disminuir costes de superficie inmobiliaria en las empresas, planificar la vida laboral y familiar, oportunidades de trabajo para personas que padecen de alguna discapacidad, el desahogo del tráfico vehicular en las ciudades, así como el decremento de la contaminación atmosférica, entre otros (De Luis, Martínez, Pérez y Vela, 2004).

Se conoce que esta modalidad de empleo emerge en la década de los setenta, a partir de la crisis del petróleo vivida en 1973 y 1979, donde comienza el proceso de concientización acerca de la importancia del consumo del combustible, de los prolongados traslados, así como los embotellamientos vehiculares en las principales ciudades metropolitanas.

Diversos autores coinciden en que el teletrabajo es un modelo donde los empleados pueden realizar trabajos de forma remota, ya sea desde su casa u otra ubicación para lo cual deberán emplear algún medio tecnológico de información y comunicación (Martínez *et al.*, 2003; Thibault, Briz, Fandos y Álvarez, 1998; Franco y Restrepo, 2011; Miano, 2004; Di Martino y Wirth, 1990).

Gray, Hodson y Gordon (1995) lo conceptualizan como una forma flexible de organización del trabajo, la cual consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante parte importante de su horario laboral, pues engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial y su actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajo y la empresa.

La evolución del teletrabajo ha sido acompañada de diferentes conceptualizaciones a través del tiempo y del lugar donde se desarrolla. (Vargas, Villafrade, Palacios, & Osma, 2013)

Tabla 1. Conceptos de Teletrabajo

Autor	Definición
(Nilles, 1988)	“Cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información” o, de forma más gráfica, “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”

La Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación (Organización Internacional del Trabajo, 2001).
Orero, Caamaño y Arraibi	Una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante parte importante del horario laboral (Orero Giménez, Caamaño Eraso, & Arraibi Dañobeitia, 2010).
Hunton y Norman (2010)	El teletrabajo es un acuerdo de trabajo flexible que proporciona a los empleados la capacidad para “realizar el trabajo para sus empleadores periódica, regular o exclusivamente desde la casa o desde otra localización remota que está equipada con la apropiada tecnología para transferir el trabajo a la organización (Hunton & Norman, 2010)
Convenio sobre Teletrabajo de la Unión Europea	El término teletrabajo, se consigna para aludir al trabajo en el que se utilizan las TIC y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador. Por tanto, el nuevo convenio cubre a numerosos trabajadores “móviles” o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad en su domicilio” (CES, 2002).
Pérez y Gálvez	Han definido el teletrabajo como el trabajo realizado en casa, aunque cada vez más se incluyen dentro de esta definición una gran variedad de localizaciones y se enfatiza la distancia por la que se entiende una ubicación espacial alejada del sitio físico que la organización destina habitualmente a sus empleados/as o bien una ubicación alejada del sitio donde se entrega el resultado final del trabajo (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009).
Pérez Sánchez	El teletrabajo es el trabajo remunerado que cumpla con los siguientes tres requisitos: la ubicación pues el trabajo se realiza en un lugar físico diferente de donde se necesitan los resultados, debe desarrollarse un uso intensivo de las TIC y debe existir un vínculo de comunicación con el empleador o contratista; teniendo en cuenta ampliamente las resistencias por parte de las organizaciones a la hora de implementar esta modalidad de organización del trabajo, centradas principalmente en los costes, los cambios organizacionales y la inseguridad en la información (Pérez, 2011).
Lier Tom	El teletrabajo es una forma de trabajo donde los empleados pueden realizar sus actividades de trabajo fuera de la sede de la empresa y en horarios flexibles. Es una opción reconocida para las empresas que se enfrentan a dificultades espaciales y crecimiento, lo que permite situaciones de trabajo más flexibles y crear competitiva ventajas (Lier, De Witte, & Macharis, 2012).

Fuente: Cordova Olivarria S. El teletrabajo, la tecnología en la creación de nuevas relaciones de trabajo y su inobservancia por la ley laboral mexicana. Cuarto Congreso Nacional de Estudios de Trabajo. México; 2003.

1.2 Ventajas y Desventajas

Son innumerables los beneficios que presenta el teletrabajo como modalidad laboral para las organizaciones y las grandes ciudades capitales, pues a partir del desarrollo de las tecnologías de la información y las Comunicaciones (TIC), es posible establecer diferentes formas de organización y gestión empresarial, que llevan entre otros aspectos, a la reducción de costos de transacción, optimización de recursos, intercambio de información y conocimiento, y sobre todo un mayor reconocimiento a las capacidades y fortalezas del hombre como ser creador y autónomo. De allí que las empresas requieren de estrategias que mejoren la calidad

de vida de los trabajadores, la productividad de las empresas y el desarrollo social de las ciudades, para propiciar la creación de un valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

Tabla 2. Ventajas e Inconvenientes del Teletrabajo

Ventajas	Inconvenientes
Flexibilidad de horarios	Incomunicación y aislamiento
Reducción de problemática de transporte	Necesidad de ayuda en situaciones concretas
Ganancia neta de tiempo	Requiere autodisciplina
Autonomía profesional	Requiere supervisión
Medio de trabajo familiar y facilidad de cuidado de mayores y de menores	Requiere alto grado de motivación y de disciplina
Carencia de barreras arquitectónicas (discapacitados)	Requiere de capacidades de manejo tecnológico
Reducción de accidentes de trabajo e in itinere (en discapacitados)	Riesgo de desarrollar adicción al trabajo
Costos reducidos de mantenimiento	Dificultad en la separación del tiempo de trabajo y tiempo libre
Favorece la empleabilidad de otros trabajadores	Riesgo de la inobservancia de las normas de seguridad e higiene
Alternativa a despidos por necesidad de movilidad o traslados	Pérdida de la capacidad de iniciativa y de creatividad del trabajador
Favorece el empleo rural o en zonas aisladas/deprimidas	Distinta consideración empresarial entre los trabajadores internos y externos
Descentralización de empresas	
Favorece la apertura de nuevos mercados	
Reduce el ausentismo	
Favorece nuevas formas de negocio: telemarketing, telecompra, telemedicina, o teleinformación	

Fuente: Modificado por GIMT de: Mella Méndez, L. Sobre una nueva manera de trabajar: el teletrabajo. Aranzadi Social. 2016;5:641-66.

1.3 El Teletrabajo en Brasil y Argentina

El teletrabajo en Brasil no es una herramienta gerencial realmente nueva, pues comenzó a ser utilizado inicialmente por los representantes de ventas, que visitan a sus clientes en diferentes ubicaciones del sitio tradicional de trabajo. Se considera que el teletrabajo se introdujo oficialmente en Brasil y en América Latina el 20 de agosto de 1997, cuando se celebró

el seminario "Teletrabajo – panorama de los negocios y de trabajo para el 3er milenio", evento coorganizado por la empresa Brasil Entrepreneur S/C (ahora Beca e-Work) que tuvo una audiencia de 300 participantes y donde el primer libro sobre teletrabajo fue lanzado en Brasil con el título "Volver a la Casa – Desmitificando el teletrabajo "(Alvaro Mello)

En Brasil, estudios recientes sobre el teletrabajo en el sector privado muestran una tendencia de las empresas a incorporar esta nueva forma de trabajo. Mello, Santos, Shoití y col. (2014) demostraron que el teletrabajo tiene como objetivo reducir los costos, mejorar la productividad y la calidad de vida de los teletrabajadores al eliminar el tiempo de viaje y actuar dentro del alcance de la responsabilidad social para la inclusión social y digital de las personas con discapacidad.

Según Gaspar, Bellini, Donaire et al. (2014), en un estudio con teletrabajadores del conocimiento, el incentivo para el teletrabajo espontáneo, el análisis previo del entorno en el que se desarrollará, el estilo de vida del teletrabajador, la formación del teletrabajador, la promoción de actividades de fraternización, el fomento de la creatividad, la proactividad e innovación y la implementación gradual aumentan las posibilidades de éxito en la adopción y gestión del teletrabajo.

Con respecto a las ventajas y desventajas del teletrabajo, el estudio de caso de Barros y Silva (2010) trajo la percepción de las personas sobre estos factores de teletrabajo en Shell Brasil, contribuyendo a identificar las posibles dificultades experimentadas por sus empleados. Nohara, Acevedo, Ribeiro et al. (2010) también abordaron las percepciones de los teletrabajadores con respecto a la calidad de su vida profesional: mostraron que los principales aspectos positivos del teletrabajo son: autonomía; horario flexible; vida familiar; y reducción del estrés.

Sin embargo, aún existen desafíos para la implementación del teletrabajo, a saber: dificultades con las evaluaciones de desempeño y el control de objetivos y resultados, además de la definición del perfil del teletrabajador, ya que, para los autores, no todos los colaboradores tienen perfil compatible con el teletrabajo (NOGUEIRA y PATINI, 2012).

