



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**EFFECTO DEL TELETRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES
DEL ÁREA DE CUSTOMER EXPERIENCE DE TIGO BUSINESS**

**SUSTENTADO POR:
CYNTHIA GISELLE CHÁVEZ NÚÑEZ
MARIO ALEJANDRO RUBÍ SOLER**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL
TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.**

SEPTIEMBRE, 2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY

**EFFECTO DEL TELETRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES
DEL ÁREA DE CUSTOMER EXPERIENCE DE TIGO BUSINESS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

ALBERTINA NAVARRO RIOS

ASESOR TEMÁTICO

RUSSEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARIO GALLO

JORGE DACCARETT

PABLO MOYA



FACULTAD DE POSTGRADO

Efecto del teletrabajo y su relación con la productividad laboral en los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo Business

Cynthia Giselle Chávez Núñez

Mario Alejandro Rubí Soler

Resumen

El presente estudio de investigación tiene como finalidad identificar los efectos del teletrabajo y su relación con la productividad laboral en los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo Business, conocer los beneficios, principales desafíos, retos y situaciones adversas que presenta la implementación del teletrabajo, para lo cual se procedió a aplicar encuestas a los colaboradores con el propósito de obtener información suficiente para reconocer las limitantes de esta modalidad de teletrabajo, en ese sentido, surge la necesidad de fomentar un plan de desarrollo más dinámico a través de una guía para la implementación del teletrabajo, adaptando las metodologías en la aplicación de las 5 “S” para la mejora continua y la administración del tiempo con el objetivo de abordar de manera integral las mejores prácticas para desarrollar el teletrabajo y generar beneficios para los colaboradores y la empresa.

Palabras claves: (Condiciones de Trabajo, Comunicación, Productividad, Salud Mental, Satisfacción Laboral, Teletrabajo.)



GRADUATE SCHOOL

Effect of teleworking and its relationship with labor productivity on employees of the Customer Experience area of Tigo Business

Cynthia Giselle Chávez Núñez

Mario Alejandro Rubí Soler

Abstract

The purpose of this research study is to identify the effect of teleworking and its relationship with labor productivity on employees of the Customer Experience area of Tigo Business, to know the benefits, main challenges, and adverse situations that the implementation of telework presents, in order to proceed to apply surveys to the collaborators to obtain sufficient information to recognize the limitations of this telework modality, in that sense, the need arises to promote a more dynamic development plan through a guide for the implementation of telework, adapting the methodologies in the application of the 5 "S" for continuous improvement and time management in order to comprehensively address the best practices developing telework and generate benefits for employees and the company.

Key Words: (Communication, Job Satisfaction, Mental Health, Productivity, Teleworking, Working Conditions.)

DEDICATORIA

Cynthia Giselle Chávez Núñez

Dedico el presente logro a Dios todopoderoso, por haberme dado la sabiduría y las fuerzas para culminar esta meta en mi vida, porque todo lo que soy y todo lo que tengo se lo debo a él. A mis padres, a mi abuela, a mi hermano, a mis tíos y a toda mi familia por el apoyo incondicional que me brindaron. A los catedráticos que con su esfuerzo y dedicación también hicieron de esto una realidad, a mis amigos y todas las personas que de alguna manera hicieron esto posible.

Mario Alejandro Rubí Soler

Dedico el presente estudio, primeramente a nuestro Dios Padre, creador del universo, por darme sabiduría y concederme entendimiento para poder cumplir con los objetivos propuestos y con ello concluir una etapa más en mi formación académica, también agradezco grandemente a mi madre Olmeda Esperanza Soler, que ha sido mi principal apoyo en todo y por todo los consejos brindados a lo largo de mi vida, por alentarme y creer en mí, por brindarme su incondicional amor y para demostrar que lo que uno se propone depositando la confianza en Dios, todo se logra y lo demás vendrá por añadidura.

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento en primer lugar a Dios, por habernos dado la sabiduría y fortaleza para realizar este estudio. A nuestras amadas familias, por su apoyo incondicional, de ellos hemos aprendido que los logros y metas alcanzados son el resultado del esfuerzo y dedicación.

A nuestros asesores por su apoyo, orientación y tiempo brindado en este proyecto. A todos los catedráticos que hicieron posible adquirir nuevos conocimientos para implementar en nuestra vida profesional y personal. A todas las personas que de alguna manera hicieron esto una realidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 Introducción.	14
1.2 Antecedentes del Problema	16
1.3 Definición del Problema.....	18
1.3.1 Enunciado.....	18
1.3.2 Formulación del Problema.....	18
1.3.3 Preguntas de Investigación.....	19
1.4 Objetivos del Proyecto	19
1.4.3 Objetivo General	19
1.4.4 Objetivos Específicos.....	19
1.5 Justificación.....	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Conceptualización.....	22
2.2 Análisis de la Situación Actual	25
2.3 Teorías de Sustento	53
2.3.1 Análisis de las metodologías	57
2.3.1.1 Metodología de la administración del tiempo (Matriz de Eisenhower).....	57
2.3.1.2 Metodología KAIZEN (5 “S”).....	61
2.3.2 Antecedentes de las metodologías.....	65
2.3.3 Análisis crítico de las metodologías.....	68

2.4 Marco Legal	70
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	72
3.1 Congruencia metodológica.....	72
3.1.1 Matriz de congruencia.....	73
3.1.2 Esquema de variables.....	75
3.1.1 Operacionalización de variables.....	76
3.2 Alcance, enfoque y métodos	79
3.4 Diseño de la investigación.	80
3.4.1 Población	81
3.4.2 Muestra.....	81
3.5 Unidad de análisis	82
3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados.	82
3.7 Fuentes de información.....	83
3.7.1 Fuentes primarias.	83
3.7.2 Fuentes secundarias.....	83
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	84
4.1 Resultados de la encuesta aplicada.....	84
4.2 Métricas o indicadores para medir el rendimiento del área de Customer Experience de Tigo Business.....	116
1. NPS interno o Net Promoter Score, nivel de servicio brindado.....	116
2. SLA MTD (mes a mes) tiempo de respuesta por gestión atendida en el área de Customer Experience CO de Tigo Business	119
3. Gestiones atendidas cerradas el mismo día de asignación.	123
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
5.1 Conclusiones	128

5.2 Recomendaciones	129
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	131
6.1. Nombre de la Propuesta:	131
6.2. Justificación de la propuesta	131
6.3 Alcance de la propuesta (Objetivos de la implementación).....	132
6.3.1 Objetivo general.....	132
6.3.2 Objetivos específicos.	132
6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.....	132
6.4.1 Descripción clara del “Qué” y “Cómo” lo harán.	132
6.4.2 Metodología de las 5 “S” de la calidad (Método Kaizen)	151
6.4.3 Metodología de la administración del tiempo.....	174
6.4.4 Programa de capacitaciones	190
6.4.5 Presupuesto de los talleres de capacitación	191
6.5 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	194
ANEXOS.....	195
Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos:.....	195
Anexo 2: Tablas de frecuencias	202
Anexo 3: constancias visto bueno de la investigación	216
Referencias.....	217

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción.

En el transcurrir del tiempo, con la evolución de la industria y el comercio, se ha generado la globalización, a su vez ha tenido su repercusión en las empresas. Puesto que han modificado su manera de operar los negocios conforme se globalizan, siendo derivado de un proceso económico, político, social, cultural y sobre todo tecnológico, cuál hace que haya un efecto de comunicación inmersivo en las organizaciones y genera que las empresas se vuelvan cada vez más competitivas dentro de sus rubros en los mercados que operan.

En ese sentido y conforme a los avances en la globalización y los constantes cambios del entorno, la forma en que se trabaja dentro de una organización, ha venido cambiando considerablemente a lo largo de los años. De tal modo que las empresas adoptan los avances tecnológicos adecuados para sus procesos como: plataformas informáticas, sistemas de información y comunicación, así mismo, le permite la adopción de nuevas modalidades de trabajo que conlleva a ser más eficientes y eficaces en la consecución de metas y objetivos.

Sin embargo, tras los cambios del entorno y el surgimiento de la crisis sanitaria mundial, producido por el nuevo coronavirus denominado Covid-19, y para hacer frente al virus y reducir los altos índices de contagio las autoridades sanitarias se vieron obligadas a confinar a la población mundial.

En Honduras tras el confinamiento el gobierno de la república activó por medio del decreto No. 33-2020, a través del congreso nacional de Honduras, la ley de auxilio al sector productivo y a los trabajadores ante los efectos de la pandemia provocada por el Covid-19, como medida emergente a la crisis sanitaria mundial.

Por tanto, para continuar moviendo la economía nacional, las empresas se vieron obligadas a adoptar diversas medidas de emergencias amparadas en el decreto No. 33-2020, aprobado por el congreso nacional. En donde se instó adoptar el trabajo a distancia, mejor conocido como teletrabajo en sus variables modalidades como ser, trabajo móvil, trabajo en telecentro o trabajo desde casa.

Cabe mencionar que, en el ámbito laboral hondureño, la modalidad de Teletrabajo, se conocía poco o nada antes de la pandemia, pese a que las empresas estaban debidamente preparadas y obligadas por la crisis sanitaria y el confinamiento, se implementó teletrabajar para dar continuidad a la operación de las empresas tanto públicas como privadas.

En ese sentido la presente investigación sobre el efecto del teletrabajo y su relación con la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Tigo Honduras, fue realizado en el área de Customer Experience en la unidad de negocios de Tigo Business con la finalidad de conocer los aspectos del teletrabajo, cuáles son los beneficios, ventajas y principales desafíos o retos que presenta el teletrabajar, cuáles ha sido las herramientas tecnológicas y de comunicación utilizadas para promover la digitalización y generar un ambiente laboral más eficiente. Y sobre todo se identificó aquellas situaciones adversas que genera el trabajo a distancia en los colaboradores, conforme a la motivación y la salud mental de los mismos.

Por tanto, la investigación también contiene una propuesta que permita desarrollar competencias en los colaboradores, para mejorar procedimientos de cómo debe de implementarse y ejecutarse el teletrabajo, conforme a metodologías implementadas que beneficien a la empresa y a los colaboradores donde se llevó a cabo dicha investigación.

1.2 Antecedentes del Problema

Hoy en día el teletrabajo como nueva modalidad de trabajo a distancia, ha cobrado mucha fuerza a partir del año 2020 con la llegada de la pandemia. Ocasionada por la crisis sanitaria mundial del nuevo coronavirus detectado en China y denominado Covid-19, donde los primeros casos del brote del virus se iniciaron a finales de año 2019 en la ciudad de Wuhan en china. Según la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) notifica un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad. Posteriormente se determina que están causados por un nuevo coronavirus. (OMS, 2020)

A partir de los primeros casos, el brote se expandió a nivel mundial por medio de personas infectadas, obligando a las organizaciones y empresas a detener por un breve periodo de tiempo su operatividad. Es allí como la nueva modalidad de teletrabajo toma su auge.

Sin embargo, a raíz de la crisis sanitaria por el Covid-19, muchas empresas dieron el salto a realizar y experimentar con el trabajo a distancia fuera de las oficinas, donde los colaboradores comenzaron a trabajar desde sus hogares vía remota.

La llegada de la pandemia del nuevo coronavirus, derrumbo todas las barreras y creencias sobre el teletrabajo, trabajar a distancia desde casa o de cualquier otro lugar se ha vuelto una herramienta indispensable para la continuidad de las empresas. (El Heraldo, 2020)

Es ahí donde surge la importancia de trabajar vía remota, a distancia por medio de la modalidad del teletrabajo, donde las organizaciones y sus colaboradores se comprometen para cumplir con sus funciones en torno a toma de decisiones que beneficien a ambas partes.

Por ende y según estudio realizado en Ecuador en la Universidad Andina Simón Bolívar, referente al Análisis de la modalidad de Teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito.

Así mismo para esta investigación se tomó como caso de estudio a la empresa D.I.T TELECOM. Una empresa dedicada a prestación de servicios de mantenimiento remoto a redes de telecomunicaciones. Aplicándose encuestas a una muestra correspondiente a veintisiete técnicos o trabajadores, el objetivo del estudio era realizar un análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas en la ciudad de Quito, se analizaron las variables como ser: el teletrabajo y la productividad laboral de la empresa.

Según resultados de dicho estudio, arrojaron que la modalidad de teletrabajo genera a la empresa una disminución de los costos y gastos de producción, a su vez, mejora el nivel de competitividad laboral de sus trabajadores y permite un alto nivel de cumplimiento de las metas de producción de la empresa.

Conforme a los resultados obtenidos del estudio, se recomendó a la empresa D.I.T TELECOM, así como a otras empresas privadas de la ciudad de Quito, considerar la modalidad de Teletrabajo como una opción para mejorar su productividad laboral, en especial dentro del sector de provisión de servicios. (Jaramillo, 2016)

Otro estudio realizado en Colombia específicamente en la ciudad de Bogotá en el año de 2015, donde la línea de esta investigación es sobre el análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. (Ardila, 2015)

Cuyo estudio de caso se llevó a cabo en un área de una organización financiera en Bogotá, por tanto, la investigación tiene una metodología cuantitativa y cualitativa,

resultando una línea de investigación mixta de tipo descriptivo y explicativo. Con una muestra de 21 integrantes, correspondiente al 30% requerido para el muestreo y análisis.

Los resultados obtenidos en la recopilación de información hace énfasis y demuestran que las personas que realizan teletrabajo presentan mayor competitividad, por consiguiente las variables que se indagaron fueron: eficiencia, productividad y ausentismo aunque en esta modalidad se le da mayor relevancia a la gestión administrativa y calidad de vida de los trabajadores según el estudio. Por otro lado, se analizaron variables de costo-beneficio referente a dicha modalidad de teletrabajo que según el estudio hay una marcada diferencia con respecto a la modalidad de trabajo tradicional, resultando de mucho beneficio para las organizaciones.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado

Debido a la situación sanitaria generada por la pandemia por Covid-19, ha provocado la interrupción de las actividades cotidianas de diversos sectores, entre ellos el sector empresarial de telecomunicaciones. Dicho acontecimiento, representa un desafío sin precedentes, que ha inducido el cierre de muchas empresas y la disminución de actividades en otras, como una medida emergente ante la crisis sanitaria surge la modalidad del teletrabajo o trabajo a distancia, que a llegado en repuesta y por la necesidad de reactivar la economía, por lo que nace la idea de llevar a cabo la investigación sobre el efecto que tiene el teletrabajo y su relación con la productividad en los empleados de área de Customer Experience de Tigo Business.

1.3.2 Formulación del Problema

La presente investigación tiene como finalidad brindar repuesta a la pregunta o interrogante general de investigación que a continuación se presenta:

¿Cuál es el efecto que provoca la modalidad de teletrabajo y su relación con la productividad laboral en los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo Business?

1.3.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los beneficios, principales desafíos o retos que presenta la implementación del teletrabajo?
2. ¿Cuál sería el entorno adecuado para trabajar a distancia realizando teletrabajo y que herramientas tecnológicas y de comunicación efectiva se utilizan en esta modalidad de trabajo?
3. ¿Cuáles serían las situaciones adversas que genera la modalidad de trabajo y si estas afectan la motivación y salud mental en los colaboradores?
4. ¿Qué plan de acción se podría implementar, que a su vez beneficie a los colaboradores y a la empresa para contribuir al desarrollo de las competencias laborales, mejorar calidad de vida de las personas y que permita adaptarse de mejor forma al teletrabajo?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.3 Objetivo General

Determinar que efectos positivos y adversos genera la modalidad del teletrabajo y cuál es su incidencia con la productividad laboral en los empleados de customer experience de tigo Business

1.4.4 Objetivos Específicos

- 1) Determinar los beneficios y principales desafíos o retos que presenta la implementación del teletrabajo.

- 2) Identificar aspectos de la modalidad de teletrabajo y su entorno, así como las herramientas tecnológicas de información y comunicación utilizadas para promover la digitalización y generar un ambiente laboral más eficiente.
- 3) Identificar situaciones adversas que genera la modalidad de trabajo y si estas afectan la motivación y salud mental en los colaboradores.
- 4) Realizar un análisis con indicadores sobre el rendimiento y la productividad con datos brindados por la empresa donde pertenece el área de trabajo, objeto de estudio.
- 5) Proponer un plan de acción que permita desarrollar competencias en los colaboradores, durante el teletrabajo con el fin de mejorar procedimientos que beneficie a la empresa y a los colaboradores, dado el auge de esta forma de laborar ocasionado por la crisis sanitaria del Covid-19.

1.5 Justificación

Considerando el impacto económico y social que representa el Covid-19 surge una nueva modalidad laboral, como lo es teletrabajo. Este nuevo paradigma en el ámbito empresarial ha surgido como una respuesta al distanciamiento social y a las medidas de bioseguridad propuestas por entidades sanitarias para evitar la propagación del Covid-19. A su vez permite a las empresas reducir costos respecto a insumos, espacios físicos y realizar muchas actividades laborales a distancia. Esta modalidad de trabajo se acopla perfectamente a la globalización y la era digital.

La apertura hacia el teletrabajo se ha facilitado gracias a nuevas tecnologías que ofrecen las herramientas necesarias para que los empleados desarrollen sus funciones y tareas de una forma eficiente desde casa. La implementación de esta nueva modalidad permite favorecer al empleado y generar beneficios, en materia de

movilidad, con relación al tiempo y los costos en el transporte, lo último es significativo, ya que contribuye a reducir la contaminación ambiental.

El teletrabajo es una modalidad relativamente nueva que se ha generalizado a raíz de la pandemia Covid-19, teniendo en consideración que esta forma de trabajo demanda nuevos desafíos, requerimientos, el uso de herramientas tecnológicas de información y comunicación, promover la digitalización y promover un ambiente de trabajo más eficiente, valores, comportamientos y actitudes de los trabajadores, por tanto es conveniente y de suma importancia profundizar en las percepciones que tienen los colaboradores que realizan home Office, el cual permitirá comprender, desde la propia experiencia de los trabajadores, las dificultades, estrés laboral, limitaciones, retos y beneficios que surgen al realizar esta práctica de trabajo.

Por consiguiente, esta investigación beneficiará al área de Customer Experience de Tigo Business, para establecer manuales y políticas orientadas al teletrabajo, así como la implementación de metodologías de procesos que permitan un mejor y mayor control en la productividad y rendimientos de los empleados que realizan esta práctica de trabajo a distancia.

El propósito del estudio también es profundizar en el conocimiento que tienen los trabajadores frente a la modalidad de teletrabajo y cómo repercute en la productividad y rendimiento de los mismos. Con el fin de dar recomendaciones de mejora que beneficie a los colaboradores y a la empresa, de esta manera contribuir al desarrollo de las competencias laborales y calidad de vida de las personas para adaptarse a esta forma de trabajo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, en el presente capítulo, se muestran las bases y sustento del estudio, como también los conceptos y las teorías que ayudan a comprender el enfoque de la investigación y su vez se exponen las metodologías a utilizar para resolver el problema de investigación.

2.1 Conceptualización

1. Teletrabajo:

Es una forma de estructura laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral, que consiste en el desempeño de funciones y responsabilidades, usando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo, pero es clave el cumplimiento de los objetivos y resultados. (Marroquín, 2020, pág. 5)

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define el teletrabajo como: trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas. (RAE, 2021)

2. Relación: “Conexión, correspondencia de algo con otra cosa”. (RAE, 2021)

3. Condiciones de trabajo:

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una

dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. (Chiavenato, 2007, pág. 230)

4. Productividad Laboral: De acuerdo con Van Der (2005) citado en (Quiroa Morales, 2014) explica que la productividad laboral es como:

El acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud. (Pág. 26)

5. Área funcional de trabajo: “son todos los departamentos en que se divide una empresa para que pueda trabajar de forma eficiente”. (Quiroa, Economipedia.com, 2020)

6. Colaborador: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. (Chiavenato, 2007, pág. 94)

7. Modalidad de trabajo: “El término modalidad es sinónimo de Categoría, tipo, manera o clase. Así, una modalidad es una variante de algo, una forma peculiar en la que se lleva a término una actividad”. (Navarro, 2015)

8. Entorno: “Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo” (Lexico.com, 2021)

9. Herramientas tecnológicas: “es cualquier “software” o “hardware” que ayuda a realizar bien una tarea, entendiéndose por “realizar bien” que se obtengan los resultados esperados, con ahorro de tiempo y ahorro en recursos personales y económicos”. (Datadec, 2018)

10. Digitalización:

Es un proceso mediante el cual, algo real (físico, tangible) es pasado a datos digitales para que pueda ser manejado por una computadora (de naturaleza, a su vez, digital), modelándolo, modificándolo, y aprovechándolo para otros propósitos distintos de su cometido o función originales. (González , 2017)

11. Ambiente laboral: “Es uno de los componentes más importantes y necesarios en la gestión administrativa, la particularidad en el trabajo depende también de la calidad humana, de su buen trato, el respeto y el reconocimiento a su desempeño y dedicación”. (Romero Cevallos & Orellana Fierro, 2021)

12. Salud Mental:

Concebimos a la salud mental como una creación social y humana, como un modo de vida, un modo de estar en comunidad surgido en una sociedad determinada y un modo activo de estar en el seno de ésta. Por lo tanto, su conocimiento no podrá limitarse solo al proveniente de las ciencias de la medicina o de la psicología, sino que serán las ciencias o, mejor dicho, los conocimientos de una sociedad en toda su amplitud, los que deberán abordar la comprensión de la salud mental por medio de las circunstancias sociales que la determinan y del medio social en donde se produce y que la condiciona (Ferro, 2010, pág. 52)

Así mismo, la organización mundial de la salud (OMS, 2018) define la salud mental como: Un estado de bienestar en el que la persona realiza sus capacidades y

es capaz de hacer frente al estrés normal de la vida, de trabajar de forma productiva y de contribuir a su comunidad. En este sentido positivo, la salud mental es el fundamento del bienestar individual y del funcionamiento eficaz de la comunidad.

13. Competencial laborales: “Una competencia laboral se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo o labor específica”. (Quiroa, <https://economipedia.com/>, 2020)

14. Políticas y procedimientos: “son una parte esencial de cualquier organización. Juntas, proporcionan una hoja de ruta para las operaciones diarias. Aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos”. (Serenty, 2019)

15. Covid-19:

Es un nuevo coronavirus (CoV) es una nueva cepa de coronavirus que no se había identificado previamente en el ser humano. El nuevo coronavirus, que ahora se conoce con el nombre de 2019-nCoV o Covid-19, no se había detectado antes de que se notificara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. (OPS, 2021)

2.2 Análisis de la Situación Actual

2.2.1 Macroentorno

2.2.1.1 Concepto general de teletrabajo

Actualmente esta nueva forma de realizar el trabajo se ha vuelto común en la mayoría de empresas cuáles han decido cambiar la forma tradicional en que sus colaboradores desempeñen sus funciones de acuerdo a su puesto de trabajo ocupado, es por ello que en este apartado se definirá de forma general el concepto de teletrabajo según la conceptualización por otros autores.

El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico, revistiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios. (Contreras & Roza Rojas, 2015, pág. 77)

Sin embargo, la persona o colaborador teletrabajador necesita de todos los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades o funciones desde un punto remoto, por ende, para su desempeño y para una buena prestación de servicios la empresa debe proveer de todos los recursos, así como sistemas de información, comunicación y tecnología para que el colaborador ejecute su función como teletrabajador.

Según Boairov (2010), define el teletrabajo como: “Una forma de organizar el trabajado realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador u otro, siempre que sea ajeno al empleador, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación”. (De Vega, Lozano Soto, & Rizzo , 2016, pág. 12)

A su vez, Agudo Moreno, M.J. (2014) dice que el “Teletrabajo es aquel que se realiza fuera de la oficina central utilizando herramientas tecnológicas para ejercer, desde cualquier lugar y en cualquier momento, las labores propias del empleado”. (pág. 173)

De tal forma y como está expuesto anteriormente, el concepto de teletrabajo se entiende como como una manera diferente de ejecutar el trabajo o hacer cumplir una profesión, realizar actividades, responsabilidades fuera de las oficinas de trabajo de una

organización, institución o empresa, dicho de otra manera y es que conlleva a otro tipo de organización del trabajo, utilizando recursos tecnológicos para poder hacer y desarrollar las funciones del puesto en otro lugar que no sea las oficinas físicas de una empresa.

2.2.1.2 Características del teletrabajo

El teletrabajo como modalidad laboral tiene como características el poder realizar el trabajo desde un lugar distinto a la empresa a través de las tecnologías disruptivas como herramientas necesarias que permiten el poder realizar las actividades y funciones desde cualquier lugar donde el empleado se encuentre, cumpliendo con los horarios y la jornada laboral establecida por la empresa.

De acuerdo con Mella et al. (2017) Citado en (Quiroa, Economipedia.com, 2020), explica que el teletrabajo presenta las siguientes características; Contar con un contrato laboral donde se establezca el horario, remuneraciones, facilidades y otros aspectos; el teletrabajo regulado comprende la determinación de la jornada laboral, especificando horas, días o meses; designación del espacio laboral; pudiendo ser a domicilio u otro libremente elegido; el espacio físico de trabajo debe ser informado y validado por la empresa.

Acosta Marín (2018) menciona como características de teletrabajo que “las labores pueden potencialmente ser ejecutadas desde cualquier lugar. Se emplean las distintas herramientas ofrecidas por las TICs. En teletrabajo normalmente se emplean horarios flexibles que respondan a las necesidades del cargo u objetivos establecidos”.

De acuerdo con el “Libro Blanco del Teletrabajo”, publicación realizada por los ministerios del Trabajo y de las Tecnologías de Información y Comunicación de

Colombia, Más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características: 1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos. 2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones. 3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas. (Ministerio de Tecnologías de la Información , 2020)

2.2.1.3 Modalidades de teletrabajo

Las modalidades o formas de teletrabajo se pueden decir que depende del lugar donde se realiza por lo que se detallan los tipos: el trabajo en casa, el trabajo móvil, el trabajo en telecentros, Multi localización y suplementario cuyas descripciones se menciona a continuación:

Teletrabajo en casa: Se tiene el domicilio particular como lugar de trabajo, estipulado en un contrato con el empleador y se refiere a la realización de tareas específicas desde el domicilio o despacho profesional. (Villafrade Vargas & Palacios Osma, 2013)

Trabajo móvil: También denominado como nómada o itinerante se refiere a aquellos trabajadores cuya actividad requiere frecuentes desplazamientos, desarrollan la mayor parte de su actividad en diferentes lugares.

Trabajo en telecentros: También denominado como oficina remota, la cual es una oficina de recursos compartidos que dispone de las instalaciones de

telecomunicaciones y de los equipos informáticos necesarios para desarrollar actividades de teletrabajo.

Suplementario: “en el cual los teletrabajadores laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina”. (Acosta Marín, 2018, pág. 33)

Multi-localización: “fijo y ocasionalmente desplazándose en diferentes sitios. Por lo tanto, varios lugares están disponibles y parecen cambiar entre ellos. Los ingenieros son un ejemplo de ello”. (Chuco Aguilar, 2021)

El teletrabajo y las modalidades varía en función de los diferentes aspectos a considerar como tecnologías a utilizar, ubicación geográfica, aspectos legales, características, tipo de empresas, lugar donde se realiza, recursos y herramientas de tecnología y comunicación, por mencionar algunos.

2.2.1.4 Historia del Teletrabajo

Esta forma de realizar el trabajo de manera remota, viene surgiendo desde hace más de 40 años hacia atrás, todo comenzó cuando pionero del teletrabajo, el científico Jack Nilles de la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio, más conocida como NASA, decidió contribuir con nuevas ideas para hacer frente a la crisis petrolera que se vivía en aquella época en los Estados Unidos de América por el año 1973.

Según la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica: Uno de los objetivos principales de Jack Nilles en su investigación, era reducir el traslado de los trabajadores a sus respectivas oficinas, con el fin de disminuir los problemas de transporte y de polución. Por lo tanto, se logró disminuir la contaminación y el traslado innecesario a las zonas de trabajo y, por el contrario, la calidad de vida de los trabajadores y la calidad laboral de las empresas mejoró. (UNED, 2019)

En efecto el teletrabajo surge como opción para mitigar la crisis del petróleo, en ese tiempo la tecnología no estaba tan avanzada como hoy en día, por ende, había más dificultades al momento de trabajar a distancia, pero todo se ha ido adaptando conforme a los avances de la tecnología que se desarrollaba en el transcurso del tiempo.

Según Corbi (2014): “Fue con la expansión de internet y de los ordenadores personales en los 90s cuando el teletrabajo empezó a ser factible tecnológicamente, sobre todo en Estados Unidos, y muchas empresas comenzaron a utilizarlo. Incluso las autoridades empezaron a promoverlo”.

Por otro lado, Bertel Pérez (2019) manifiesta que “El inicio del teletrabajo podría decirse que se desarrolla en dos etapas, La primera etapa comprende desde los años 60s hasta mediados de los 80s. Y la segunda etapa comprende a partir de los años 90s”. (pág. 13)

Es decir, la primera etapa es comprendida y desarrollada durante la crisis petrolera de esa época, debido a que al realizar el trabajo de manera remota era una alternativa a solventar aquella crisis evitando el uso del automóvil para impedir desplazarse hacia el lugar de trabajo y venía a ser una gran opción para la creación de nuevas fuentes de trabajo, debido a que se veía como una forma flexible de desempeñar el trabajo.

En cuanto a la segunda etapa, la misma se desarrolla en los años 90s y esto tuvo mucho que ver la llegada de los computadores y el impulso de una nueva era tecnológica que apuntaba a automatizar procesos laborales, y con ello surgen las oficinas virtuales cuyo objetivo es la de flexibilizar el trabajo y ejecutar las funciones laborales de forma eficiente y eficaz.

Si bien es cierto hoy en día, esta modalidad de teletrabajo ya no resulta extraño para las personas, debido a que se cuenta con los recursos disponibles para trasladar la oficina a cualquier punto remoto y ejecutar su trabajo a distancia por medio herramientas tecnológicas, el uso del internet, y el internet de las cosas, como también sistemas de información y de comunicación, recursos aptos para desarrollar esta modalidad de trabajo.

2.2.1.5 Teletrabajo en el mundo y la crisis Sanitaria Covid-19.

Tras la crisis sanitaria ocasionada por el nuevo coronavirus encontrado por primera vez a finales del año 2019 en la república de China, específicamente en la ciudad de Wuhan, y denominado por las organizaciones de la salud como Covid-19, el mundo a sufridos múltiples cambios.

En cuanto a la pandemia y la crisis sanitaria por Covid-19:

La Organización Mundial de la Salud está colaborando estrechamente con expertos mundiales, gobiernos y asociados para ampliar rápidamente los conocimientos científicos sobre este nuevo virus, rastrear su propagación y virulencia y asesorar a los países y las personas sobre las medidas para proteger la salud y prevenir la propagación del brote. (OMS, 2021)

Debido a la propagación pandémica del nuevo coronavirus Covid-19 a nivel mundial, y de acuerdo con las medidas sanitarias establecidas por organizaciones de la salud, los gobiernos y las empresas del mundo desarrollaron y ejecutaron medidas de urgencias para proteger a los ciudadanos y su vez a los trabajadores. Una de esas medidas ha sido el confinamiento de las personas como una forma de aislarse y reducir el contagio del virus mortal.

Por ende, las organizaciones han ido de frente a la problemática y han generado oportunidades y de esta forma adaptándose de cierta manera a los cambios del entorno por medio de la utilización de los recursos virtuales, y de comunicación y con ello han llegado a la implementación del teletrabajo como una forma ágil de confrontar la situación actual y adaptarse a la nueva normalidad llevando a sus trabajadores a implementarse en esta nueva forma de laborar de manera disruptiva y dinámica y de esa manera seguir con el negocio en marcha de las empresas y paulatinamente desestancar la economía en el mundo.