Más recientemente, Aderaldo, Aderaldo y Lima (2017) refuerzan la dicotomía placer / sufrimiento en el teletrabajo; Por un lado, puede aportar madurez profesional a los jóvenes y, por otro lado, puede generar precariedad y una carga de trabajo descontrolada.

El fenómeno de teletrabajo no ha escapado a su recepción y repercusión en la República Argentina. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación conformó en 2003, una Comisión de Teletrabajo que elaboró un proyecto de ley que ha perdido estado parlamentario. Sin embargo, mediante diversas fuentes periodísticas, se sabe del ingreso de un nuevo proyecto de ley al Congreso de la Nación, que busca establecer condiciones mínimas

que marquen reglas claras, para dependientes como para empresas, de aquellos que trabajan en su casa. Por último, cabe destacar que con fecha muy reciente -marzo de 2011- se ha dado ingreso a tratamiento parlamentario a un nuevo proyecto de ley titulado: RÉGIMEN DE PROMOCIÓN Y REGULACIÓN DEL TELETRABAJO, cuyo objeto es promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC); y como una herramienta de estimulación de la conciliación entre la vida familiar y laboral.

1.4 Teletrabajadores a domicilio

A partir de un análisis sobre la experiencia del teletrabajo a domicilio de profesiones diversas (diseñadores de contenido, diseñadores gráficos, editorialistas, secretarías virtuales, artistas plásticos, escritores, investigadores, docentes y periodistas). En las últimas décadas el trabajo a domicilio (TaD) está siendo objeto de una significativa consideración por la Organización (u Oficina) Internacional del Trabajo. Según este último documento, el trabajo a domicilio puede quedar definido como aquella actividad laboral que una persona realiza “en su domicilio o en otros locales que escoja, distinto de los locales de trabajo del empleador, a cambio de una remuneración, con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién pone el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello, a menos que esa persona tenga el grado de autonomía y de independencia económica necesaria para ser considerada como trabajador independiente en virtud de la legislación de decisiones judiciales”. OIT: El teletrabajo. El reto de las negociaciones laborales en las nuevas condiciones de trabajo, Trabajo. Nº 30, julio 1999.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

En este capítulo se destaca la problemática, objetivos general y específicos, pregunta de investigación y el tipo o metodología de investigación a utilizarse en el desarrollo del presente trabajo de tesis sobre cargos administrativos de una empresa de servicios, que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Covid-19 en el año 2020.

2.1 Problemática

NovaCredit, es una empresa de actividad principalmente comercial, es decir, la compra y venta de cartera automotriz; es una generadora de cartera especializada en gestión en concesionarios, calificación y análisis de riesgo de clientes, instrumentación, administración y cobranza de cartera.

En diciembre 2019 surge un brote de enfermedad por coronavirus conocida como COVID-19 iniciada en Wuhan, China, la cual fue reconocida el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud como una pandemia global de neumonía por coronavirus, misma que ha provocado una expansión del brote de COVID-19 a algunos países del mundo y a mediados de febrero llegó a Latinoamérica.

En Ecuador, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador anunció el primer caso confirmado de coronavirus el 29 de febrero, siendo el tercer país de la región en presentar infectados dentro de su territorio.

El presidente Lenín Moreno decretó emergencia sanitaria nacional, el miércoles 11 de marzo de 2020, entre las medidas que dio a conocer fue el uso de plataformas tecnológicas en telemedicina, educación en línea y teletrabajo para aquellos casos que lo ameriten. Por ello el Ministerio de Trabajo emitió un Acuerdo Ministerial N° MDT -2020-076, el 12 de marzo de 2020, para expedir directrices para la aplicación del Teletrabajo Emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria, con el fin de garantizar la salud de los trabajadores y servidores públicos y privados.

La empresa muestra interés en determinar los cargos que se adaptarán de mejor manera al teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del coronavirus en el 2020; ya que por la situación de emergencia se vio en la obligación de solicitar a sus empleados que trabajen desde casa.

Para la ejecución del trabajo la empresa otorgará los perfiles de cargo, permiso para la

realización de encuestas, entrevistas con los principales funcionarios para conocer las necesidades de cada uno de los departamentos.

¿Cómo determinar los cargos que se adaptarán de mejor manera al teletrabajo en una empresa de servicios, según las medidas tomadas durante la crisis del coronavirus en el 2020?

2.2 Objetivos Generales y Específicos

2.2.1 Objetivo general:

Determinar los cargos administrativos de una empresa de servicios, que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del COVID -19, en el año 2020.

2.2.2 Objetivos específicos:

Realizar la evaluación de cargos, según variables que influyen en teletrabajo.

Aplicar encuestas a los tele trabajadores 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 tele trabajadores.

2.3 Tipo de investigación

Se realizó una investigación con un diseño no experimental, el mismo que tiene un enfoque metodológico cuantitativo, de tipo transversal y con un alcance descriptivo.

La metodología que se utilizó fue la siguiente:

Análisis de cargos: Para valorar los diferentes cargos con respecto a variables asociadas al teletrabajo, se utilizó una matriz de valoración.

Encuestas al personal: Con el fin de identificar el nivel de impacto de la crisis actual en la realización de sus tareas.

Criterio de inclusión. – Participaron en la aplicación de la encuesta un total de 57 personas, quienes conforman el 93% de la empresa NovaCredit S.A.

Con la información receptada se realizaron análisis comparativos con el fin de identificar

el impacto de la imposición de teletrabajo en los diferentes cargos y qué tipo de cargos son los más afectados.

El entregable de este trabajo fueron los resultados del análisis factorial realizado, así como las recomendaciones pertinentes.

- Resultado del análisis de cargos
- Resultados de la aplicación de las encuestas
- Análisis e interpretación de los resultados

2.4 Proceso previo a la aplicación de la herramienta (encuesta)

2.4.1 Fase de Alineamiento

Compromiso de Recursos Humanos. - Se realizó una reunión con la Gerencia General y la Subgerencia General, quienes determinan la importancia de llevar a cabo este trabajo de tesis para determinar los cargos administrativos de la empresa, que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del Covid-19 en el año 2020.

2.4.2 Fase de Aplicación de la Encuesta

En esta fase se envió un correo electrónico a los empleados de la empresa indicando que es un trabajo de tesis con la temática de TELETRABAJO y su impacto en nuestras funciones diarias, para ello se les pidió que llenen una matriz de análisis de cargos y el formulario en el cual se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad y empresa está afectando en sus funciones.

2.5 Herramientas utilizadas:

Las herramientas utilizadas en este proyecto de investigación fueron:

Matriz de análisis de cargos. – Con la finalidad de valorar los diferentes cargos con respecto a variables asociadas al teletrabajo.

Tabla 3. Variables asociadas al Teletrabajo

Variables	
Comunicación	Necesidad de comunicación
	Nivel de la información
Relación	Nivel de relación con otros puestos (reuniones)

	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 en su cargo
	Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas
	Nivel de preparación requerida para el cargo

Fuente: Sarmiento, 2020

Encuestas al personal: Con el fin de identificar el nivel de impacto de la crisis actual en la realización de sus tareas, misma que fue elaborada por el Director de la Maestría en Gestión de Talento Humano, Mst. Leonardo Carpio.

La encuesta fue realizada por el aplicativo de Google Drive, mismo que es un reemplazo de Google Docs que ha cambiado su dirección de enlace de docs.google.com por drive.google.com entre otras cualidades.

Google Documentos y Hojas de cálculo, oficialmente Google Docs&Spreadsheets es un programa gratuito basado en Web para crear documentos en línea con la posibilidad de colaborar en grupo. Incluye un Procesador de textos, una Hoja de cálculo, Programa de presentación básico, un creador de dibujos y un editor de formularios destinados a encuestas.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Matriz de análisis del cargo

El objetivo de la matriz de análisis de cargos fue valorar los diferentes cargos con respecto a las variables asociadas al teletrabajo, en base a cinco dimensiones como: comunicación, relación, decisiones, supervisión y naturaleza de las tareas.

Tabla 4. Variable Comunicación

Variable Comunicación		Porcentaje
Necesidad de comunicación	Mi trabajo requiere contactarme con otras personas	
	En promedio, una vez por día	16%
	Todo el tiempo, estoy en un área de servicio al cliente o similares	28%
	Todos los días, varias veces cada día	54%
	Una o dos veces a la semana	2%
Nivel de información	La información que manejo en mi cargo	
	Es de conocimiento público	2%
	Es muy delicada y solo un grupo de personas reducido tiene acceso a ella	19%
	La puede conocer las personas de dentro de la empresa	28%
	La puede conocer las personas de mi área de trabajo	51%

Fuente: Sarmiento,2020

En cuanto a la variable de comunicación se encontró que la mayoría de los cargos requieren el contacto con otras personas todos los días y el nivel de información que manejan la puede conocer las personas de su área de trabajo.