Tras un parón económico simultáneo en la mayoría de países del planeta, las economías de todo el mundo se preparan para retomar la actividad laboral en una nueva era pos-COVID-19. Según el informe mensual de monitoreo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la crisis de COVID-19 está afectando de alguna manera (en abril de 2020) a unos 3.300 millones de trabajadores en todo el mundo. (Gascueña, 2021)

Sin embargo, pese al confinamiento y al estancamiento de la economía tras el parón mundial, empresas y organizaciones han logrado aprovechar oportunidades de negocio derivadas de la crisis sanitaria, por otro lado, hay muchas empresas que no han logrado desarrollarse durante la pandemia, es decir no han podido con la crisis ocasionada por la pandemia y se han visto obligadas a tomar medidas como cierre de puestos de trabajo y no se han podido adaptar a los nuevos cambios, la pandemia del nuevo coronavirus ha sido un reto muy difícil de afrontar para los países, especialmente para aquellos países tercermundistas y para aquellas empresas emergentes que tecnológicamente no estaban preparados para estos cambios disruptivos del entorno.

2.2.1.6 Teletrabajo en América

Según las Naciones Unidas, el teletrabajo irrumpió en los mercados laborales de América Latina y el Caribe como una manera de enfrentar las consecuencias de la pandemia Covid-19, permitiendo la continuidad de actividades en algunos sectores en el contexto de una caída devastadora de la actividad económica, con pérdida de empleo, caída de los ingresos y cierre de empresas. (ONU, 2021).

Conforme a los resultados de un estudio difundido por las Naciones Unidas, desde que se iniciaron las medidas de confinamiento debido al paso del Covid-19, en Latinoamérica entre el 20 y 30% de los asalariados que estuvieron efectivamente trabajando, lo hicieron desde sus hogares. Antes de la pandemia, esa cifra era inferior al 3%. (El Político, 2021)

Sin embargo, con respecto a el teletrabajo en América Latina, se menciona como países referentes en el tema a Brasil, Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, México, Ecuador, Panamá y Colombia,

Por tanto, en los países latinoamericanos donde se ha implementado el teletrabajo, han generado cambios positivos que benefician la economía de cada país, puesto que el teletrabajo permite la oportunidad de continuidad de la operatividad de las empresas aun en tiempo de crisis como lo que ocurre a raíz de la pandemia Covid-19.

Una de las transformaciones observadas en el mundo laboral de América Latina y el Caribe en los últimos años ha sido la emergencia de las plataformas digitales de trabajo. Estas plataformas han cambiado los modelos de negocios existentes, la interacción entre los distintos actores económicos, así como la modalidad de empleo bajo la que se desempeñan dando lugar a nuevas formas de trabajo. La pandemia de la Covid-19 aceleró la revolución digital y disparó muchas de estas

tendencias, a la vez que exacerbó los numerosos desafíos asociados a este tipo de trabajo. (OIT, 2020)

El número de trabajadores a distancia ha aumentado significativamente y en América Latina, puesto que el teletrabajo es una forma segura de evitar el riesgo de contagio de Covid-19.

La digitalización es un aspecto clave para las empresas, tras la transformación digital y tecnológica, por ende, han promovido el teletrabajo como una modalidad emergente a raíz de la crisis sanitaria global, por tanto, el uso de plataformas y herramientas digitales ha aumentado debido al confinamiento.

En América Latina se enfrentan retos en los cuales se debe avanzar uno de ellos es la tecnología se debe mejorar la conectividad a internet y las diferentes herramientas digitales, así mismo otro reto importante son las regulaciones laborales en cada país.

2.2.1.7 Teletrabajo en Centroamérica

Durante la pandemia por coronavirus, los países centroamericanos aplicaron medidas para dar continuidad a la operatividad de los negocios siendo la banca y finanzas, las empresas de telecomunicación y de tecnología, los call center, los pioneros en aplicar el teletrabajo como una forma de garantizar la continuidad de la actividad económica en cada país. Tanto la empresa privada como pública de los países de la región adopto el teletrabajo como una forma de desarrollar las actividades de forma remota y proteger la estabilidad y derechos laborales a través de diferentes iniciativas que promueven el teletrabajo.

En Centroamérica, la Internacional Telework Academy – Chapter Latín América and Caribbean menciona como principales sectores proclives a ser “teletrabajables”, el sector de banca y finanzas, el sector tecnológico, y los

servicios: BPO (Business process outsourcing) y call centers, esto referido a organizaciones en su mayoría transnacionales o empresas locales que tercerizan servicios para estas, donde impera la formalidad y un recurso humano especializado. (Méndez, 2020)

En Centroamérica los países pioneros en aplicar teletrabajo son Costa Rica y Panamá los cuales ya contaban con marcos jurídicos que regulan esta modalidad de empleo. Cabe mencionar que en Honduras y El Salvador tras el estado emergencia por la pandemia establecieron sus respectivas leyes, por otro lado, Guatemala cuenta con una iniciativa de ley que está en proceso de aprobación. Es de suma importancia señalar que el teletrabajo con o sin ley se ha venido aplicando en los países de la región.

En Costa Rica el teletrabajo toma más importancia para el 2020, ya que el Gobierno, mediante el “Decreto Ejecutivo 42227-MP-S”, del 16 de marzo del 2020, decreta un Estado de Emergencia Nacional por la Pandemia del Covid-19 y ordena en la medida de lo posible que todas las empresas del sector público y privado utilicen el teletrabajo; siendo que a la fecha una parte importante del sector privado teletrabaja y más de 40 instituciones públicas están teletrabajando. (Irola, 2020)

El teletrabajo en Costa Rica es una modalidad que ha tomado más auge en los últimos tiempos, y se ha facilitado gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías permitiendo aumentar la productividad y la reactivación de la economía.

En el caso de El Salvador, es hasta el 20 de marzo de 2020 que se emite el Decreto Legislativo 600 que contiene la “Ley de regulación del teletrabajo”, este decreto se encuentra aprobado, sin embargo, aún estamos a la espera que se publique en el Diario Oficial. El objeto de esta ley es promover, armonizar,

regular e implementar el teletrabajo como un instrumento para la generación de empleo y modernización de las instituciones públicas, privadas, autónomas y municipalidades, a través de la utilización de tecnologías de la información y comunicación. Su principal objetivo es aprovechar al máximo las tecnologías de la información y comunicación en la prestación de servicios al público y a la población en general. (Farrar & Melara, 2020)

Guatemala necesita modernizarse con tecnologías, programas y políticas públicas que fomenten el teletrabajo, pero en este momento podemos confirmar que, considerando la exhortación del Ejecutivo de promover el teletrabajo en las empresas, el trabajador y empleador pueden llegar a acuerdos mutuos que les permita trabajar desde casa, ya sea mediante la implementación de políticas de trabajo aceptadas por los trabajadores o mediante la modificación adecuada de sus contratos en el que establezcan el lugar o los lugares donde deben prestar los servicios. (Sequeira, 2020)

Nicaragua, no cuenta de manera taxativa con una regulación explícita de esta modalidad del trabajo, lo más parecido que tenemos es el capítulo del Código del Trabajo (1996) titulado "Del trabajo a domicilio", desarrollado en el título de condiciones especiales de trabajo, figura que dista mucho de lo que se propone con el teletrabajo. (Aléman Madrigal , 2020)

2.2.2 Microentorno

2.2.2.1 Teletrabajo en Honduras

El mundo ha venido evolucionando con el transcurrir de los años, las personas y las organizaciones se han visto obligados a ir adaptándose a los nuevos cambios, a nuevos desafíos ocasionados por la globalización y eventualmente a acontecimientos

naturales, hoy en día con la era de la información y con el desarrollo de nuevos avances tecnológico y de las herramientas de comunicación, por ende para poder hacer frente a tales cambios, las organizaciones han tenido que reinventarse en la manera de operar los negocios. Cada vez más evolucionan de forma que adaptan y desarrollan nuevos métodos o modalidades de trabajo.

Según Martínez del diario La Prensa:

La revolución digital y las nuevas tecnologías de la comunicación e información están llevando, cada vez más, a cientos de empresas y profesionales en Honduras a optar por el teletrabajo o el denominado empleo desde casa o a distancia, lo cual conlleva una serie de ventajas para el trabajador y su patrono. (Martínez, 2019)

Y es que efectivamente con los cambios tecnológicos y la nueva adaptación al mundo digital las empresas tienen una gama de opciones y herramientas para echar andar de forma innovadora y disruptiva esta nueva modalidad de teletrabajo, como se mencionaba anteriormente la implementación de estos nuevos métodos, formas o maneras de laborar genera a las empresas y personas múltiples beneficios.

El teletrabajo aporta una serie de beneficios, tanto para la empresa como para el trabajador, por ejemplo: aumenta la productividad; conciliación y mejor trabajo en equipo; implementa nuevas tecnologías en la empresa; favorece la inclusión social, y, se aporta el granito de arena desde la empresa y trabajadores a favor del medio ambiente. (Pereira Gómez, 2021).

En ese sentido es que se trabaja desde cualquier punto remoto con acceso a herramientas digitales dispositivos electrónicos como una laptop, Tablet, computadora

de escritorio, celular inteligente, así como sistemas de información que faciliten la comunicación vía remota y sobre todo la conexión a internet de las cosas.

Pereira Gómez (2021) dice que existen beneficios generables tangibles y ventajas competitivas del teletrabajo para las empresas que adoptan programas del trabajo desde casa, llegando a incrementar la productividad de los empleados y mejorando la calidad de vida de los trabajadores. De hecho, hay varias empresas pioneras en teletrabajo en las que podemos inspirarnos.

2.2.2.2 Retos y desafíos del teletrabajo

Si bien es cierto esta nueva modalidad de laboral, crea muchos desafíos y retos a los teletrabajadores, donde se ven obligados a aprovechar las oportunidades que les genera esta nueva modalidad de trabajo.

Sin embargo, el Abog. Víctor Isaías Molina Sánchez (2012) en una publicación en la revista de derecho de la UNAH sobre el teletrabajo, describe ciertas circunstancias que llevan al teletrabajador a aprovechar al máximo esta forma de laborar a distancia. (pág. 120)

- a) Generar una conciencia colectiva basada en la necesidad de educarse o auto educarse como elemento de motivación.
- b) Diseñar una campaña de motivación laboral a nivel nacional basado en la ley de máximo esfuerzo.
- c) Crear un cuerpo legal evolutivo y dinámico capaz de brindar espacio a la innovación sin demérito del esfuerzo del capital.
- d) Generar espacios para el uso de infraestructura tecnológica basado en proyectos privados de innovación con base escalable.

e) Dimensionarse globalmente para el trabajo y alejarse de la tendencia del trabajo eminentemente local a la zona de operaciones de la empresa en sentido amplio es no competir con servicios del mercado local, sino superarse con perfil internacional.

2.2.2.3 Reglas físicas para el trabajo a distancia o teletrabajo.

La modalidad del trabajo a distancia viene a cambiar la manera tradicional sobre como normalmente se labora en la mayoría de las organizaciones, la usabilidad de esta nueva manera de ejecutar el trabajo debe ser apoyada por la empresa misma, dotando de todos los recursos y capacidades disponibles a los trabajadores, por tanto, los patronos debe proveer las herramientas digitales y de comunicación necesarias para que los empleados puedan llevar a cabo sus funciones por medio del trabajo a distancia y sin ningún inconveniente, siempre y cuándo se acaten a las normas, políticas y procedimientos establecidos por la organización.

Jack Nilles, pionero del teletrabajo nos brinda las doce reglas básicas así:1- Fuerte automotivación. El teletrabajador es más sensible a las distracciones y a la dispersión. Por otro lado, el aislamiento puede afectarlo psicológicamente. Por lo tanto, es necesaria la automotivación. 2- Autodisciplina. 3- Competencias y preparación. El candidato a teletrabajador tiene que tener las competencias necesarias para la actividad en cuestión y, además de eso, tiene que aprender a funcionar en este sistema.4- Flexibilidad y espíritu de innovación.5- Formas de sociabilización.6- Régimen de voluntariado.7- Ambiente familiar.8- Combate a las exageraciones.9- Ambiente adecuado.10- Formación.11- Sistema experimental.12- Regla número uno. El teletrabajo no es ni un premio, ni un castigo. Es solo una manera diferente de trabajar. (Molina Sánchez, 2012)

Por consiguiente, cuando se trata de realizar trabajo a distancia, el colaborador o trabajador se enfrenta a ciertos desafíos y, por ende, tiene que tener un grado alto de motivación para poder realizar de mejor forma sus funciones, debido a que el aislamiento lo puede inducir desconcentración en el horario laboral, en vista de las distracciones del entorno. A parte de esa situación el teletrabajador debe estar empoderado totalmente de sus funciones para rendir en su desempeño, así mismo, la automotivación será un factor clave para este último punto. Y la adaptación a un nuevo ritmo de trabajo es un factor indispensable para cumplir con las tareas asignadas, por tanto, la adopción del teletrabajo requiere de automotivación, disciplina, competencias desarrolladas, adaptación del entorno, comunicación eficiente y ambiente adecuado para la ejecución del trabajo.

2.2.2.4 Teletrabajo y la crisis sanitaria en Honduras.

Debido a la crisis sanitaria mundial por el Covid-19, muchas empresas de Honduras han optado por implementar la modalidad de realizar trabajo a distancia, acatando así mismo, las disposiciones del gobierno de la república que para hacer frente a la crisis se vio obligado a confinar a los ciudadanos para evitar la propagación del virus Covid-19. Antes de esta situación mundial muy pocas empresas optaban por adaptar esta modalidad de trabajo.

Sin embargo en Honduras, no hay estadísticas exactas sobre quienes fueron los precursores de desarrollar esta modalidad de trabajo, y es que a partir del 2020, cuando iniciaron los primeros casos de contagio en el país y por medio del confinamiento de las personas, a partir de ese año, esta modalidad de trabajar se implementó con buen suceso en la mayoría de las empresas, las cuales decidieron tomar decisiones emergentes frente a las crisis para dar continuidad a su negocio, y de esa forma el teletrabajo ha llegado para quedarse en las empresas hondureñas.

El director ejecutivo de la Cámara de Industria y Comercio de Tegucigalpa (CCIT), argumentó que el trabajo remoto llegó para quedarse y a su vez ser parte integral de la operatividad de las empresas, porque a raíz de las crisis, se han visto obligadas a la implementación de esta modalidad de trabajo.

Según diario El Heraldó, el teletrabajo puede considerarse una herramienta con efectos positivos entre el balance de la vida personal y profesional y a su vez también puede tener un efecto opuesto si no se establecen horarios de trabajo. En cuanto a la productividad, muchas empresas han comprobado que con este método han sido aún más productivas que estando en la oficina, pero depende de la comunicación, el compromiso y el apoyo que se dé en la empresa. (EL HERALDO, 2021)

2.2.2.5 El teletrabajo y su auge en Honduras,

El teletrabajo ha tomado fuerza desde el confinamiento en marzo de 2020, la crisis de la pandemia por Covid-19 ha obligado a las personas y a las empresas a cambiar el estilo de vida y la forma de trabajar, dado que los trabajadores de múltiples empresas han dejado la forma tradicional de laboral y ha adoptado la modalidad de teletrabajar, aunque esta manera de trabajar se dio de forma improvisada a raíz de toda la crisis sanitaria,

Según Juan Carlos Sikaffy presidente del COHEP, citado por Medina de diario El Heraldó (2020), considera que el teletrabajo se puede poner en práctica en todos los sectores del país, dado que muchas actividades técnicas e intelectuales se pueden con las labores por medio del teletrabajo.

Quizás haya cierta razón en lo que expresa el presidente del consejo hondureño de la empresa privada, el teletrabajo se puede desarrollar a nivel de todos los sectores,

siempre y cuando las empresas dispongan y provean todas las capacidades y todos los recursos para que sus empleados puedan ejecutar de buena manera esta modalidad de trabajo, otro punto importante a tomar en consideración es que todos los empleados que realicen el trabajo a distancia por medio del trabajo remoto debe someterse a normativas laborales en donde se regulen los horarios laborales de acuerdo a su jornada de trabajo.

2.2.2.6 Teletrabajo y la productividad laboral

La productividad laboral cuando se logra medir en las empresas, es un punto de partida que permite conocer las fortalezas como también los puntos débiles de los colaboradores cuando estos desempeñan su trabajo, así mismo, y conforme con los resultados de las evaluaciones o mediciones estos a su vez permiten, se realice toma de decisiones pertinentes por medio de planes de acción y medidas que son necesarias para abordar los puntos de mejora encontrados, considerando que para poder realizar este proceso las empresas deben disponer de las herramientas y recursos apropiados para tal propósito.