Tabla 5. Variable Relación

Variable Relación		Porcentaje
Nivel de relación con otros puestos (reuniones)	En promedio, en mi cargo asisto a reuniones	
	Dos veces al mes	19%
	Todos los días	14%
	Una vez a la semana	25%
	Una vez al mes	11%
	Varias veces a la semana	32%
Alcance de la relación	Para realizar bien mi trabajo	
	Brindo apoyo logístico y administrativo a grupos reducidos	21%
	Brindo apoyo profesional (3er nivel) a personas en mi red de trabajo	16%
	Coordino e integro las actividades de grupos medianos y grandes	14%
	No necesito relacionarme con personal fuera de mi área de trabajo	28%
	Reviso que esté bien realizado el trabajo de un equipo pequeño (3 - 4 personas)	21%

Fuente: Sarmiento,2020

Con respecto a la variable relación, se encontró que la mayoría de los cargos requieren relacionarse con otros puestos varias veces a la semana y que para realizar bien su trabajo no necesita relacionarse con personal fuera de su área de trabajo.

Tabla 6. Variable Decisiones

Variable Decisiones		Porcentaje
En mi cargo debo tomar		
Nivel de toma de decisiones	Decisiones que requieren análisis estadístico descriptivo (promedios, media, moda, etc.)	12%
	Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo - inferencial	12%
	Decisiones que requieren análisis estadístico interpretativo de múltiples escenarios complejos	26%
	Decisiones simples basadas en políticas o procesos	40%
	Decisiones simples, pero sin una clara base a la cuál apegarme	9%

Fuente: Sarmiento,2020

En esta tabla se puede evidenciar la variable decisiones en la cual la mayoría de los cargos toman decisiones simples basadas en políticas y procesos.

Tabla 7. Variable Supervisión

Variable Supervisión		Porcentaje
En mi cargo		
Número de personas a su cargo	No superviso el trabajo de otros	70%
	Superviso el trabajo de 1 - 3 personas	18%
	Superviso el trabajo de 4 - 7 personas	9%
	Superviso el trabajo de más de 7 personas	4%
Mis funciones en general son de carácter		
Nivel de mando	Analista: Requiero un análisis profesional al realizar mi trabajo	46%
	Asistente de oficina: preparo archivos y otros insumos básicos para otras personas en mi área	14%
	Asistente técnico: Preparo insumos y herramientas de tipo técnico para mis superiores	9%
	Coordinación: Planifico y asigno las actividades de un área específica de mi organización	21%
	Dirección: Planifico y asigno las actividades de un grupo de áreas de mi organización	5%
Supervisión: Verifico el buen trabajo de otras personas, pero no puedo dar permisos o vacaciones	5%	

Fuente: Sarmiento,2020

En cuanto a la variable supervisión se puede evidenciar que la mayoría de los cargos analizados no supervisan el trabajo de otros y las funciones en general son de carácter analista; es decir que se requiere un análisis profesional al realizar el trabajo.

Tabla 8. Variable Naturaleza de las tareas

Variable Naturaleza de las tareas	Porcentaje	
En mi puesto de trabajo		
Nivel de complejidad de las tareas	Planifico, organizo y controlo el avance de mis subordinados directos	11%
	Planifico, organizo y controlo el avance de toda un área funcional	14%
	Realizo actividades administrativas con instrucciones detalladas	23%
	Tengo la posibilidad de adaptar ciertas tareas rutinarias según mi criterio	21%
	Yo planifico, organizo y controlo el avance de mi trabajo	32%
Para mi cargo tenemos		
Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Existen políticas, pero no se utilizan y los procesos no están definidos	21%
	No existen ni políticas ni procesos	4%
	Políticas claras, pero los procesos no son claros	23%
	Procesos y políticas claramente definidas	53%
Como en todo cargo, en el mío hay tareas operativas. En promedio estas actividades me toman cada día:		
Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas	menos de una hora	4%
	1 - 3 horas	28%
	3 - 5 horas	26%
	5 - 7 horas	12%
	7-8 horas	30%
Para realizar bien mi trabajo hace falta ser		
Nivel de preparación requerida para el cargo	Bachiller	5%
	Tecnólogo	7%
	Profesional: 4 años de universidad	53%
	Profesional: 5 o más años de universidad	30%
	Master o PHD	5%

Fuente: Sarmiento,2020

Con respecto a la variable naturaleza de las tareas, se encontró que en la mayoría de los cargos analizados el nivel de complejidad de las tareas de los cargos se planifica, organizan y controlan el avance de su trabajo, el nivel de estructura de los procedimientos a su cargo se encuentra claramente definidos, la cantidad de tiempo que ocupan en tareas operativas es de 7-8 horas y el nivel de preparación requerida para la mayoría de los cargos es profesional con cuatro años de universidad.

3.2 Encuesta sobre Teletrabajo

El objetivo de esta encuesta fue conocer el impacto de la modalidad del teletrabajo de todos los cargos de la empresa en sus funciones, durante la crisis del COVID-19 en el año 2020.

3.2.1 Datos demográficos

Tabla 9. Datos Demográficos

Variables Demográficas	Porcentaje
Género	
Masculino	37%
Femenino	63%
Edad	
22 - 32 años	40%
33 - 42 años	46%
43 - 52 años	4%
53 - 63 años	11%
Nivel de formación	
Bachiller	23%
Tecnólogo	9%
Título universitario (4 años)	16%
Título universitario (5 o más años)	39%
Maestría	14%
PHD	0%
Área	
Atención al Cliente	11%
Cobranzas	11%
Comercial	21%
Contabilidad	7%
Finanzas y Planeación	4%
Gerencia, Productos, Proyectos	4%
Operaciones	12%
Recursos Humanos y Administración	5%
Revisoría y Control	4%
Riesgos	14%
Sistemas	9%
Tiempo trabajando en la empresa	
De 1 a 3 años	53%
De 3 a 5 años	18%
De 5 a 7 años	11%
Más de 7 años	4%
Menos de un año	16%
Tiempo en el cargo actual	
De 1 a 3 años	61%
De 3 a 5 años	11%
De 5 a 7 años	5%
Menos de un año	23%
Personas que viven en la misma casa	

Solo yo	7%
Dos personas	14%
Tres personas	30%
Entre 4 y 5 personas	35%
5 personas	12%
7 personas	2%

Fuente: Sarmiento,2020

Con respecto a los datos demográficos, se encontró que la mayoría de las personas encuestadas que laboran en esta empresa son de género femenino comprendidos entre las edades de 22 a 52 años, con título universitario (5 o más años), el tiempo trabajado en la empresa y en el cargo actual es de 1 a 3 años y el número de personas que viven en la misma casa están entre 3 a 5 personas.

3.2.2 Factores Personales

Tabla 10. Factores Personales

Factores Personales	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me gusta trabajar en esta institución	0%	2%	26%	72%
Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo	5%	16%	51%	28%
Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al teletrabajar	0%	5%	65%	30%
Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo	0%	4%	56%	40%
Las actividades de mi cargo son motivantes	2%	12%	61%	25%
La institución permitió la salida de equipos informáticos de la institución para teletrabajar	0%	2%	33%	65%
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas	26%	33%	28%	12%
Tengo facilidad de palabra	0%	5%	60%	35%
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	37%	16%	28%	19%
Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente	0%	0%	37%	63%

Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo	4%	16%	56%	25%
Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente	0%	3%	54%	40%
Tengo orgullo de pertenecer a la institución	0%	0%	25%	75%
Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo	9%	32%	39%	21%
Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo	11%	18%	47%	25%
Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de mi trabajo	2%	7%	60%	32%
Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor	32%	32%	21%	16%
En general, me gusta trabajar en mi cargo	0%	2%	37%	61%
Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente	4%	19%	60%	18%
Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la modalidad de teletrabajo	9%	18%	44%	30%
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo	0%	21%	35%	37%
Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado de ánimo.	19%	21%	44%	16%
Los software requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado adecuadamente desde mi hogar	0%	4%	54%	42%
Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo	5%	2%	60%	33%
La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo	2%	14%	49%	35%
El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas	2%	12%	58%	28%
No sufro de estrés o ansiedad	14%	40%	35%	11%

Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas	5%	12%	51%	32%
Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo	0%	9%	58%	33%
Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo	2%	9%	44%	46%