Según Jaramillo (2016), menciona que la productividad permite determinar en materia de eficiencia económica la relación entre el resultado y los costos de los recursos que se emplearon y se hablará de que hay más productividad en la medida en que los costos sean más bajos. Es claro que, dentro del concepto amplio de productividad de la empresa u organización, está inmerso el concepto de productividad laboral, como una parte del todo. (pág. 26)

En ese sentido, la medición de la productividad viene a sanear los puntos de mejora de un área de trabajo, debido a que una vez identificados los motivos de una baja productividad y con las herramientas necesarias se pondrán en marcha planes de acción o medidas que permitirán atacar y fortalecer la productividad del trabajador o de un área

de trabajo. Dado que es importante para el logro de objetivos y así mismo, seguir alineados con la planificación estratégica de la organización.

2.2.2.7 Retos y condiciones laborales de las empresas y sus colaboradores en Honduras

La pandemia por el Covid-19, ha dejado una crisis laboral en todos los sectores de Honduras, afectando tanto a la economía formal como informal del país, dado a las restricciones del confinamiento y a que las empresas se vieron obligadas a deteriorar la parte contractual de sus colaboradores, revocándole sus condiciones laborales, incrementando y agudizando más la crisis del desempleo en el país, obligando a las personas a crear sus propias condiciones informales para obtener ingresos y así sobrevivir y subsistir durante la crisis sanitaria.

Por otro lado, también las empresas buscaron generar condiciones laborales que conduzcan a reactivar la economía y que favorezcan de cierta medida a todos los sectores, así mismo, fue que comenzaron tomar decisiones importantes, con acciones emergentes para hacer frente a la crisis, soluciones como la modalidad de teletrabajo y sus variantes, a su vez diversas estrategias de protocolo de bioseguridad que ayuden a proteger la salud de trabajadores y consumidores, entre ellos inducir políticas de bioseguridad, como uso de cubrebocas, limpieza constante con productos desinfectantes para evitar el contagio y disminuir la propagación del virus Covid-19 y con esto ayudar a sostener la continuidad del negocio.

Sin embargo, las condiciones que enfrentan los empleados o colaboradores durante el entorno de la pandemia en su ambiente laboral, también han venido a repercutir considerablemente la salud mental de los mismos, pudiendo ser un punto relevante en que productivamente también se vean afectados.

Según el máster Fabio Martín Andrade, docente y coordinador de la Maestría en Psicología Industrial y Organizacional de la UNAH. Citado por Torres A. (2021), explica que las organizaciones tienen dos retos y los han tenido desde el inicio de la pandemia; 1) es contar con una estructura que siga satisfaciendo las necesidades básicas de los trabajadores, es decir, que, en la medida de lo posible, el trabajador siga contando con un paquete de prestaciones que le permitan a él y su familia, salir adelante. 2) El segundo reto tiene que ver con la salud mental, y éste es el reto más importante, porque hay una presión constante de parte del sector empresarial, de volver lo más regular posible, al trabajo; lo que significa ir abandonando el teletrabajo, para ir llegando a una normalidad de presencialidad.

Sin embargo, es de conocimiento que muchos trabajadores retomaron sus funciones laborales con miedo a contraer el virus mortal, a su vez tampoco ayudaban los medios de comunicación con noticias que generan incertidumbre sobre el entorno, es por ello que todo viene a repercutir en la salud tanto física como mental de las personas en general.

Concordando con lo expuesto anteriormente, han sido grandes los retos para las empresas. Proveer todas las condiciones necesarias para que sus trabajadores puedan teletrabajar, y que por medio de sus capacidades y recursos puedan desenvolverse en su labor, que ha sido de valía para reactivar la economía en el país.

Por otro lado, el reto de la salud mental de las personas ha sido un obstáculo para generar un buen ambiente laboral y productivo, pero que poco a poco se han ido rompiendo barreras y temores y su vez adaptándose a nuevas normalidades para continuar trabajando, es allí también que las empresas juegan una labor muy importante en dar seguridad a sus colaboradores, dado que han proporcionado medidas sanitarias

para que el empleado retorne al lugar de trabajo fuera de incertidumbres y por ende, han generado las condiciones de trabajo con una ambiente seguro para las personas.

2.2.2.8 Baja o alta productividad laboral durante la crisis sanitaria.

La productividad laboral es un tema de relevancia para las empresas, en vista que se ha visto trastocada para bien o para mal debido a la crisis sanitaria mundial, este tema ha sido un desafío para muchas organizaciones y por ende un reto difícil de asumir tras la pandemia.

Dado el confinamiento de los trabajadores y estos al verse afectado en torno a su salud mental por la incertidumbre y el miedo a la problemática de la salud y el daño a la economía mundial, la productividad laboral sufre negativamente daño colateral.

Según Carranza (2021) con la llegada del coronavirus Covid-19, los indicadores productivos disminuyeron, ya que el Producto interno bruto de honduras cayó en -9.5% y en 208,888 la cantidad de trabajadores asalariados. Esto dio como resultado una productividad de 1.58%, porcentaje inferior en 0.77% a la obtenida en 2019, cuando fue de 2.35% según el “Informe de mercado laboral y salario mínimo 2020-2021” de la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social (STSS). (Diario La Prensa, s.f.)

De tal forma, como efectos negativos por las circunstancias del entorno tras la pandemia, se ha tenido menor productividad debido a los problemas adversos relacionados con la salud mental de los empleados. Dado que el bienestar de los ciudadanos ha sido deteriorado por la incertidumbre y el medio al contagio por el virus. Estas situaciones son solo algunas consecuencias acarreadas por la crisis de la salud, llevando un efecto negativo en la productividad laboral de las personas.

Sin embargo, los empleados y las empresas deben enfrentar juntos esta situación problemática que afecta a todos los sectores del país. Buscando soluciones divergentes y convergentes para mejorar la calidad de vida de las personas, así como ofrecer un ambiente laboral adecuado, garantizando la seguridad sanitaria del personal en cada puesto de trabajo, para que se pueda ser productivos y le generen la rentabilidad que las empresas necesitan para salir al paso de la situación.

2.2.2.9 Herramientas digitales para el teletrabajo

El teletrabajo se ha facilitado gracias a nuevas tecnologías que ofrecen las herramientas necesarias para que los empleados desarrollen sus funciones y tareas de una forma eficiente desde cualquier lugar.

Las herramientas digitales han revolucionado la manera de comunicarse y relacionarse así mismo la digitalización ha facilitado la llegada de otras tecnologías disruptivas, que permiten a nivel laboral desarrollar nuevas y mejores opciones de una forma efectiva.

La modalidad de teletrabajo o trabajo virtual ha venido a cambiar la forma en como las personas realizan sus funciones y actividades por lo que han tenido que adaptarse al uso de herramientas digitales que se han implementado.

Entre las herramientas digitales para un home office práctico y efectivo podemos encontrar WhatsApp, Telegram, Zoom, Slack, Google Meet, Skype, Monday, Trello, Evernote, Google Drive, Basecamp y Teams de Microsoft,

A continuación, se describen las más utilizadas:

Zoom: “es la plataforma de videoconferencia basada en la nube, que permite acceder a reuniones virtuales con opciones de video, audio y pantalla compartida, es una

excelente manera de continuar haciendo negocios cuando tanta gente tiene que trabajar desde casa”. (CCNN Español, s.f.)

Trello: “es una herramienta que facilita el trabajo colaborativo mediante el uso de tarjetas, listas y tableros. Permite al usuario organizar y priorizar los proyectos según su importancia”. (Iebschool, 2020)

Google Drive: es un servicio en la nube creado por la compañía norteamericana Google, que te permite: el almacenamiento en la nube de todo tipo de archivos, la creación y edición de documentos *online* con diferentes aplicaciones (Google Docs, Spreadsheet, etc.), compartir estos documentos de trabajo, con el fin de editarlos de forma colaborativa en tiempo real, gestionar tus archivos directamente desde un navegador, sin necesidad de descargarlos en tu pc. (Academia Crandi, 2020)

Google Meet: “permite reunirse por videoconferencia fácilmente, Google ha puesto las videoconferencias de nivel empresarial a disposición de todo el mundo. Ahora, cualquier persona que tenga una cuenta de Google puede crear una reunión online con hasta 100 participantes y reunirse durante 60 minutos por sesión”.

Skype:

Es un software que te permite comunicarte con las personas que más te importan de tu vida personal y laboral. Está diseñado tanto para conversaciones entre dos personas como para conversaciones grupales. Además, se puede usar en cualquier lugar, ya que funciona con dispositivos móviles, PC, Xbox y Alexa. La mensajería y las llamadas de vídeo y de voz en alta definición de Skype te ayudarán a compartir momentos y colaborar con otras personas. (Skype, s.f.)

Microsoft Teams “Es una herramienta que permite la comunicación entre miembros de una organización a través de distintos canales escritos o de

videoconferencia, así como la integración de distintas herramientas de trabajo colaborativo, con la suite de Office 365”. (Software, s.f.)

Las tecnologías de la información y comunicación y las herramientas digitales se han convertido en un instrumento fundamental para el teletrabajo y la realización de funciones y actividades que permiten un incremento de productividad y competitividad en las empresas.

2.2.2.10 Efectos adversos del teletrabajo

Tras el confinamiento o la cuarentena decretada por el gobierno y de acuerdo con las medidas de emergencias adoptadas en el país para hacer frente a la pandemia. El teletrabajo ha sido la modalidad implementada por las empresas, ya que surge como acciones orientadas a garantizar la estabilidad en los puestos de trabajo.

A raíz de lo anterior, el teletrabajo también genera efectos negativos en los trabajadores a medida que existe una sobrecarga laboral en los puestos de trabajo, así mismo que no haya un control en los horarios laborales o bien que no se establezcan respectivos horarios de trabajo. Conforme al hecho que se ha trasladado la oficina a la casa del trabajador, y esto conlleva a un conjunto de distracciones que hacen perder la concentración en el trabajo.

Si bien, la implementación de la modalidad de teletrabajo no busca generar consecuencias adversas en el teletrabajador, los efectos colaterales tienden a manifestarse en la realidad laboral tanto el sector público como en el privado. Por ende, incidiendo de manera negativa en el adecuado desempeño laboral del teletrabajador. (Sulca, 2020)

Considerando lo expuesto, a raíz del trabajo en casa se dan una serie de sucesos adversos mediante los cuales son sometidos los empleados cuando realizan cualquiera

de las modalidades del trabajo remoto o a distancia, a continuación, se presentan los siguientes sucesos:

Tentaciones, distracciones o desconcentraciones. A medida que se trabaja desde casa, el teletrabajador se rodea de la atmosfera familiar, conforme a eso se dificulta la concentración en el trabajo, el hecho de escuchar la televisión y otros ruidos, familiares en conversación, si no se cuenta con un sitio acondicionado para trabajar se dificultara la concentración en el trabajo.

Horarios extensos de trabajo. A medida que los empleados comenzaron a implementar el teletrabajo, las jornadas se extendieron más de lo normal, en casos más extremos se fueron perdiendo los horarios laborales, esto ha provocado en las personas que se produzcan efectos psicológicos no gratos y estos sean generadores de enfermedades, que condiciona al trabajador en la productividad.

Estrés laboral. Este es otra situación adversa que provoca la mala ejecución del teletrabajo.

Según Ramírez Rivas (2020) “Hay efectos negativos en estados psicológicos de estrés, con un estado de ánimo deplorable, sin suficiente energía para abordar el día, el trabajo se vuelve un dolor de cabeza en lugar de gustarnos y hacerlo con satisfacción, además de alterar el sueño y la alimentación”.

Sobrecarga de trabajo, en ese sentido el estrés provocado por sobrecarga laboral y otras condiciones ocasionadas por el trabajo a distancia viene a repercutir en la salud mental de las personas, provocando condiciones negativas que las alejan de la productividad laboral

Por consiguiente, se debe tener una disciplina basada en normas, valores, procedimientos, rutinas y horarios de trabajo, con base en un ambiente adecuado para trabajar para evitar trastocar de manera negativa la salud mental.

Falta de actividad física, otra situación adversa del teletrabajo está relacionado con la falta de actividad física de nuestro cuerpo, esto puede provocar distintos inconvenientes en las personas siempre y cuando no se generen las condiciones para hacer las tareas, la ergonomía es un factor muy importante para poder desempeñar de buena forma el trabajo.

La falta de actividad física al no tener que movernos para ir a la oficina favorece o puede derivar en la aparición de distintos problemas de salud por una mala alimentación, sobrepeso o problemas cardiovasculares. Hipertensión, diabetes, lumbago, artritis etc. (MÉNDEZ, 2021)

Se debe estar conscientes que la mala programación laboral, extendiendo o rompiendo los horarios laborales, las desconcentraciones y todas aquellas acciones negativas que producen estrés sumándole el aislamiento, confinamiento la soledad y ansiedad pueden venir a desencadenar en las personas que teletrabajan una serie de problemas psicológicos de los cuales afectan considerablemente la salud mental.

Según los especialistas de COPAO, citado por Méndez (2021) ,el teletrabajo aumenta la falta de control en los horarios, así como sentimientos de aislamiento, soledad, estrés y ansiedad, que se intensifican con una falta de competencias digitales en cierto tipo de trabajadores más analógicos, acostumbrados a la presencialidad. Además, según se recoge también en la revista Consumer, para el Colegio Oficial de Psicología de la Comunidad Valenciana, esta situación puede generar incomodidad, resistencia a la tecnología, inseguridad en cuanto a las

capacidades y productividad e incluso falta de compromiso y dificultades a la hora de conciliar con la familia.

2.2.2.11 Efectos positivos del teletrabajo

El teletrabajo presenta una serie de beneficios, entre las principales se mencionan que:

- El teletrabajo motiva a que el empleado opte de forma voluntaria a laborar desde su domicilio o cualquier otro lugar distinto al de su oficina.
- Evita o disminuye el estrés ocasionado por los desplazamientos diarios hacia y desde la oficina por ende aumenta el tiempo discrecional disponible, reduce las interrupciones en la ejecución del trabajo.
- Trae como resultado una mejor calidad de vida en el teletrabajador y un aumento en la productividad para la empresa.
- La persona que teletrabaje potencia sus habilidades y capacidades, pues requiere ser innovador y responsable.

Por tanto, la implementación de esta nueva modalidad de trabajo permite favorecer al empleado y generar beneficios, en materia de movilidad, con relación al tiempo y los costos en el transporte, lo cual contribuye significativamente a reducir la contaminación ambiental y en el mejoramiento de la calidad de vida.

En consecuencia, el teletrabajo aporta a los procesos de innovación organizacional, aumento de la productividad, calidad de vida de los trabajadores, protección del medio ambiente, mejoramiento de la movilidad en las ciudades y la generación de procesos de calidad frente a los compromisos con el mercado internacional de bienes y servicios. (Benjumea Arias, Villa Enciso, & Valencia Arias, 2016)

Así mismo la disminución de tiempos de desplazamiento en ir a y volver de la oficina, la prevención de contagios, permite tener una vida más saludable, por lo que el estrés disminuye al tener una mayor autonomía y movilidad para el empleado.

Planificación y organización del trabajo dedicado a actividades laborales, en lugar de horas en la oficina por lo que influye en un aumento del rendimiento y la productividad por ende mejora de plazos de entrega.

- Reducción de tiempos muertos y la organización de las actividades, con el cumplimiento de objetivos.
- Mayor especialización y más oportunidades laborales.
- Integración e inclusión laboral de personas con dificultades de desplazamiento, por discapacidad o por lejanía, así mismo la integración de (equipos internacionales de trabajo).
- Conciliación de vida laboral y familiar. Posibilidad de combinación con tareas domésticas.
- Horario flexible, flexibilidad y elección personal del entorno de trabajo.
- Mejora de las condiciones de formación (e-learning, tele-formación) por lo que favorece la especialización y preparación de los empleados.
- Disminución, para el empleado, de costes asociados al transporte (gasolina, bonos, etc.) y a la comida fuera de casa.
- Disminución general de las congestiones de tráfico y mejora de las condiciones medioambientales.