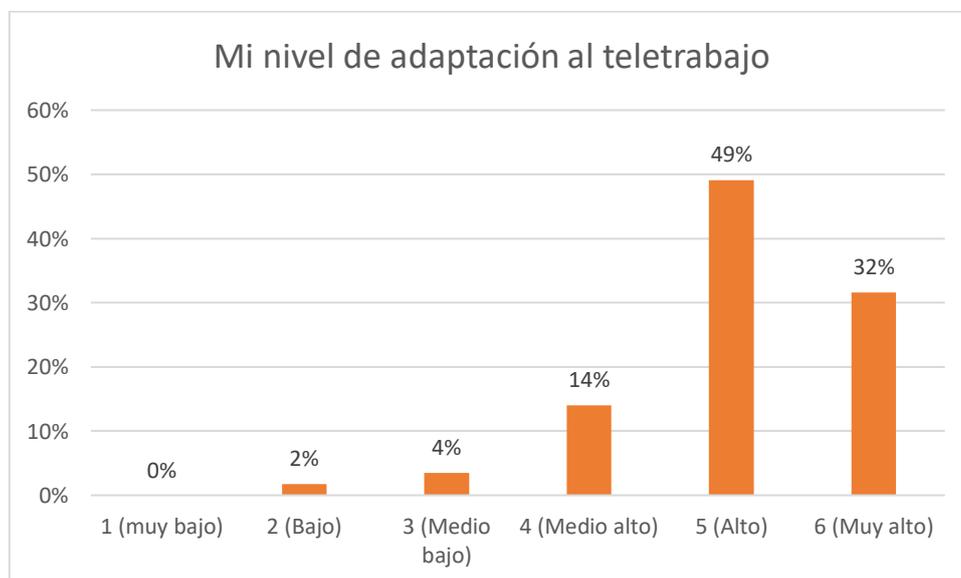
Fuente: Sarmiento,2020

En cuanto a los factores personales, se encontró que la mayoría de las personas encuestadas indican que les gusta trabajar en esta empresa, se sienten orgullosos de pertenecer a la misma, están de acuerdo con la tecnología adquirida para realizar el teletrabajo, cuentan con apoyo tecnológico rápido en el caso de que surjan problemas, indican que la empresa permitió la salida de equipos informáticos para teletrabajar. Por otro lado cuentan con la supervisión necesaria durante el teletrabajo y encuentra que las actividades que realizan son motivantes, no consideran que antes de teletrabajar tenían más iniciativa, indican que la empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo, no consideran que la productividad se haya visto afectada por teletrabajar, indican que ha habido una buena comunicación acerca de los métodos de control del trabajo diario, consideran que las metas fijadas son realistas; sin embargo mencionan que las noticias correspondientes a los efectos del Covid-19 afectan su estado de ánimo, y que pueden llegar a sufrir estrés y ansiedad por esta modalidad de trabajo.

3.2.3 Impacto en las actividades

Cómo el cambio al teletrabajo ha afectado nuestras actividades laborales diarias.

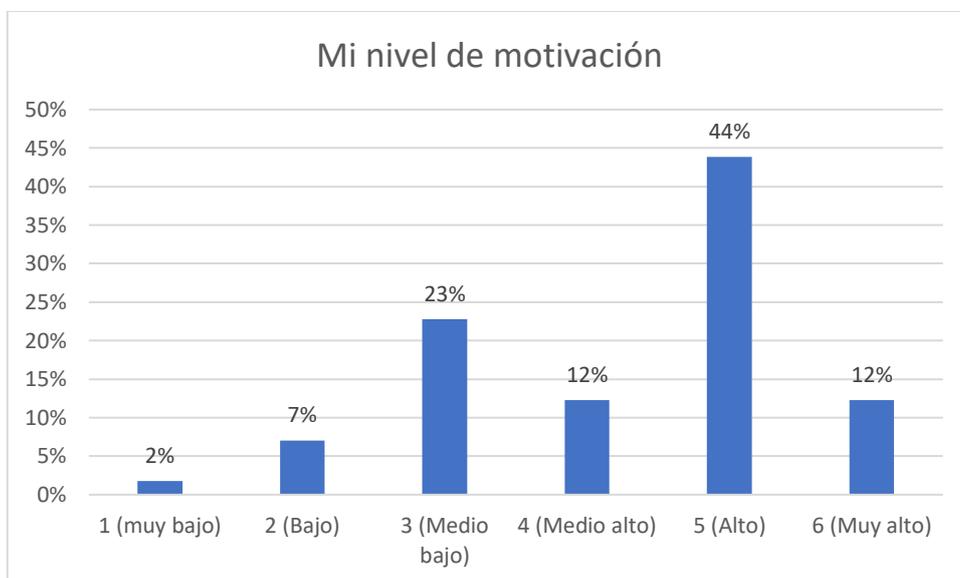
Ilustración 1. Nivel de adaptación al teletrabajo



Fuente: Sarmiento,2020

En esta ilustración se puede observar que, del total de la población encuestada, se encontró que la mayoría de las personas que laboran en esta empresa tienen un alto nivel de adaptación al teletrabajo, en tanto que con menor prevalencia se encuentran aquellos que tienen un bajo nivel de adaptación al teletrabajo.

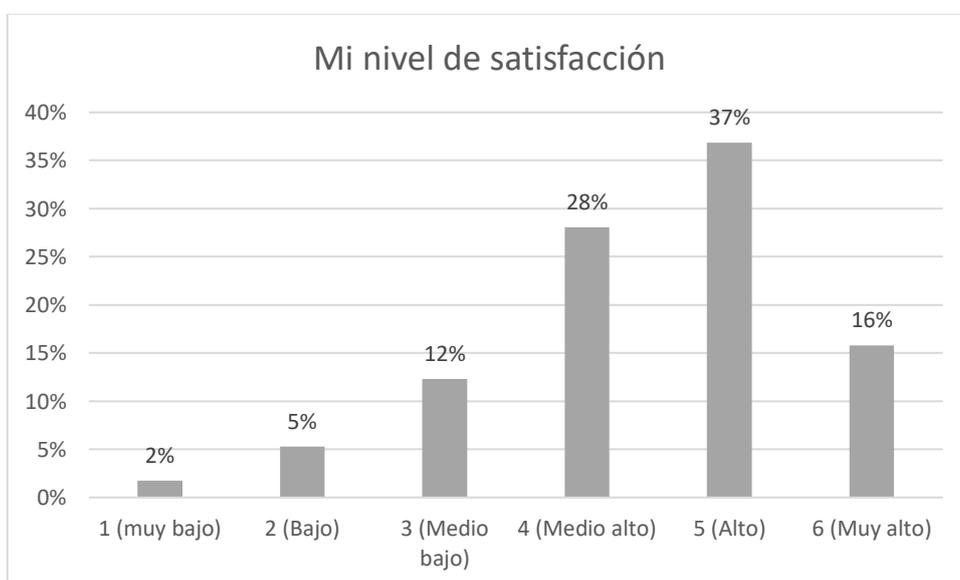
Ilustración 2. Nivel de motivación



Fuente: Sarmiento,2020

En cuanto al nivel de motivación, se puede observar que la mayor prevalencia de la población encuestada tiene un alto grado de motivación a pesar de estar laborando en una modalidad de teletrabajo por la crisis del COVID-19.

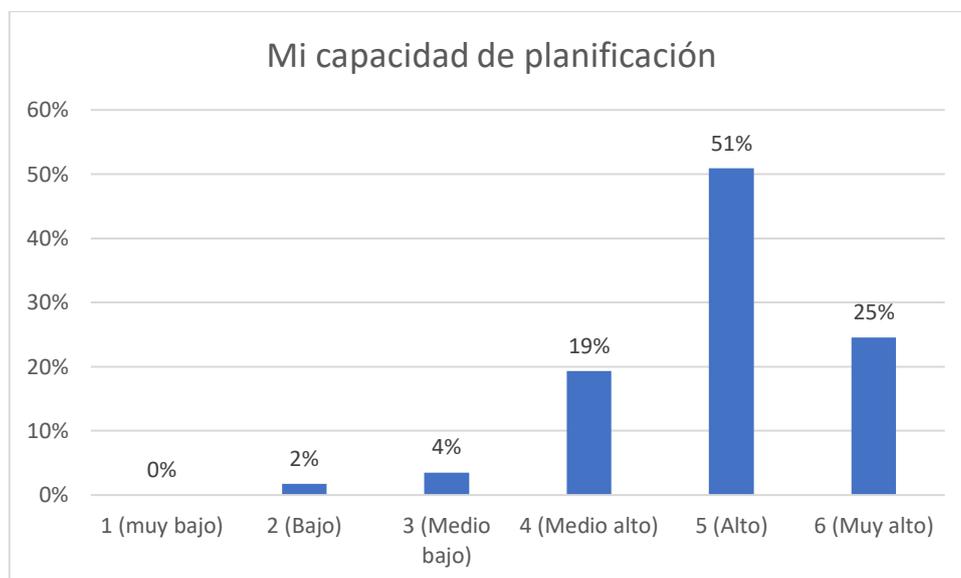
Ilustración 3. Nivel de satisfacción



Fuente: Sarmiento,2020

Del total de población encuestada la mayoría de las personas manifiestan un alto nivel de satisfacción, sin embargo, existe una minoría que manifiesta un bajo nivel de satisfacción al teletrabajar.