“Incremento de la productividad producido por la forma de medición del trabajo basada en resultados, no en tiempo invertido”. (Pizarro Salinas, 2020)

Mejor aprovechamiento de los puestos de trabajo en oficina: perfiles móviles y puestos virtual, aprovechamiento de los avances tecnológicos en tecnologías de la información para accesos remotos a información según perfil y necesidad.

Desde la perspectiva del experto en teletrabajo, Jack Nilles, varios de los incentivos personales del teletrabajo se pueden reflejar en el modelo en acciones tangibles de valor para la organización y los clientes como reducción de costos, disminución de los tiempos de espera y menor efecto en el medio ambiente (Oviedo Vega & Vasquez Flores, 2014)

2.3 Teorías de Sustento

En mundo avanzado y globalizado de constantes cambios en el entorno, las empresas cada vez pasan por situaciones de cambios rápidos y complejos, dado que para no entrar en un periodo de declive se han tenido que reinventar en la forma de hacer y desarrollar sus negocios y su vez, en la manera que su recurso humano ejecuta sus funciones de trabajo para cumplir con la ruta estratégica de la organización conforme al mercado.

Por tanto, a raíz de la llegada del nuevo coronavirus Covid-19 en el mundo, la mayoría de las empresas se vieron obligadas a cerrar temporalmente sus operaciones en sus mercados, otras fueron más disruptivas y rompieron paradigmas, modificando y desarrollando modalidades de trabajar mediante y durante la crisis sanitaria, como la modalidad del trabajo a distancia de sus colaboradores.

Katie Bishop (2020) dice que, desde que se impusieron las restricciones a las salidas y el desplazamiento para evitar la propagación del Covid-19, las compañías han tenido que diseñar soluciones de emergencia para que sus empleados puedan trabajar desde casa.

Así mismo, es importante que las organizaciones se mantengan constantes y proactivas a los cambios del entorno, dado que pueden suceder imprevistos que dificulten el negocio en marcha como lo sucedido por la crisis sanitaria global. Sin embargo, acciones estratégicas y medidas de contingencia pueden venir a ser soluciones emergentes. Es por eso que en el tiempo del teletrabajo, se deben implementar metodologías que vengan a ser una solución efectiva para el pleno desarrollo de las actividades, funciones y procesos.

La administración o gestión del tiempo ayuda a ser eficientes y eficaces en el desarrollo de las funciones cuando se trabaja a distancia.

Según Euroinnova Business School (2021). El saber gestionar el tiempo, permite hacer las actividades y tareas que nos proponemos con menor tiempo, y que las jornadas de estudio y laboral sean más efectivas, de mayor provecho; y se mejoran las capacidades personales, como la concentración y la atención. Por ende, el tiempo es un recurso finito, presente en la vida cotidiana, y tener conciencia de ello permite entender la importancia de la administración del tiempo, pudiendo maximizar el uso del mismo.

Por consiguiente, el hacer uso efectivo del tiempo da paso a que los empleados o las personas y las organizaciones, logren alcanzar metas, objetivos, misión y visión, bajo la premisa de una planificación de las actividades que realicen, considerando que el tiempo es oro y muy valioso, donde cada minuto cuenta al momento de desarrollar actividades cotidianas para el desarrollo de un plan estratégico personal o empresarial.

Otra metodología de suma importancia que ayuda al logro o alcance de metas, es la aplicación de método para la mejora continua en los procesos.

“El objetivo de la Mejora Continua (Kaizen) se basa en eliminar los desperdicios (actividades innecesarias) y las operaciones que no le agregan valor al producto o a los procesos”. (PROGRESSA LEAN, 2013)

En ese sentido, si hacemos relación el método de mejora continua y a la gestión del tiempo, con el efecto que genera el teletrabajo en los empleados, dicho beneficio de implementar estas metodologías en el trabajo a distancia, induciría de mejor manera a potenciar considerablemente los procesos y a su vez, se incrementaría la productividad y la competitividad, aportando un beneficio para los trabajadores y para la organización en pro de sus objetivos.

La Productividad y sus metodologías.

La productividad es una medición básica del desempeño de las economías, industrias, empresas y procesos. La productividad es el valor de los productos (bienes y servicios), dividido entre los valores de los recursos (salarios, costo de equipo y similares) que se han usado como insumos. (Lee J. Krajewski, 2008, pág. 13)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

La productividad es el resultado de un proceso o sistema en el cual se hace utilización eficiente de los recursos, es por ello que la medición de la misma es tan necesaria para las empresas debido a que permite evaluar el desempeño, la innovación, las estrategias de una organización con el fin de ser más competitivas y generar valor.

“Productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto”. (MERLIN, 2018)

El teletrabajo permite una manera de optimizar recursos importantes tales como el tiempo, las tecnologías de la información, comunicación y el conocimiento. Por tanto, la productividad es un factor clave para las empresas para el cual existen dos procedimientos para medirla:

El método más común es aquel que relaciona la cantidad de producto obtenido con el número de horas hombre trabajadas durante un periodo determinado, ya sea en una unidad productiva, en un sector de actividad económica o en un país.

$$\text{Producción media por hora hombre} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

También la productividad laboral puede medirse a través de la relación entre la cantidad producida y el número de trabajadores ocupados. (Academia.edu)

$$\text{Producción media por trabajador} = \frac{\text{Producción}}{\text{Número de trabajadores}}$$

Los índices de productividad laboral obtienen las variaciones de la producción en relación con el factor trabajo. La importancia de medir la productividad laboral radica en la posibilidad de conocer el rendimiento de los trabajadores de una empresa, así mismo la medición de la productividad laboral facilita el conocimiento de su rendimiento y una mejor toma de decisiones.

Existen diferentes métodos y técnicas para medir y mejorar la productividad en una empresa:

El ciclo PHVA es un método que permite plantear de forma estructurada propuestas de mejora a través de un plan de trabajo (planear), las cuales son ejecutadas (hacer), observando el impacto y si los resultados fueron los esperados (verificar) para

finalmente plantear acciones que eviten que los logros alcanzados sean revertidos y más bien permitan continuar permanentemente con el ciclo (Gutierrez, 2014).

El método Kanban significa “tarjetas visuales” y se apoya en una técnica visual para la gestión y organización de proyectos profesionales a simple vista, lo que permite realizar un seguimiento del trabajo realizado y clarificar qué queda pendiente. Sus puntos fuertes son la posibilidad de entregar proyectos terminados en cualquier momento, cambiar prioridades y la visualización perfecta del flujo de trabajo constante de los trabajadores. (Innovation & Entrepreneurship Business School, 2021)

Otro método es el diagrama de Pareto es una gráfica que permite organizar las prioridades en la toma de decisiones en un equipo, donde se clasifican los retos a resolver según su gravedad y prioridad. Fue inventado por el ingeniero y economista italiano Vilfredo Pareto. En su estudio concluyó que el 80% de la riqueza estaba en manos del 20% de la población, y el 20% de la riqueza en el 80% restante.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes.

La regla 80/20 funciona como el 80% de los resultados que se obtienen dependen del 20% total del esfuerzo empleado. La clave es identificar las tareas que más influyen en los beneficios de la empresa y darles prioridad.

2.3.1 Análisis de las metodologías

2.3.1.1 Metodología de la administración del tiempo (Matriz de Eisenhower)

El tiempo es un recurso no renovable muy valiosa para las organizaciones y para las personas, debido a que no hay forma alguna de recuperarlo si este se desperdicia al momento de realizar actividades personales o relacionadas con las funciones de un

puesto de trabajo y por ello es indispensable aprovechar al máximo de este factor para lograr objetivos.

Administración del tiempo: “consiste en la planificación y organización del tiempo que disponemos de tal manera que logremos la mayor productividad, rendimiento y eficiencia posible en nuestras labores, tareas o actividades diarias”. (Arturo K., 2013)

Gerencialmente una buena organización del tiempo debe ir sujeta a una buena coordinación del personal de la empresa. Es necesario aprovechar las cualidades individuales de los empleados, procurar que las tareas no se repitan, que exista buena comunicación entre los diferentes departamentos dentro de la empresa. (Riquelme, 2021)

Con relación a la administración del tiempo como uno de los principales métodos o metodologías de gestión del tiempo se encuentra la matriz de Eisenhower

¿Qué es la matriz de gestión del tiempo de Eisenhower?

Es una herramienta que a medida la vamos integrando en nuestras funciones nos ayuda a priorizar nuestras necesidades según sea la tarea y por ende nos administra de una mejor manera la carga de trabajo asignada. Esta matriz fue desarrollada por Dwight D. Eisenhower.

Según Whetten & Cameron (2011) en el libro desarrollo de habilidades directivas: “Varios expertos en el manejo del tiempo han señalado la utilidad de contar con una “matriz de manejo del tiempo”, en la que las actividades se clasifiquen en términos de su importancia relativa y urgencia (Covey, 1989; Lakein, 1989)”. (pág. 121)

¿En qué consiste la Matriz de Eisenhower?

Consiste en identificar, clasificar, las actividades que realiza una persona y priorizarlas de acuerdo a su nivel de urgencia e importancia de las mismas, argumentando que hay problemas que urgen que se hagan, pero no son de mucha importancia, y viceversa, dado que hay situaciones que son de mucha importancia pero que no son urgentes. Por ende, esa la finalidad de la matriz de gestión del tiempo.

La matriz de Eisenhower es un marco para clasificar tareas entre urgentes y no urgentes, así como importantes y no importantes, ayudando al usuario a decidir qué tarea tiene prioridad según el cuadrante donde se disponga. (Tech Magazine, 2021)



Figura 1. Matriz de gestión del tiempo de Eimsenhower.

Fuente: (Economipedia.com, 2020).

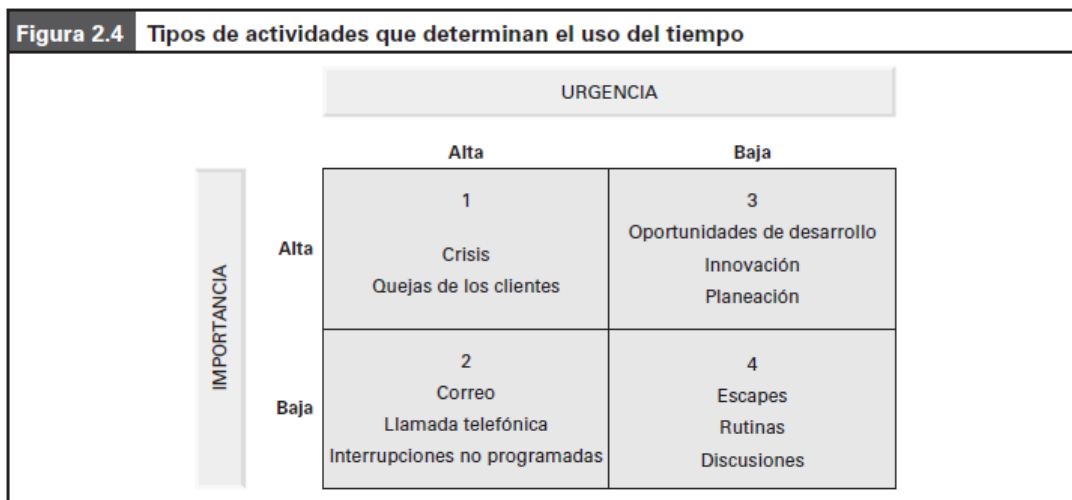


Figura 2. Matriz de Eimsenhower.

Fuente: (libro desarrollo de habilidades directivas, Pearson 8va Edición, 2011).

¿Cómo funciona la matriz de Eisenhower?

Todas las personas y las organizaciones pueden aplicar esta metodología con el afán de organizar y priorizar sus actividades, permitiendo mediante el uso de la matriz de gestión del tiempo estructurar sus actividades en 4 cuadrantes para planificar, delegar, priorizar todas las actividades diarias y semanales. Con la finalidad de identificar y clasificar aquellas actividades son más urgentes y cuáles son importantes según sea el grado.

Primer cuadrante: se colocan las actividades que son urgentes e importantes, estas son las tareas que se deben de priorizar de inmediato es decir todas aquellas actividades que debemos hacer primero, y que necesitan ser abordadas en el instante. Por lo general, son las solicitudes de último minuto que surgen debido a situaciones imprevistas.

Segundo cuadrante: son aquellas actividades de carácter importantes, pero no urgentes, específicamente son aquellas actividades que se pueden postergar o reprogramar porque quizás no tengan un plazo específico de entrega por lo que se pueden completar más adelante.

Tercer cuadrante: actividades urgentes, pero no importantes, son acciones que las puede realizar otra persona y deben completarse inmediatamente, pero no son de carácter de importancia para requerir atención, y por ende, pueden delegarse a otras personas para que se hagan al instante.

Cuarto cuadrante: se colocan todas aquellas actividades que no son urgentes ni importantes, y quizás son tareas a suprimir que quitan tiempo y no pasaría nada si no se hacen, son una distracción y deben evitarse si es posible. Ejemplo pueden ser actividades sociales o reuniones de trabajo innecesarias.

Manejo eficaz del tiempo

El manejo del tiempo con un método de eficacia implica que: 1. Los individuos dediquen su tiempo a los asuntos importantes y no solo a los asuntos urgentes; 2. Las personas sean capaces de distinguir claramente entre lo que consideran importante y lo que consideran urgente; 3. Las estrategias de administración del tiempo se enfoquen en los resultados más que en los métodos, y 4. La gente tenga una razón para no sentirse culpable cuando debe decir “no”. (Whetten & Cameron, 2011)

2.3.1.2 Metodología KAIZEN (5 “S”)

El método Kaizen es una filosofía de mejora continua aplicable en cualquier ámbito de la vida y empresarial, se fundamenta en la idea de pequeñas acciones,

realizadas de forma continua y organizada puede hacer alcanzar grandes objetivos, resultados y la calidad total.

El mejoramiento continuo, basado en un concepto japonés llamado kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar los procesos. El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos (benchmarks) de excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso le pertenece. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 211)

Esta filosofía del mejoramiento continuo se basa en las convicciones de que prácticamente cualquier aspecto de un proceso se puede mejorar, y que por tanto las personas que participan más de cerca en un proceso son las protagonistas por lo que se encuentran en la mejor posición para identificar los cambios que deben hacerse.

Según libro de Administración de las operaciones (Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj 2008, pág. 212) Para inculcar la filosofía del mejoramiento continuo en una empresa se describen varios pasos esenciales para su éxito:

1. Capacitar a los empleados en los métodos del control estadístico de procesos (SPC) (del inglés *statistical process control*) y otras herramientas para mejorar la calidad y el desempeño.
2. Lograr que los métodos del SPC se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias.
3. Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación de los empleados.
4. Utilizar herramientas para la resolución de problemas dentro de los equipos de trabajo.
5. Crear en cada operario el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece.

La participación de los empleados es un pilar muy importante en el mejoramiento continuo o método KAISEN, puesto que un empleado empoderado de su puesto y los procesos le permite disfrutar de su trabajo y de la calidad del servicio o producto que ofrece, como se describe en los pasos para la mejora continua es decisivo para el involucramiento y participación de los colaboradores para que esta filosofía sea parte del ADN de los colaboradores y por ende parte de las operaciones cotidianas.

Las cinco “S” del método Kaizen

La metodología de las cinco “S” es una de las estrategias dentro de la filosofía Kaizen. Las 5 “S” están fundamentadas en los principios para facilitar las diferentes dinámicas de trabajo orientados hacia la calidad total.

Las 5 “S” tienen como ventajas: mejorar el ambiente laboral, aumentar y garantizar la calidad, aumentar el rendimiento y la productividad, aportar mayor organización, disciplina, limpieza y estandarización.

De acuerdo con Aldabeara (2016) citado en **Fuente especificada no válida.**, dijo que las 5S, es una metodología que da a los colaboradores la oportunidad de proponer mejoras, ellas la mejora de la productividad, calidad y la seguridad; así mismo como el liderazgo, la toma de decisiones, la responsabilidad, proactividad, la gestión del talento y la sinergia del equipo de



trabajo. Por ello es importante que todos los integrantes de la organización participen en forma activa.

Figura 3. Metodo de las 5 “S”.

Fuente: (creandofuturo.org, 2014).

La metodología de las 5 “S” recibe ese nombre porque representa los cinco pasos que se deben seguir para cumplirla, los cuales se expresan en palabras japonesas que comienzan con s, a continuación, se mencionan más detalladamente:

1. Seiri (Clasificación). Significa identificar, clasificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y eliminar estos últimos. Los impactos que seiri tiene en el área de trabajo, es que esta sea más productiva y segura, sin embargo, su principal impacto es la seguridad.

2. Seiton (Orden). Ya que se hayan clasificado todos los elementos y eliminado todo lo innecesario, se debe organizar los elementos que estén clasificados como necesarios, de tal manera que se le asigne un lugar a cada uno ellos. Ayuda a cumplir con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

3. Seiso (Limpieza). Una vez que se tengan solamente los elementos necesarios y que estén debidamente identificados y ubicados, es necesario que estos se dejen en las mejores condiciones para su uso. Por lo que en seiso se busca identificar y eliminar las fuentes de suciedad. Seiso debe ser parte del trabajo diario.

4. Seiketsu (Estandarizar). Consiste en estandarizar las actividades de una forma visual, para asegurar que los logros obtenidos se mantengan.

5. Shitsuke (Disciplina y hábito). Significa lograr obtener el compromiso en todo el personal, para trabajar de manera permanente con las normas establecidas en las 4's anteriores. (Flores & Gutiérrez Gutiérrez, 2015)

El eslogan de **Toyota**, “Siempre Mejor”, se basa directamente en búsqueda de la mejora continua y en las 5S de la metodología Kaizen, empresa referente en el rubro automotriz y que ha tenido éxito durante el transcurrir de los años y eso se le atribuye el uso del método de 5 “S” Kaizen.

2.3.2 Antecedentes de las metodologías

2.3.2.1 Metodología de la administración del tiempo (Matriz de Eisenhower)

La preocupación por el tiempo ha sido una constante en la historia del ser humano, la cual ha sido reflejada de diversas maneras en su quehacer intelectual, en un intento de controlarlo y hacer un mejor uso posible del mismo. (Fernández F. , 2021)

Debido a la importancia del tiempo como recurso, la administración efectiva en cuanto a su gestión requiere de un análisis detallado conforme a la forma que se utiliza, con el afán de aprovechar al máximo posible cada minuto que se dispone para realizar una tarea o actividades.

Matriz de gestión del tiempo de Eisenhower

	Urgente	No Urgente
Importante	<p><u>Cuadrante I</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crisis ● Presiones ● Proyectos con fecha de vencimiento 	<p><u>Cuadrante II</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones personales ● Nuevas oportunidades ● Planificación futuro ● Actividades preventivas ● Crecimiento personal ● Ocio, diversión
No Importante	<p><u>Cuadrante III</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Interrupciones ● Email, reuniones, llamadas ● Actividades populares ● Presiones familiares 	<p><u>Cuadrante IV</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Detalles ● Ladrones del tiempo ● Algunos emails y llamadas ● Actividades placenteras

Figura 4. Matriz de gestion del tiempo de Eimsenhower.

Fuente: (facilethings.com/, 2020).

Fue Stephen R. Covey, quien popularizó la Matriz de Gestión del Tiempo de Eisenhower en su libro *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, afirmando que nos encontramos ante una cuarta generación de gestión del tiempo, mucho más efectiva, en la que ya no se trata de gestionar el tiempo en sí, sino de gestionar dónde debemos poner nuestra atención en cada momento. (Sáez, 2021)

Esta matriz de la administración y gestión del tiempo de Eisenhower debe su nombre al presidente número 34 de los Estados Unidos de América; Dwight D. Eisenhower, que antes de ostentar el cargo de presidente, fue parte del ejército de los Estados Unidos en 1917, fungiendo como comandante supremo durante la segunda guerra mundial y posteriormente, ostentó también el cargo de comandante supremo de la OTAN.

Debido a su estatus y posición en el ejército, Dwight tuvo que enfrentarse a una gran cantidad de decisiones difíciles y tareas que tenía que delegar por el poco tiempo con el que contaba para atender un gran conjunto de actividades. Fue por todas estas responsabilidades que Eisenhower se vio en la obligación de gestionar de una manera eficiente su tiempo para reducir tensiones y poder cumplir con la mayoría de las actividades diarias. (Fernández H. , 2021)

Dwight D. Eisenhower se refería a que debemos saber administrar y gestionar el tiempo de manera más eficiente y por tanto, dedicar más atención y tiempo a las actividades en función o grado de importancia y urgencia.

Las actividades importantes son aquellas que producen un resultado deseado, cumplen con un fin valioso o logran un propósito significativo. Y las actividades

urgentes, son aquellas que demandan atención inmediata. Se asocian con una necesidad expresada por alguien más o se relacionan con un problema o una situación incómodos que requieren una solución inmediata (Whetten & Cameron, 2011)

Tabla 1. Clasificación de actividades según la matriz de la gestión del tiempo.

Actividades	Descripción
1. Urgente e importante.	Son todas aquellas actividades ue se deben hacer de inmediato.
2. Importante, pero no urgente.	Actividades que se pueden reprogramar y realizarlas posteriormente.
3. Urgente, pero no importante.	Aquellas tareas que se deben de delegar para que las haga otra persona.
4. No urgen ni importan.	Son actividades que se descartan o elimina y no agregan valor.

Fuente: (Elaboración propia)

2.3.2.2 Metodología Kaizen (Método de las 5 “S”)

El método Kaizen se originó en Japón, tras la II Guerra Mundial, como respuesta a la fuerte crisis social y económica que enfrentaba el país. “Para competir con las empresas europeas y estadounidenses, el gobierno nipón promovió las metodologías de William Edwards Deming y Joseph Juran: usar la estadística para el control de calidad de los procesos”. (Bizneo , 2021)

El método de las 5 “S”, forma parte del conocido método Toyota, para aumentar la productividad y la calidad, esta metodología tuvo su origen en el país de Japón, entre los años 1950 y 1960 tras la segunda guerra mundial.

De esa forma, esta metodología tuvo su expansión en todos los continentes como una búsqueda constante de las empresas en ser más productivos y eficientes a lo largo de su cadena de valor.

La implementación de las 5 S aporta grandes beneficios para las empresas tales como: 1. Se basa en el trabajo en equipo. 2. Los trabajadores se comprometen. 3.

Se valoran sus aportaciones y conocimiento. 4. La mejora continua se hace una tarea de todos. (Nava-Martínez, 2017)

Los beneficios de la aplicación de las 5 “S” se podrán observar en los niveles de productividad y calidad que se alcanza dentro de la empresa, así mismo la disciplina y consistencia que se tenga para la mejora continua de cada una de las actividades que se desarrollan e implementan.

Tabla 2. Método de las 5 “S” Kaizen.

5 “S” Japones	Traducción Español
1. Seiri	Clasificación
2. Seiton	Orden
3. Seiso	Limpieza
4. Seiketsu	Estandarización
5. Seiketsuke	Diciplina y habito

Fuente: (Elaboración propia)

2.3.3 Análisis crítico de las metodologías

La selección de las metodologías para este estudio se enfoca en la propuesta de mejora para el problema identificado, sobre el efecto de la modalidad del teletrabajo y su relación en la productividad laboral de los colaboradores.

Las metodologías seleccionadas son:

1. Administración del tiempo (matriz de gestión del tiempo de Eisenhower)
2. Metodología Kaizen (mejora continua) a través del método de las 5 S de la calidad.

La propuesta de mejora se basa en la implementación de un plan de acción que permita desarrollar competencias en los colaboradores para que puedan mejorar los procedimientos sobre cómo debe de ejecutarse la modalidad de teletrabajo que a su vez beneficie a la empresa y a los colaboradores.

La metodología de administración del tiempo como competencia desarrollada, ayuda a que las personas organicen mejor sus quehaceres cotidianos, con la finalidad de ser más productivos. Como ya conocemos el tiempo es un recurso no renovable del cual hay que sacarle mucho provecho, es por ello que la implementación de la matriz de gestión del tiempo de Eisenhower, es una herramienta muy valiosa que permite clasificar y ordenar las actividades de acuerdo al nivel de urgencia e importancia que se presenten.

Por su parte la capacidad de gestión del tiempo de los empleados, conlleva al rendimiento del mismo y de la obtención de resultados conforme a los objetivos trazados. Es importante que se distinga el carácter de urgencia e importancia de una actividad, la necesidad de efectuarla o no, cumplir con los plazos

Por tanto, el uso de esta metodología ayudara a organizar y a identificar mejor las actividades permitiendo a las personas ser más ágiles en el desarrollo de las tareas y por ende muy productivos.

La metodología de las 5 “S” es una herramienta de mejora de los tiempos de trabajo y las condiciones laborales a través de procedimiento cuyo objetivo es lograr la calidad en el ámbito laboral y familiar del empleado.

Cinco S (5S) es una metodología para organizar, limpiar, desarrollar y sostener un entorno de trabajo productivo. Representa cinco términos relacionados, que en inglés y japonés empiezan con S. Estos términos describen prácticas en el lugar de trabajo que propician los controles visuales y la producción esbelta. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

La finalidad de este método de las 5 “S” es reducir el despilfarro, garantizar el rendimiento y la eficiencia y mejorar la productividad en el lugar de trabajo. Forma una

filosofía o metodología en los empleados para establecer y mantener el orden, la disciplina, la estandarización, la limpieza y el hábito para un mejor aprovechamiento de los recursos, así mismo permitirá conocer las necesidades reales de los empleados y esto permitirán generar oportunidades para desarrollar estrategias innovadoras y disruptivas para la mejora continua.

Por tanto el potencial de mejora, de las 5 “S” es reducir el tiempo de ejecución de las tareas, mejorar la seguridad en el trabajo, empoderar a los empleados y que estos disfruten de los resultados de su trabajo y la satisfacción que conlleva la mejora continua.

2.4 Marco Legal

El Teletrabajo en Honduras es poco conocido en el ámbito laboral hondureño. Sin embargo, pese al énfasis de la mayoría de los sectores sociales y aun sin contar con la debida preparación en cuanto a recursos materiales, humanos y tecnológicos, se ha implementado para dar continuidad a la operación de las empresas tanto públicas como privadas.

Honduras no cuenta con una ley regulatoria al teletrabajo, sin embargo, existe una propuesta por parte del Poder Legislativo que tiene como finalidad, promover regular e implementar el teletrabajo como instrumento para la generación de empleo y la modernización de las organizaciones públicas y privadas a través de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación. (Huezo, 2021)

Sin embargo, por medio del decreto no. 33-2020, el congreso nacional de Honduras aprobó la ley de auxilio al sector productivo y a los trabajadores ante los efectos de la pandemia provocada por el Covid-19, como medida emergente a la crisis sanitaria mundial.

En ese sentido y de acuerdo a las medidas de emergencia adoptadas en el país, A continuación, se presentan artículos relacionados con la temática de teletrabajo y las medidas emergentes arrastradas por la pandemia de Covid-19 conforme a la siguiente ley:

LEY DE AUXILIO AL SECTOR PRODUCTIVO Y A LOS TRABAJADORES ANTE LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA PROVOCADA POR EL COVID-19

SECCIÓN SEXTA: autorización a CONATEL para acelerar la implementación del plan nacional de banda ancha, creación de plataformas electrónicas de servicios, modificación de contratos de telefonía móvil y servicios personales (PCS).

ARTÍCULO 24.- Se autoriza al Comité Técnico del Fondo, de Inversión en Telecomunicaciones y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (FITT) para que mediante procesos abreviados, realice la adquisición de equipo, servicios, licencias informáticas que la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) requiera, para dar cumplimiento a su mandato y garantizar el desarrollo del sector de Telecomunicaciones en el país en temas de regulación, supervisión y reducción de brecha digital, gobierno digital y desarrollo de teleeducación, teletrabajo, tele salud y demás sectores que se beneficiarán de la implementación de las herramientas de transformación tecnológica.

ARTÍCULO 5.- Se declaran inhábiles todos los días calendario por el período en el que transcurra la declaratoria de emergencia originada por el COVID-19-19, exceptuando de esta disposición y sus efectos, los días o plazos necesarios únicamente para darle cumplimiento a cada una de las regulaciones establecidas en los artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 del presente decreto.

ARTÍCULO 6.- A los obligados tributarios que conserven a todos sus empleados dentro del plazo iniciado desde la declaración de estado de emergencia surgido por el COVID-19-19 hasta diciembre del año 2020, respetando el pago de salarios y derechos laborales y que no hubieren realizado suspensión ni terminación de contratos de trabajo, les será reconocido una deducción especial adicional de su renta bruta equivalente a un 10% calculado sobre el pago de sueldos y salarios realizado

ARTÍCULO 40.- Medidas para la celebración de negocios comerciales mediante mecanismo virtual durante la etapa de aislamiento. (TSC, 2020)

Para mayor información de ley de auxilio al sector productivo y a los trabajadores ante los efectos de la pandemia provocada por el Covid-19, abocarse al siguiente Hipervínculo:

[Decreto-33-2020.pdf \(tsc.gob.hn\)](#)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia metodológica

En el capítulo actual, se presenta el estudio como un enfoque mixto siendo dirigido más hacia un enfoque cualitativo, su alcance y diseño. Teniendo como base

estos factores se procederá al análisis de la población a la cual se dirige la investigación y la identificación de la unidad de análisis para aplicar las técnicas e instrumentos de investigación a lo largo de las metodologías seleccionadas tomando en cuenta sus limitantes.

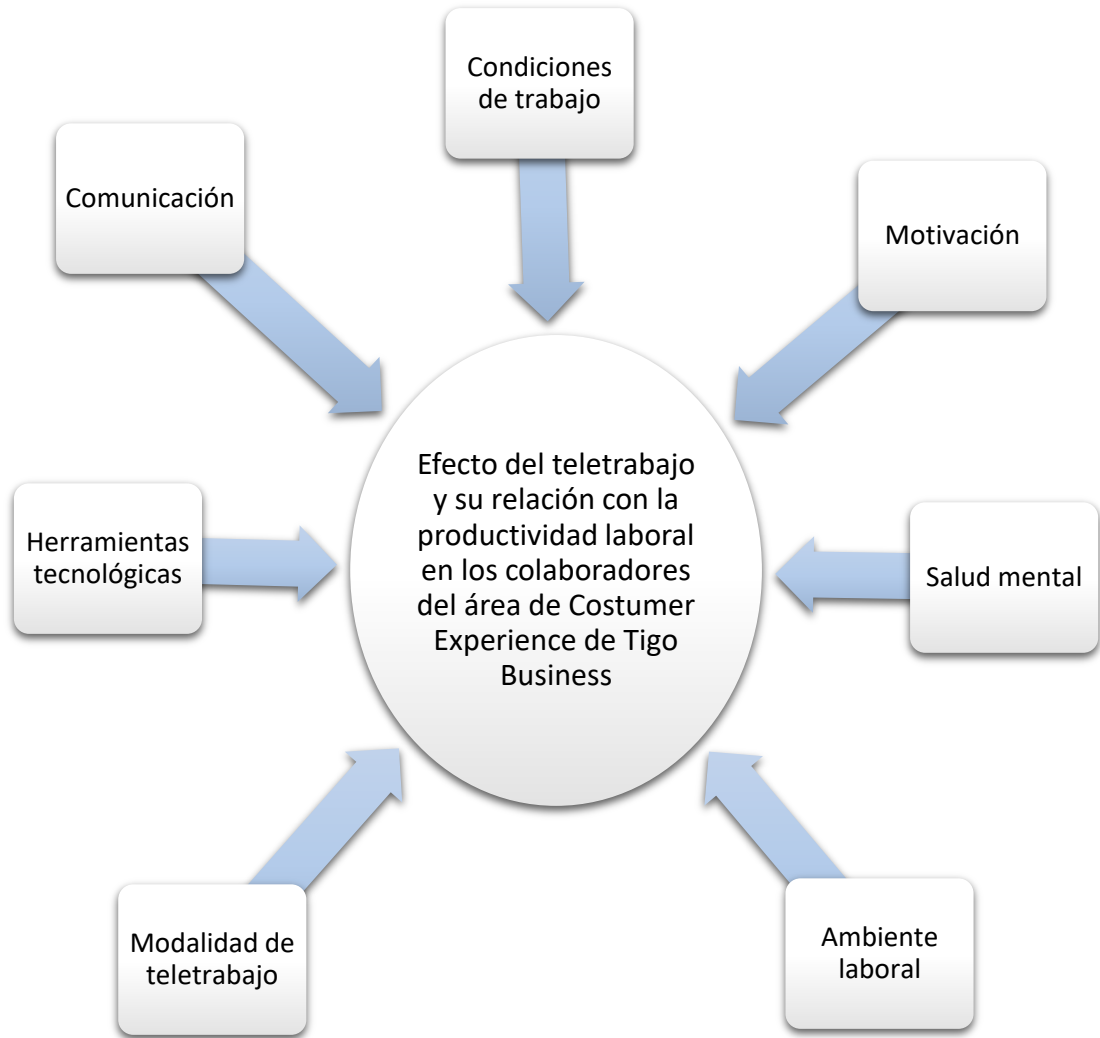
3.1.1 Matriz de congruencia

Con el objetivo de poder identificar el efecto del teletrabajo y su relación con la productividad laboral en los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo Business, se estableció la siguiente matriz de relación, en la cual se alinea el problema de investigación, el objetivo general, las preguntas de investigación y los objetivos específicos del estudio.