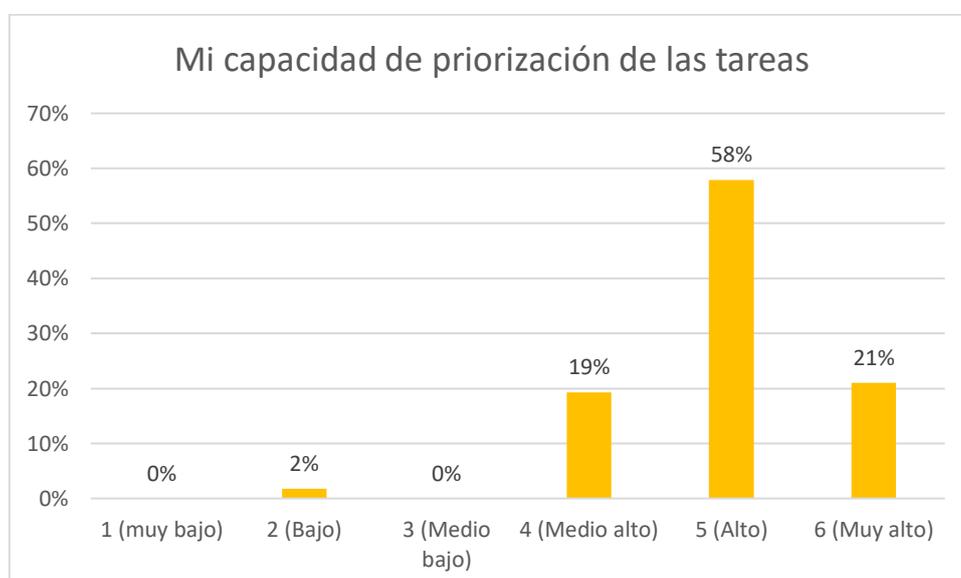
Ilustración 4. Capacidad de planificación



Fuente: Sarmiento,2020

Respecto a la capacidad de planificación en las actividades del puesto de trabajo, se pudo determinar que la mayor prevalencia de personas encuestadas tiene una alta capacidad de planificación y con menor prevalencia se encuentran aquellos que tienen una baja capacidad de planificación de tareas.

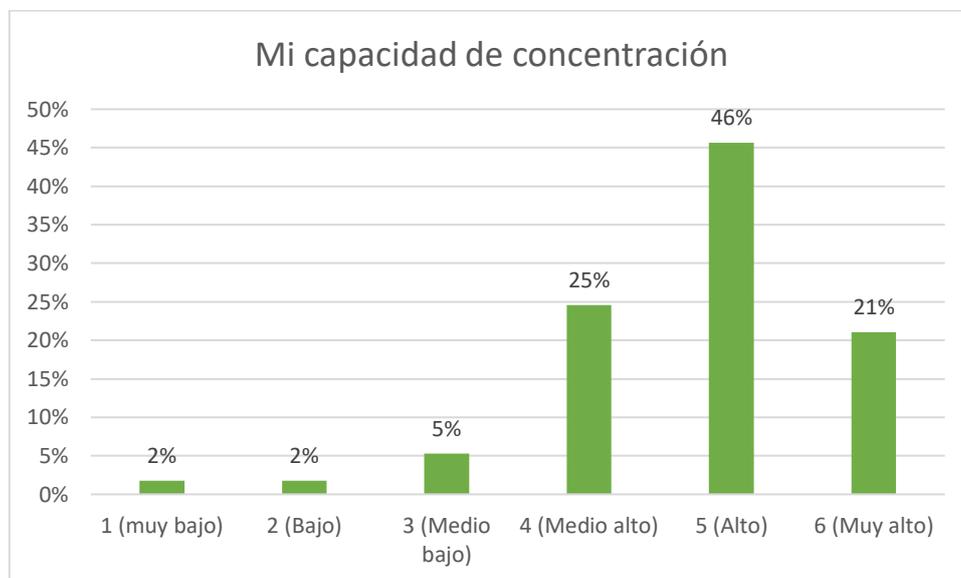
Ilustración 5. Capacidad de priorización de tareas



Fuente: Sarmiento,2020

Del total de población encuestada la mayoría de las personas opinan que existe una alta capacidad de priorización de las tareas; sin embargo, existe una minoría que manifiesta que hay una baja capacidad de priorización de tareas.

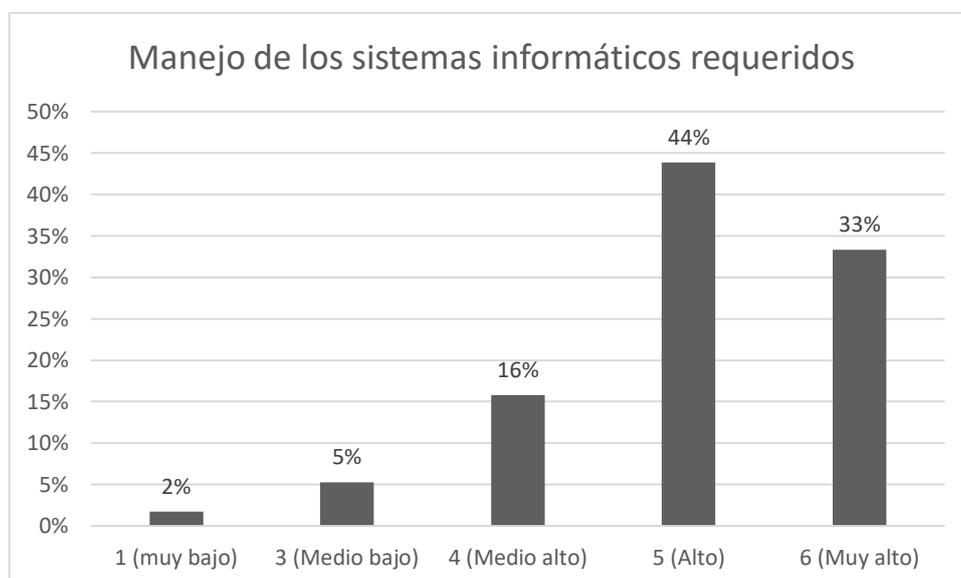
Ilustración 6. Capacidad de concentración



Fuente: Sarmiento,2020

En cuanto a la capacidad de concentración, se puede observar que la mayor prevalencia de la población encuestada tiene una alta capacidad de concentración, en tanto que con menor prevalencia se encuentran aquellos que tiene una baja capacidad de concentración

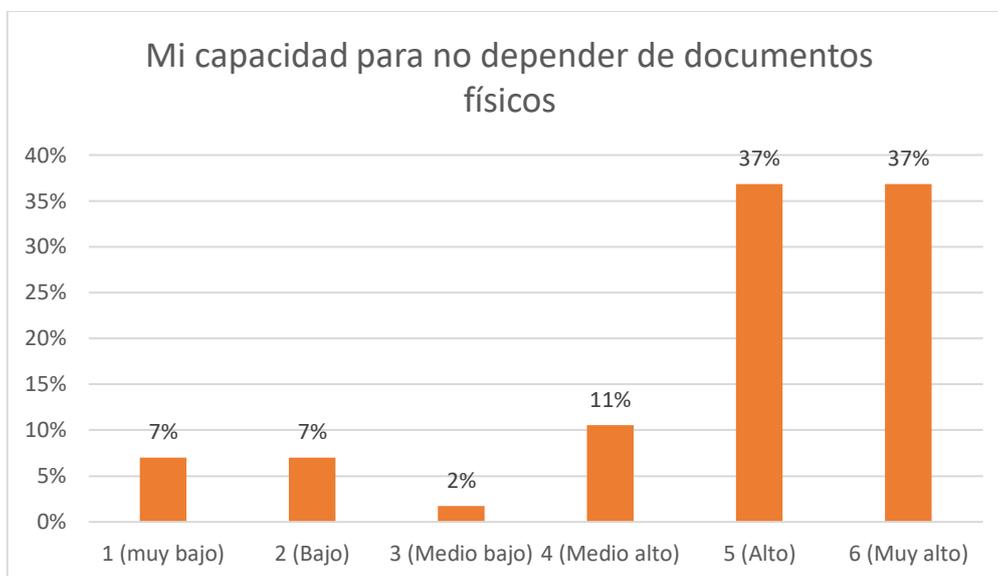
Ilustración 7. Manejo de los sistemas informáticos requeridos



Fuente: Sarmiento,2020

Respecto al manejo de sistemas informáticos requeridos, se pudo determinar que la mayor prevalencia de personas encuestadas tiene un alto manejo de los sistemas informáticos y con menor prevalencia se encuentran aquellos que tienen un bajo manejo de sistemas informáticos requeridos para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo.

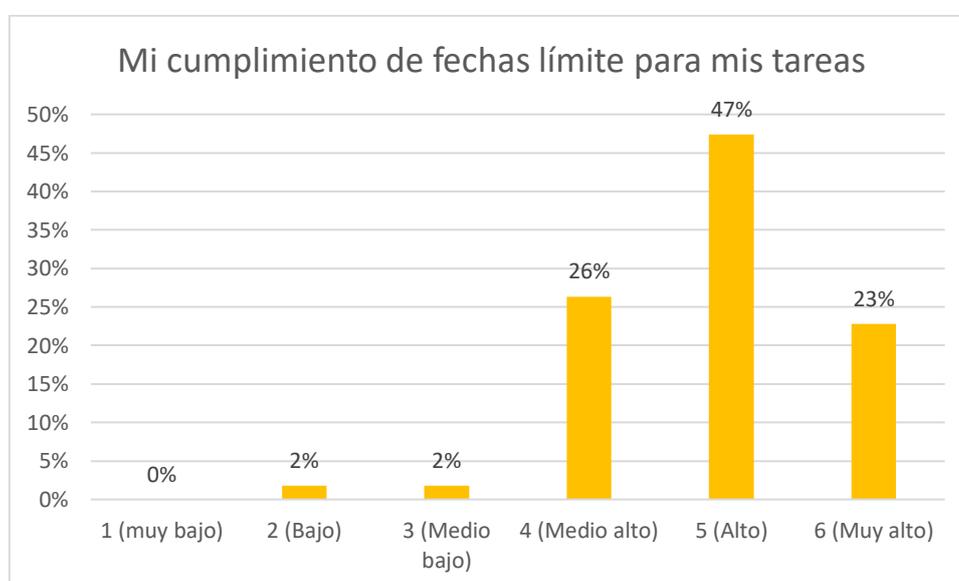
Ilustración 8. Mi capacidad para no depender de documentos físicos



Fuente: Sarmiento,2020

Del total de población encuestada la mayoría de las personas opinan que existe una alta capacidad para no depender de documentos físicos; sin embargo, existe una minoría que manifiesta que exista baja capacidad para no depender de documentos físicos.

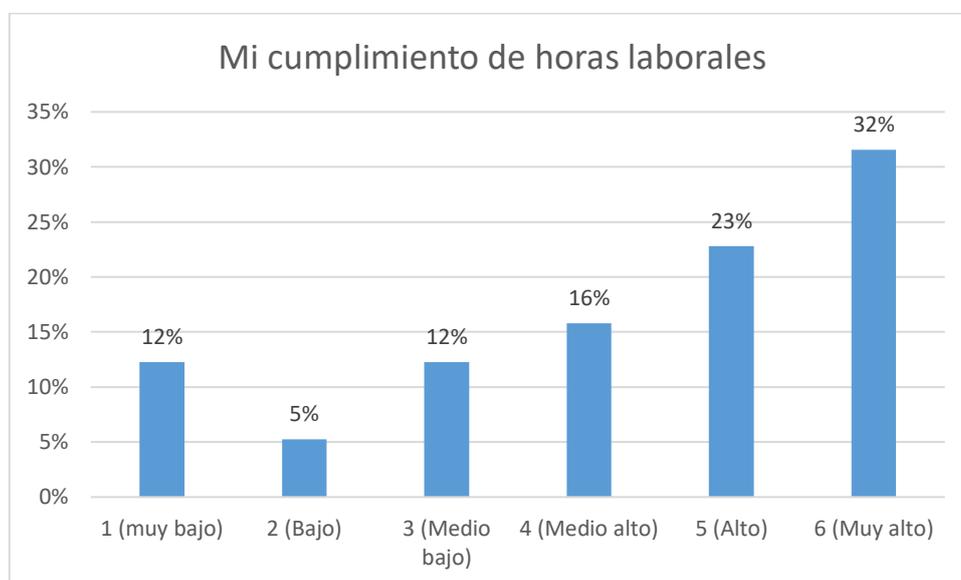
Ilustración 9. Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas



Fuente: Sarmiento,2020

En esta ilustración se puede observar que, del total de la población encuestada, se encontró que la mayoría de las personas que laboran en esta empresa tienen un alto cumplimiento de fechas límite para la ejecución de sus tareas, en tanto que con menor prevalencia se encuentran aquellos que tienen un bajo cumplimiento de fechas límite para la ejecución de sus tareas.

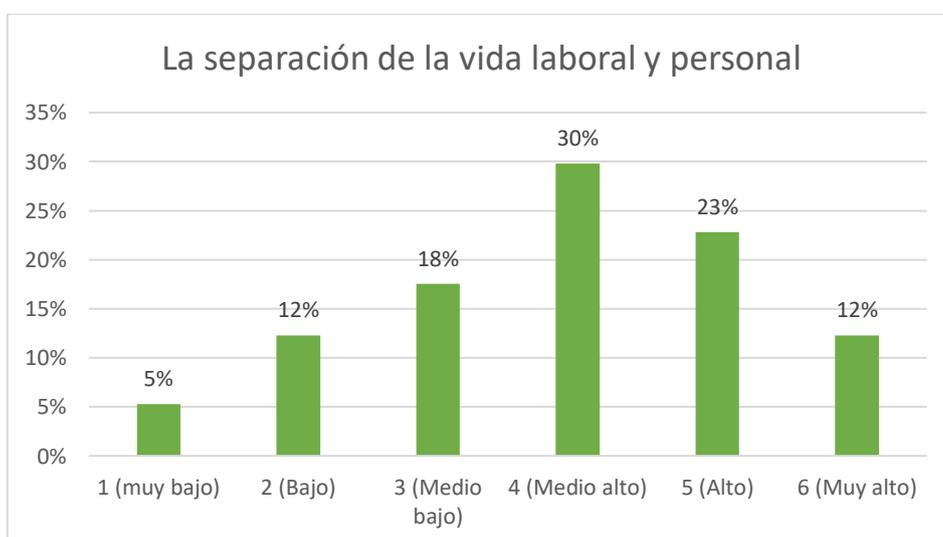
Ilustración 10. Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar hora extra)



Fuente: Sarmiento,2020

Respecto al cumplimiento de horas laborales, se pudo evidenciar que la mayor prevalencia de personas encuestadas tiene un alto cumplimiento de horas laborales y con menor prevalencia se encuentran aquellos que tienen un bajo cumplimiento de horas laborales; es decir que cumplen su jornada sin necesidad de quedarse trabajando sobretiempos.

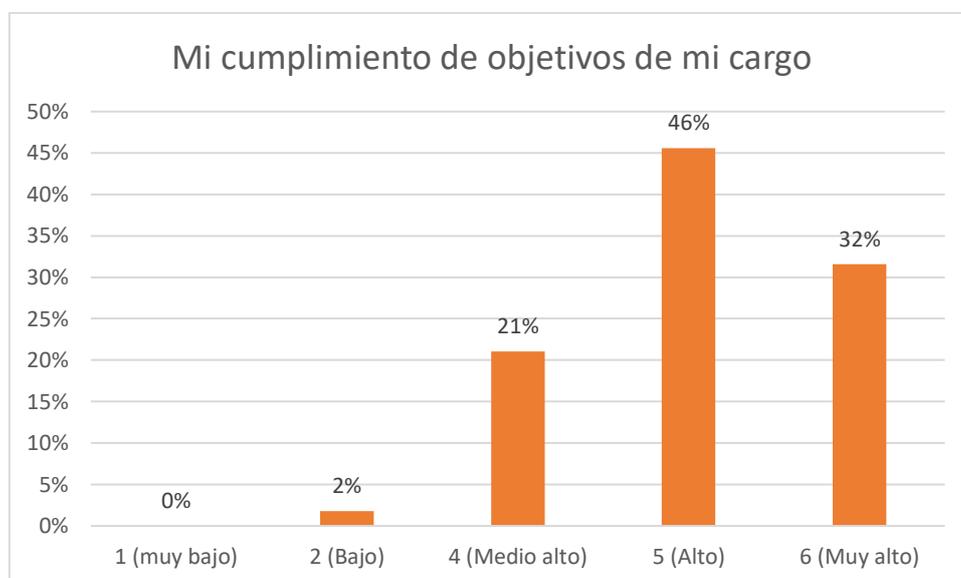
Ilustración 11. La separación de la vida laboral y personal



Fuente: Sarmiento,2020

Del total de población encuestada la mayoría de las personas opinan que existe una alta capacidad para separar la vida laboral de la personal; sin embargo, existe una minoría que manifiesta que existe una baja capacidad para separar la vida laboral y personal.