Tabla de matriz de congruencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA							
Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables		Enfoque	Alcance
				Independiente	Dependiente		
Efecto del teletrabajo y su relación con la productividad laboral en los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo Business	1. ¿Cuál es el efecto que provoca la modalidad de teletrabajo y su relación con la productividad laboral en los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo Business?	1. ¿Cuáles son los beneficios, principales desafíos que presenta la implementación del teletrabajo	1. Determinar los beneficios y principales desafíos que presenta la implementación del teletrabajo.	Teletrabajo	Productividad laboral	Cuantitativo Con el estudio se busca comprender que incidencia tiene el teletrabajo, si está relacionado con productividad laboral en el área de estudio	Descriptivo, se describirón los procesos del teletrabajo y su relación con la productividad laboral
		2. ¿Cuál sería el entorno adecuado para trabajar a distancia realizando teletrabajo y que herramientas de comunicación efectiva se utilizan en esta modalidad de trabajo?	2. Identificar aspectos de la modalidad de teletrabajo y su entorno, herramientas tecnológicas de información y comunicación utilizadas para promover la digitalización y generar un ambiente laboral más eficiente.	Herramientas tecnológicas, comunicación, Condiciones de trabajo, ambiente laboral			
		3. ¿Cuáles serían las situaciones adversas que genera la modalidad de trabajo y si estas afectan la motivación y salud mental en los colaboradores?	3. Identificar situaciones adversas que genera la modalidad de trabajo y si estas afectan la motivación y salud mental en los colaboradores	Motivación, Salud mental			

3.1.2 Esquema de variables



3.1.1 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem	Unidades o categorías	Escala
1. Productividad laboral	Es el valor de los bienes y servicios producidos en un período de tiempo, dividido por las horas de trabajo utilizadas para producirlos.	Se refiere a cómo de eficiente es el proceso de producción de una empresa en función del trabajo hecho por los empleados.	Recurso humano, material y capacidades de la empresa	Cumplimiento de tareas y funciones asignadas	¿Te sientes más productivo cuando trabajas desde casa? ¿Crees que el trabajo remoto aumenta tu productividad? Ante la experiencia del teletrabajo, ¿Cómo consideras tu nivel de trabajo en esta modalidad? Durante el teletrabajo, ¿sientes que has podido cumplir tus tareas laborales?	Si, No	Dicotómicas
2. Teletrabajo	Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas	Modalidad opcional de ejecutar las tareas laborales de un puesto de trabajo por medio de herramientas tecnológicas de forma remota.	Normas, políticas, procedimientos, procesos, funciones, actividades y tareas	Nivel de trabajo, Beneficios, desafíos o situaciones adversas	¿Te gusta trabajar desde casa? ¿Sientes el apoyo del equipo de trabajo, cuando trabajas a distancia?	Si, No	Dicotómicas
					Dado el teletrabajo, ¿consideras que tu nivel de rendimiento ha?:	Ha disminuido Aumentado Se mantiene	Selección
					En general ¿Cómo calificaría su experiencia con el teletrabajo que ha realizado?	Muy positivo Positivo Regular Negativo Muy negativo	Selección única
3. Herramientas tecnológicas	“Software” o “hardware” que ayuda a realizar bien una tarea	Recursos y capacidades que facilitan la ejecución de las tareas y trabajos	Recursos, práctica, usabilidad	Disponibilidad de herramientas	¿Cuáles de las siguientes herramientas utilizas para Teletrabajar?	a, b, c, d, e, f,	Selección múltiple
4 Comunicación	Trato, correspondencia entre dos o más personas.	Forma de hacer saber a alguien algo de manera efectiva.	Efectividad, claridad, entendimiento	Nivel de comunicación eficiente y efectiva	Comunicación interna	Escala de 1 al 5, donde 1 indica “nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 indica “siempre”.	Escala de Likert
					¿Por qué medios te comunicas con tu equipo de trabajo?	a, b, c, d, e,	Selección múltiple

Continuación de la tabla de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem	Unidades o categorías	Escala
5. Salud mental	Bienestar emocional, psicológico y social	Bienestar general de la manera en que pensamos.	Bienestar personal, motivaciones	Nivel de Enfoque, cansancio, estrés	En el contexto actual de teletrabajo prolongado, ¿En qué aspectos de la vida se han visto negativamente afectados?	a, b, c, d, e,	Selección múltiple
					¿Consideras que el teletrabajo ha afectado tu salud mental?	Si, No	Dicotómica
					¿Qué aspectos del agotamiento físico y mental se han visto más afectados con el teletrabajo?	a, b, c, d, e,	Selección múltiple
					¿Cuáles han sido los principales beneficios del teletrabajo?	a, b, c, d, e,	Selección múltiple
					¿Cuáles han sido las principales dificultades del teletrabajo?	a, b, c, d, e,	Selección múltiple
					¿Cuáles son los retos que has enfrentado al trabajar desde casa?	a, b, c, d, e,	Selección múltiple
					¿Como consideras tu nivel de estrés en el trabajo al realizar teletrabajo, con respecto a antes de la pandemia por covid-19?	Aumentado Disminuido Se mantiene	Selección única
6. Motivación	Factores internos y externos que anima a una persona a actuar o realizar algo	Actitudes de los colaboradores para realizar sus actividades de diarias en función del estado de ánimo.	Satisfacción, actitud laboral	Ambiente laboral, satisfacción personal, Nivel de motivación	¿Te sientes motivado al realizar teletrabajo?	Si, No	Dicotómica
					¿Como consideras tu nivel de motivación en tu trabajo al trabajar a distancia, con respecto a antes de la pandemia por covid-19?	Aumentado Disminuido Se mantiene	Selección única

Continuación de la tabla de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem	Unidades o categorías	Escala
7. Condiciones de trabajo	Conjunto de factores que determinan la situación en la cual los trabajadores realizan sus tareas	Trato, recursos y capacidades que se brindan para hacer el trabajo.	Beneficios, reconocimientos	Entorno laboral, trato humano, recursos	Condiciones de trabajo	Escala de 1 al 5, donde 1 indica “nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 indica “siempre”.	Escala de Likert
8. Ambiente o entorno laboral	Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.	Todo aquello que involucra a los empleados en el trabajo	Cultura laboral, hábitos, costumbres	Condiciones ambientales, espacio físico, Satisfacción	Satisfacción en el puesto de trabajo	Escala de 1 al 5, donde 1 indica “nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 indica “siempre”.	Escala de Likert
					Con el teletrabajo, ¿consideras que tu nivel de satisfacción laboral ha aumentado, disminuido, o se ha mantenido igual?	Aumentado Disminuido Se mantiene	Selección única
					¿Tienes un espacio tranquilo y libre en tu casa para realizar tu trabajo de manera eficiente?	Si, No	Dicotómicas
					¿En qué lugar o espacio físico realizas tu teletrabajo la mayor parte del tiempo?	a, b, c, d, e, f	Selección Múltiple

3.2 Alcance, enfoque y métodos

Alcance

La investigación está compuesta por un estudio de alcance descriptivo y correlacional, debido a que el propósito fue determinar el efecto que genera la modalidad del teletrabajo con respecto a la productividad en los empleados del área de Customer Experience de Tigo Business.

Según Hernández Sampieri (2014) los “estudios descriptivos Buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (pág. 92)

Por otro lado en cuanto a los estudios correlacionales para “Salkind (1998), la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”. (Bernal Torres, 2010)

En ese sentido, el estudio permitió recoger información acerca del efecto que genera la modalidad de teletrabajo en cuanto a su entorno, como también identificar herramientas tecnológicas utilizadas, y describir cuales fueron las situaciones adversas que provoca hacer trabajo a distancia y su vez afecta la motivación y la salud mental en los trabajadores.

Por otro lado también el estudio buscó relacionar el efecto que provoca la modalidad de teletrabajo con la productividad laboral de los empleados del área foco del estudio.

Enfoque

En el presente estudio se realizó una investigación con enfoque cuantitativo.

El Método Cuantitativo es un procedimiento basado en la investigación empírico-analista. Esto significa que basa sus estudios en números estadísticos

para dar respuesta a unas causas concretas y a sus posibles efectos. El objetivo de la investigación cuantitativa es obtener respuestas de la sociedad a ciertas preguntas muy concretas. (Universidad de Alcalá, 2021)

De tal forma el estudio utilizó un método cuantitativo por su recolección de datos, medición y análisis y de esa forma buscar conocer, describir la modalidad de teletrabajo por medio de percepciones y que efecto genera en los empleados, si hay incidencia en la motivación y su relación con la productividad laboral a través de las experiencias de los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo Business.

Método inductivo y deductivo.

Mediante el método inductivo cuál se orienta de lo particular o lo general, permitió conocer las situaciones adversas causadas por el efecto del teletrabajo en los empleados objeto de estudios. Y con el método deductivo, se utilizó para describir e identificar percepciones de los encuestados sobre satisfacción, motivación, desempeño al realizar teletrabajo.

3.4 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación que se aplicó a este estudio fue un diseño no experimental de tipo transversal, debido a que se pretende por medio de instrumento como encuestas, para proceder a la recolección de datos en una sola ocasión. A su vez, y sin embargo dicho estudio no pretende realizar la manipulación de datos o variables, en ese sentido no hay manera de influir sobre los mismos. Lo que se pretendió fue describir y estudiar las variables en función de la finalidad del estudio, que es acerca del efecto de la modalidad de teletrabajo y su relación con la productividad laboral de los trabajadores.

3.4.1 Población

La población seleccionada para la realización del estudio, fueron 50 colaboradores pertenecientes al área de Customer Experience de la unidad de negocios de Tigo Business de la empresa Tigo. El motivo por el cual se seleccionó esta población es porque tras la pandemia de Covid-19 y a raíz del confinamiento para evitar la propagación del virus, la empresa Tigo tomó medidas emergentes en la cual se implementó la modalidad de teletrabajo para reactivar la economía y la continuidad del negocio de la compañía.

3.4.2 Muestra

El tipo de muestreo que se realizó en esta investigación, fue un muestreo probabilístico en vista que los participantes fueron elegidos al azar para la aplicación del instrumento.

Por tanto, la población fue de 50 personas participantes (colaboradores), con un nivel de confianza de 95%, se utilizó un margen de error del 5%.

Fórmula utilizada en la calculadora:

$$\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$$

Donde:

Z = Nivel de confianza (95% o 99%)

p = .5

c = Margen de error (.04 = ±4)

Calculadora de muestra

Nivel de
Confianza : ? 95% 99%

Margen de Error: ?

Población: ?

Tamaño de Muestra:

Fuente: (Questionpro, 2021)

Conforme a los cálculos ingresados en la calculadora de muestra, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5% aplicados a una población de 50 colaboradores participantes, el calculo de la muestra ha dado como resultado un total de 45 participantes como tamaño muestral, a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de datos.

3.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis en este estudio fueron los colaboradores pertenecientes a el área de Customer Experience de la unidad de negocios de Tigo Business de la empresa Tigo.

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados.

La técnica que se utilizó para recolectar información de la muestra determinada para el presente estudio fue a través de una encuesta.

El instrumento de medición que se aplicó fue un cuestionario, el mismo contó con una serie de preguntas abiertas, dicotómicas, de opción múltiple y con respuestas a

escala.

El procedimiento de la aplicación del instrumento consistió en la identificación de la población de análisis, la elaboración de las preguntas para la encuesta fue diseñadas por medio de la herramienta de Google forms, así mismo, las encuestas se enviaron vía correo electrónico y WhatsApp, por tanto, se realizó la tabulación de la información de las encuestas, con los respectivos análisis de resultados.

3.7 Fuentes de información

3.7.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias que suministraron información directa fueron las obtenidas por medio de la encuesta que se aplicó, de acuerdo a la muestra obtenida de la población identificada.

3.7.2 Fuentes secundarias.

Se obtuvo información a través de fuentes secundarias, estudios a nivel internacional (Sitios web), diarios, revistas electrónicas, libros académicos y científicos, trabajos de Tesis, páginas web certificadas, así como la información de carácter público plasmada en sitios oficiales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo presenta los resultados y análisis de la recolección de datos, obtenidos del instrumento, donde se aplicó una encuesta a un tamaño muestral de 45 colaboradores encuestados de la empresa Tigo, específicamente en la unidad de negocios de Tigo Business perteneciente al área de Customer Experience, con la finalidad de contestar las preguntas de investigación de este estudio, sobre el efecto del teletrabajo y su relación con la productividad en los colaboradores del área de trabajo antes mencionada.

4.1 Resultados de la encuesta aplicada.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Género

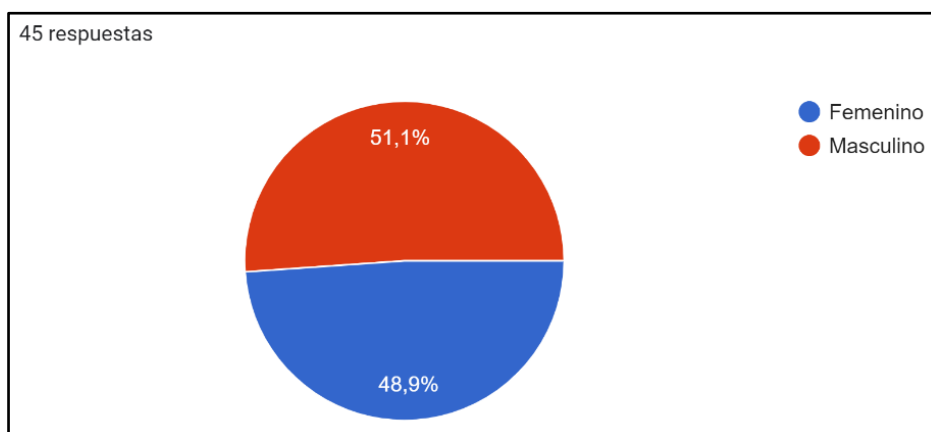


Figura 4. Género.

Fuente: (Elaboración propia).

En la figura 4 se observa que la muestra está en igual proporción tanto hombre como mujeres en el área de Customer Experience de Tigo Business.

En cuanto al género, en el área de Customer Experience de Tigo Business, se puede identificar que contratan casi por igual cantidad de hombre y mujeres, según la gráfica difieren en 1.1% más los empleados del género masculino con relación al género femenino.