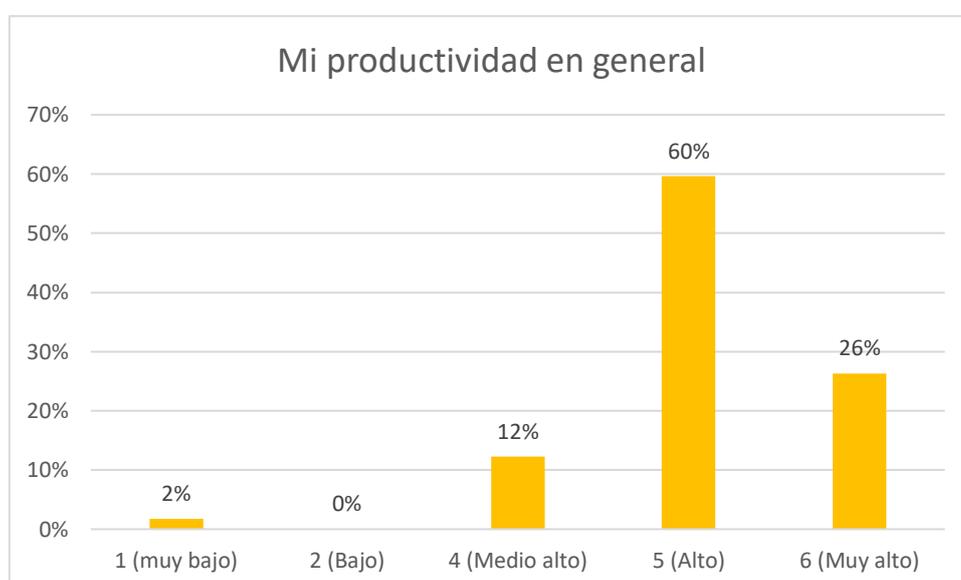
Ilustración 12. Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo



Fuente: Sarmiento,2020

En cuanto al cumplimiento de los objetivos del cargo, se puede observar que la mayor prevalencia de la población encuestada tiene un alto cumplimiento de los objetivos de su cargo, en tanto que con menor prevalencia se encuentran aquellos que tiene una bajo cumplimiento de los objetivos de su cargo.

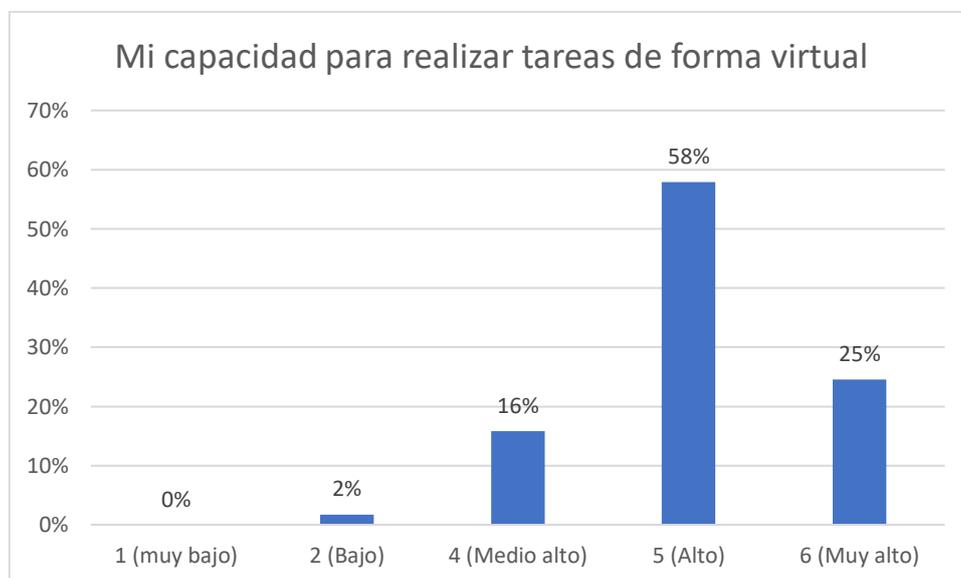
Ilustración 13. Mi productividad en general



Fuente: Sarmiento,2020

Respecto a la productividad en general, se pudo evidenciar que la mayor prevalencia de personas encuestadas tiene una alta productividad en general desempeñando sus actividades en la modalidad de teletrabajo y con menor prevalencia se encuentran aquellos que tienen una baja productividad en general en esta modalidad.

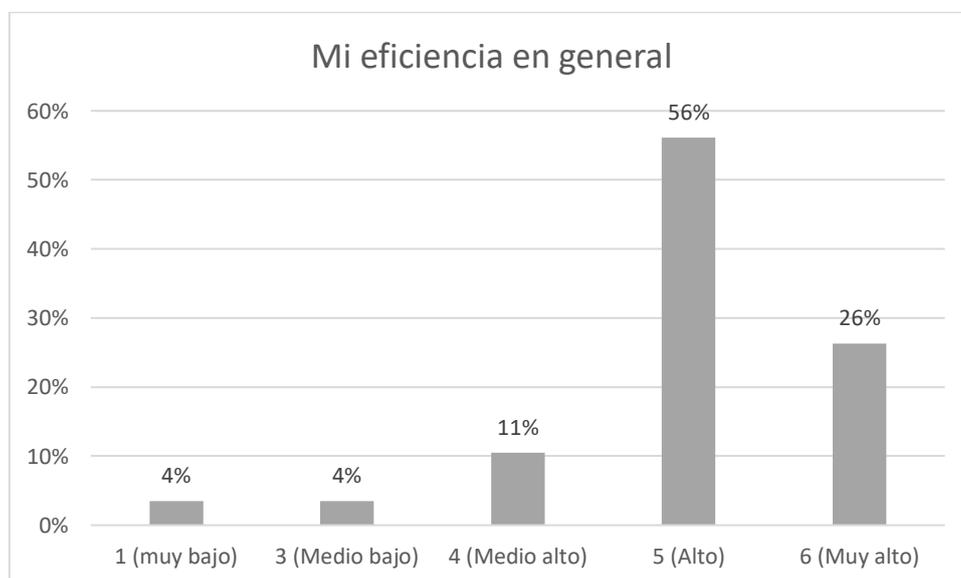
Ilustración 14. Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual



Fuente: Sarmiento,2020

En esta ilustración se puede observar que, del total de la población encuestada, se encontró que la mayoría de las personas que laboran en esta empresa tienen alta capacidad para realizar tareas de forma virtual, en tanto que con menor prevalencia se encuentran aquellos que tienen una baja capacidad para realizar tareas de forma virtual.

Ilustración 15. Mi eficiencia en general



Fuente: Sarmiento,2020

Del total de población encuestada la mayoría de las personas opinan que existe una alta eficiencia en general desempeñando las actividades en teletrabajo; sin embargo, existe una minoría que manifiesta que existe una baja eficiencia en general en esta modalidad.

4. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar los cargos administrativos de una empresa de servicios, que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de teletrabajo, según las medidas tomadas durante la crisis del COVID -19, en el año 2020; a través de la evaluación de cargos según variables que influyen en el teletrabajo, la aplicación de una encuesta a los teletrabajadores para conocer el impacto de esta modalidad de trabajo en sus funciones, para finalmente hacer un análisis comparativo de las variables analizadas en los cargos y la percepción de los teletrabajadores.

De los resultados de la población encuestada, se pudo evidenciar que la mayoría de las personas que laboran en esta empresa tienen un alto nivel de adaptación al teletrabajo, lo cual se puede relacionar con que la tecnología y la forma de organización en las empresas se encuentran en constante cambio. Para lograr ser colaboradores efectivos se debe adaptar y hacerse modificaciones en la forma en que se trabaja, lograr asumir su rol y adaptarse al ambiente. En otros casos los equipos de trabajo tienen que lograr adecuarse también, los miembros de un grupo de trabajo se deben adaptar a los cambios dentro del equipo y lograr tener interdependencia. Se espera adaptabilidad dentro de la empresa como cuando se pasa por una reestructuración o momentos así (Mark A Griffin et al., 2007).

Del total de población encuestada la mayoría de las personas manifiestan un alto nivel de satisfacción al teletrabajar. En el caso de las personas que realizan teletrabajo, se conoce que aumentan la satisfacción a pesar de a veces sufrir aislamiento, ya que los beneficios que adquieren son más que los perjuicios. Dentro de esos beneficios están el poder administrar mejor el hogar y el trabajo, el tener autonomía y tener mayor control psicológico. Se reducen los conflictos familia trabajo, se pierden las distracciones del trabajo, como reuniones y políticas que a veces generan perjuicios. Por último, se mejora la relación con el supervisor, esto en personas que realizan teletrabajo mínimo 3 días a la semana (Fonner & Roloff, 2010).

En cuanto al nivel de motivación, se puede observar que la mayor prevalencia de la población encuestada tiene un alto grado de motivación a pesar de estar laborando en una modalidad de teletrabajo por la crisis del COVID-19. Desde la perspectiva del experto en teletrabajo, Jack Nilles, varios de los incentivos personales del teletrabajo se pueden reflejar en el modelo planteado por Maslow (Teoría de la Jerarquía de Necesidades, en donde indica que el individuo tiene necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto o pertenencia, de estima y de autorrealización).

Según las características del teletrabajo permitiría al trabajador y según las necesidades fisiológicas, cierto descanso y mejor manejo de su tiempo, al permitirle generar sus actividades laborales en horarios flexibles; además, le proporciona al teletrabajador seguridad por medio de

las políticas de personal pues el teletrabajo es una opción legal de trabajo, y parte de un principio fundamental que es la confianza en el trabajador, otro factor vinculado a la teoría como es la necesidad de estima.

Finalmente, el teletrabajo le permite a la persona utilizar todas sus potencialidades y habilidades, pues debe ser creativo autorregularse, otra característica de esta teoría.

Nilles explica que las tres motivaciones que más a menudo hacen referencia los teletrabajadores son: evitar el estrés de los desplazamientos diarios hacia y desde el trabajo, el aumento del tiempo discrecional disponible y la reducción de las interrupciones en la ejecución del trabajo.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de esta investigación, se puede concluir diciendo que este trabajo fue de gran aporte para la empresa; ya que nos permitió conocer acerca de esta modalidad de teletrabajo en distintos países, las ventajas y desventajas de esta, llevando a concluir que todos los cargos de la empresa se adaptaron de manera adecuada a la modalidad de teletrabajo durante la crisis de Covid-19, en el año 2020.

Además, se puede destacar que la herramienta metodológica utilizada fue muy valiosa; ya que de esta manera se pudo conocer las percepciones de los teletrabajadores en cuanto al impacto de esta modalidad en el desempeño de sus funciones diarias.

Se llevó a cabo la realización de la encuesta, obteniendo buenos resultados de participación, ya que se contó con el apoyo totalmente voluntario de todas las personas, permitiendo obtener resultados muy certeros.

También se puede destacar que para la selección de variables que influyen en el teletrabajo se realizó un análisis de varios autores, considerando como base a los siguientes: Prieto, Peiro, entre otros.

Finalmente se puede concluir diciendo que debido a que los resultados obtenidos fueron positivos; se propone mantener esta modalidad de trabajo. Adicionalmente se sugiere que el área de Talento Humano realice esta encuesta cada seis meses con la finalidad de dar seguimiento y evaluar inconvenientes o cambios que se presenten en el futuro.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a esta empresa mantener la modalidad de teletrabajo; ya que los diferentes cargos de la empresa se adaptaron de la mejor manera a esta modalidad, por lo que se sugiere realizar una encuesta periódica para evaluar si existe alguna variación o inconveniente en lo posterior y con ello realizar los ajustes correspondientes.

Además, es importante ir evaluando aspectos tecnológicos; ya que son la base para esta modalidad de virtual; con la finalidad de que las tareas de los diferentes cargos de la empresa no se vean afectados; sino por el contrario se realicen de manera eficiente.

Para esto, se recomienda hacer uso de las herramientas utilizadas en esta investigación de manera periódica, la cual facilitará el análisis de las percepciones de los teletrabajadores y el impacto en la realización de sus tareas.

BIBLIOGRAFÍA

Amigoni, M. y. (2009). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-6.

Caamacho Rojo, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 79-105.

Castillo Buildes, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-5.

Córdova Olivarría, S. (2003). El teletrabajo, la tecnología en la creación de nuevas relaciones de trabajo y su inobservancia por la ley laboral mexicana. *Cuarto Congreso Nacional de Estudios de Trabajo*, 4-7.

Filardi, F., & De Castro, R. M. (enero de 2020). Ventajas y desventajas del teletrabajo en la administración pública: análisis de las experiencias de Serpro e IRS. *Cuadernos EBAPE.*, Cad. EBAPE.BR vol.18 no.1.

Martínez, E. (2003). El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo. *Análisis Económico*, 303-324.

Oviedo Vega Adriana, V. F. (2014). El Teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 51-53.

Peiró JM, S. A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea. *Ivielab*, 2-3.

Poveda, A. (2020). ACUERDO-MDT-2020-076 Teletrabajo.pdf (p.5). Cuenca: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/ACUERDO-MDT-2020-076->

Salazar, C. (2007). El Teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: Una gran carretera virtual por recorrer. *ResearchGate*, 11.

Sánchez, C. &. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar . *Athenea Digital*,79 (primavera), 57-79 <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0>.

Torres, J., Torres, A., Ramírez, M., & Capdevila, L. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *Revista CES Derecho*, 287-297.

Vargas, A. V., & Osma, J. I. (2013). Sistemas de Tecnologías de Información. *Revista Ibérica*, 17-31.

Vargas, Villafrade, A., Palacios, J. I., & Osma. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI*, 17 - 31.

Vicente-Herrero, M. T., Torres Alberich, J. I., Torres Vicente, A., Ramírez Iñiguez de la Torre, M. V., & Capdevila García, L. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *CES Derecho*, 287-297.

Villafrade Vargas Alejandro, P. O. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *Revista Ibérica de Sistemas de Tecnología de la Información* , 17-31.

Anexo 1. Matriz de análisis de cargos

MATRIZ DE ANÁLISIS DE CARGOS											
	Comunicación		Relación		Decisiones	Supervisión		Naturaleza de las Tareas			
Nombre del cargo	Necesidad de comunicación	Nivel de la información	Nivel de relación con otros puestos (reuniones)	Alcance de la relación	Nivel de toma de decisiones	Número de personas a su cargo	Nivel de mando	Nivel de complejidad de las tareas	Nivel de estructura de los procedimientos en su cargo	Cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas	Nivel de preparación requerida para el cargo

Anexo 2. Encuesta sobre el impacto del teletrabajo en la organización

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

Saludos, soy Valeria Sarmiento, 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.

Análisis del cargo

Análisis de las características generales de su puesto de trabajo,

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: *

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

En mi cargo *

- 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

En promedio, en mi cargo asisto a reuniones *

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

En mi cargo debo tomar *

- 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

En mi puesto de trabajo *

- 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

Mi trabajo requiere contactarme con otras personas *

- 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

Mis funciones en general son de carácter de *

- 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

Para mi cargo tenemos *

- 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

Para realizar bien mi trabajo *

- 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

Para realizar bien mi trabajo hace falta ser *

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

La información que manejo en mi cargo *

- 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

Impacto en las actividades

Cómo el cambio al teletrabajo ha afectado nuestras actividades laborales diarias (ya sea que siga bajo esta modalidad o no)

Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto *

	1 (muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio bajo)	4 (Medio alto)	5 (Alto)	6 (Muy alto)
Mi nivel de motivación	<input type="radio"/>					
Mi productividad en general	<input type="radio"/>					
Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos	<input type="radio"/>					
Mi capacidad para no depender de documentos físicos	<input type="radio"/>					
Mi nivel de satisfacción	<input type="radio"/>					

Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)

Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo

Mi nivel de adaptación al teletrabajo

Mi capacidad de planificación

Mi eficiencia en general

La separación de la vida laboral y personal

Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual

Mi capacidad de priorización de las tareas

Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas

Mi capacidad de concentración

Factores personales

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"/>
Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo	<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"/>
Las actividades de mi cargo son motivantes	<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"/>
Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas	<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"/>
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"/>
Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente	<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"/>
Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente	<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"/>
Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo	<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"/>
Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor	<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"/>
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"/>
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"/>
Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo	<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"/>
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"/>

Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo

La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo

El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas

No sufro de estrés o ansiedad

Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas

Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo

Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo

Datos demográficos

Departamento

Elegir ▼

Sexo

- Masculino
- Femenino

Años cumplidos

Tu respuesta _____

Título de mayor nivel obtenido

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

Tiempo trabajando en la empresa

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

Tiempo en el cargo actual

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

Mi cargo se dedica mayormente a

- 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
- Otros: _____

Personas que viven en mi casa

- Solo yo
- Dos personas
- Tres personas
- Entre 4 y 5 personas
- 5 personas
- Otros: _____