Edad

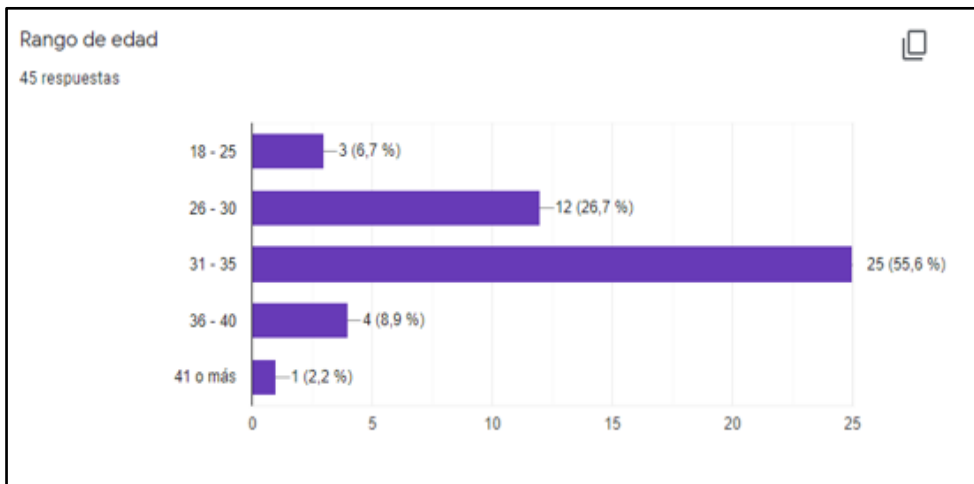


Figura 5. Edad.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 5 muestra la edad de los encuestados.

Cabe mencionar que por lo que representa la gráfica, se contratan más empleados entre las edades de 31 a 35 años seguidamente del rango entre 26 y 30 años. Esto se debe por el perfil de puesto en función de las tareas del mismo, por lo que para ser contratado se requiere un nivel adecuado de experiencia en servicio al cliente corporativo.

1. ¿Te gusta trabajar desde casa?

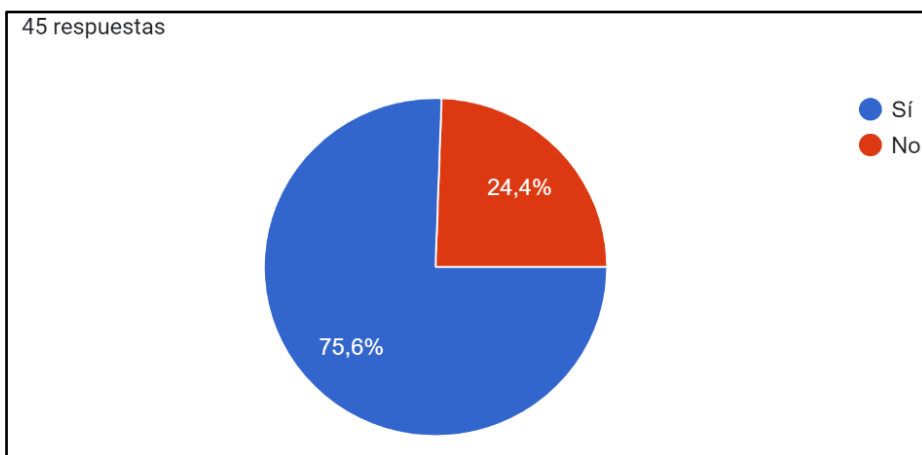


Figura 6. Muestra la preferencia de trabajar desde casa.

Fuente: (Elaboración propia)

Figura 6 muestra que del 100% de los encuestados, el 75.6% de los colaboradores si les gusta trabajar desde casa, esto indica que cada día las personas se adaptan de mejor manera a esta modalidad de trabajo y más aún durante la pandemia del Covid-19.

PRODUCTIVIDAD

2. ¿Te sientes más productivo cuando trabajas desde casa?

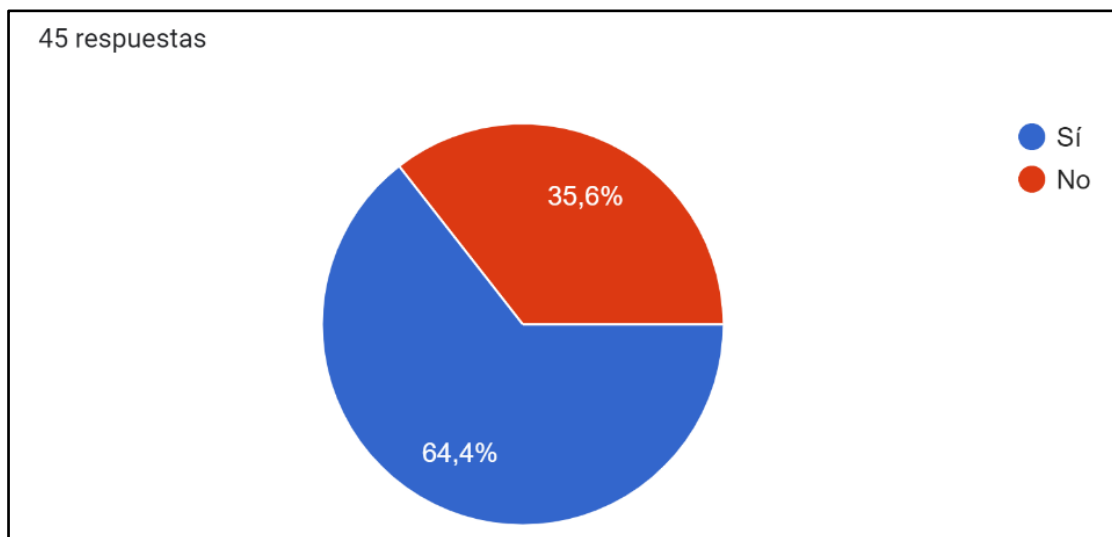


Figura 7. Percepción de productividad cuando se trabaja desde casa.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 7, se muestra que el 64.4% de los encuestados, se sienten más productivo trabajando desde casa. Considerando que el teletrabajo es una nueva realidad para las empresas de telecomunicaciones, siendo pioneros en implementar esta forma de trabajo por los medios tecnológicos que disponen para desarrollar la modalidad.

3. ¿Crees que el trabajo remoto aumenta tu productividad?

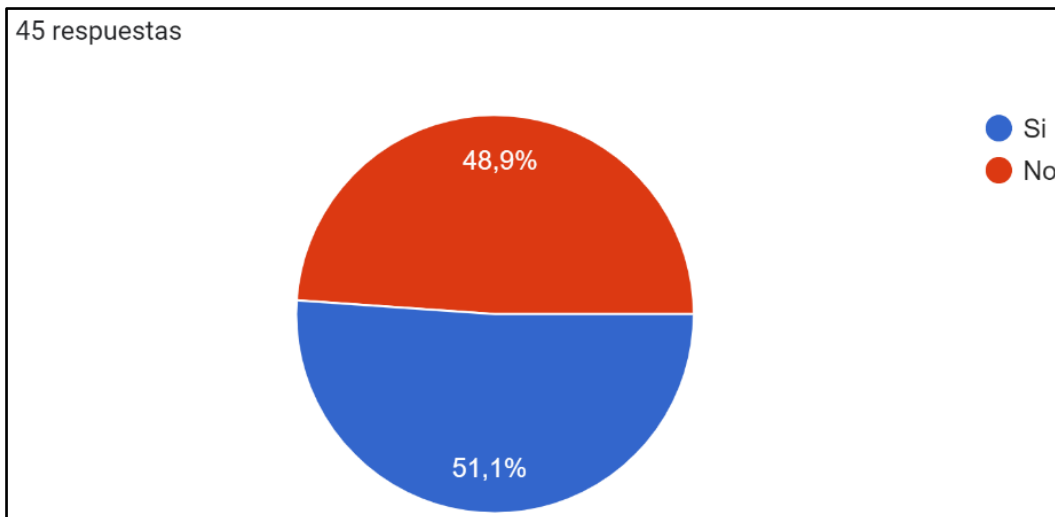


Figura 8. Trabajo remoto aumenta la productividad.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 8, se puede observar que en un porcentaje de 51.1% de los colaboradores consideran que el trabajo remoto si aumenta la productividad y un 48.9% que no aumenta la productividad.

Según este apartado la opinión de los colaboradores del área de Customer Experience se encuentra dividida con respecto al incremento de la productividad al momento de teletrabajar, dado que más de la mitad considera que hay un aumento de la productividad al teletrabajar, y el resto de empleados dice lo contrario, por lo que la discrepancia es significativa de 1.1% como diferenciador.

Las posibles causas por las que los colaboradores al teletrabajar consideran aumenta la productividad, es que disponen de mayor concentración y están orientados a los resultados lo cual mantiene a todos enfocados en lograr las metas en los tiempos establecidos, otro factor el uso de herramientas de forma eficiente, así mismo el ahorro

en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina, y la optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas al teletrabajar. Otra de las razones por las que los teletrabajadores aumentan la productividad es debido un mejor desempeño en el hecho de que han reducido considerablemente los reprocesos y los tiempos en los que realizan sus actividades

En relación con las posibles causas por las que consideran que no aumenta la productividad es debido a la carga laboral, descontrol de horarios, sumado a ello los que haceres de la casa por mencionar algunos.

4. ¿Sientes el apoyo del equipo de trabajo, cuando trabajas a distancia?

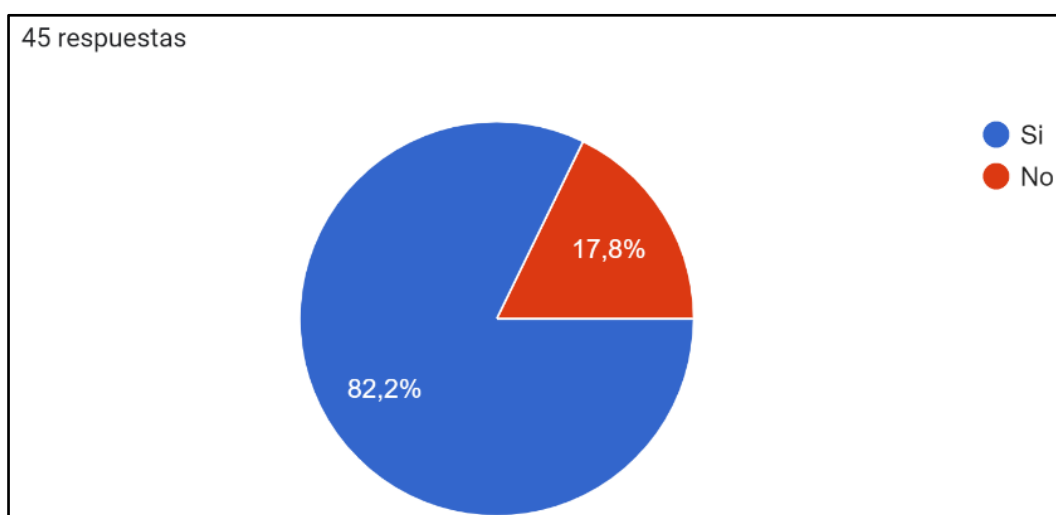


Figura 9. Apoyo del equipo de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 9 refleja que al trabajar a distancia un 82.2% de los colaboradores siente el apoyo del equipo de trabajo, siendo esto fundamental para la operatividad y desarrollo de las funciones de cada empleado conforme al cumplimiento de las metas establecidas en el área. La comunicación es un factor de suma importancia para que se genere una unidad y cohesión del equipo de trabajo, tomando en cuenta la adopción y adaptación de una nueva forma de trabajo.

5. Ante la experiencia del teletrabajo, ¿Cómo consideras tu nivel de trabajo en esta modalidad?

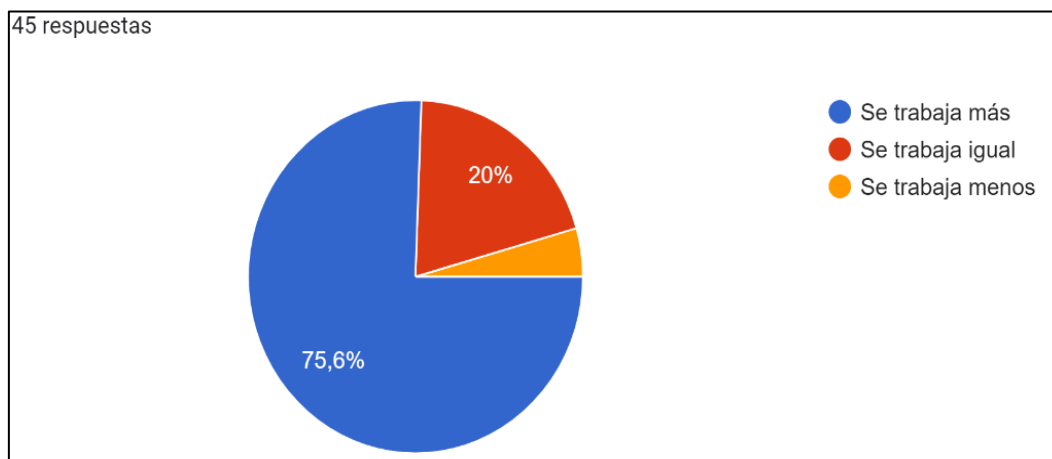


Figura 10. Nivel de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 10 muestra si el nivel de trabajo en la modalidad de trabajo a distancia, del 100% de los encuestados el 75.6% considera que trabaja más, un 20% considera que trabaja igual.

En cuanto a la percepción de los colaboradores encuestados con respecto a su experiencia teletrabajando se puede identificar que en su mayoría sienten que el trabajo se les ha incrementado considerablemente al implementarse esta forma de trabajo, esto se puede relacionar a la cantidad de horas dedicadas a la actividad laboral y que el ritmo de trabajo ha aumentado.

6. Dado el teletrabajo, ¿Consideras que tu nivel de rendimiento ha aumentado, disminuido, o se ha mantenido igual?

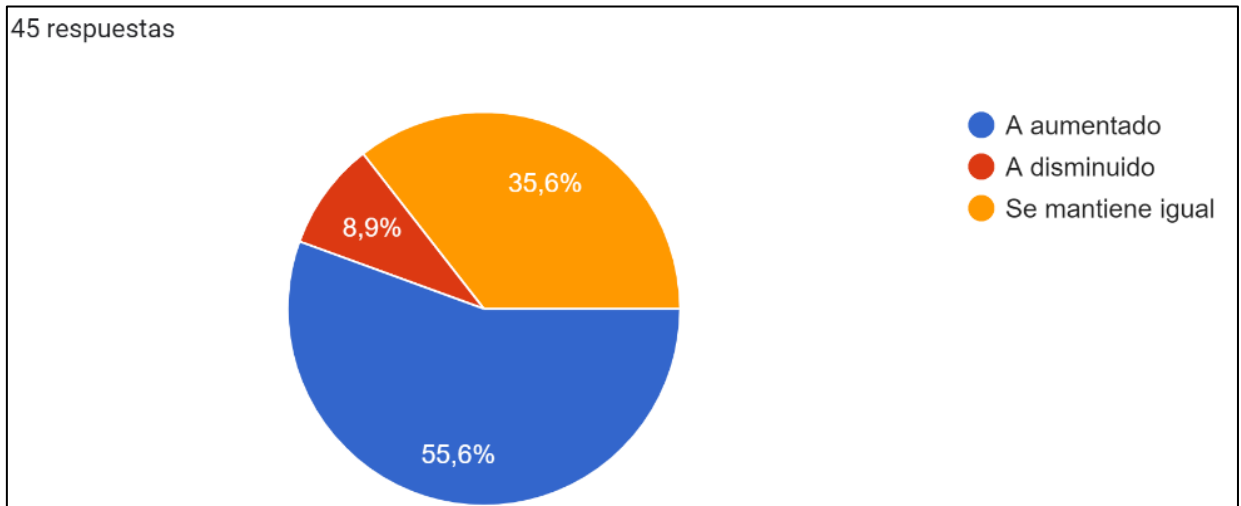


Figura 11. Nivel de rendimiento.

Fuente: (Elaboración propia)

En cuanto al nivel de rendimiento, la figura 11 destaca que más de la mitad de los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo, indicaron que su rendimiento ha incrementado al momento de hacer su trabajo con la modalidad de trabajo a distancia, si bien se observa otro grupo importante que sostiene que se trabaja igual como cuando lo hacen de manera presencial en sus oficinas. Y un porcentaje relativamente bajo, pero considerable indican que su rendimiento ha decrecido a raíz del trabajo remoto.

En lo que se refiere a la percepción del desempeño los resultados demuestran que el rendimiento ha aumentado debido a varios factores como el nivel de concentración en el cumplimiento de tareas debido a que, los espacios de teletrabajo cuentan con condiciones que favorecen más la concentración, otro factor es la comunicación

eficiente en el área de Customer Experience, el uso de las herramientas tecnológicas y la disposición al trabajo es un punto por el cual los teletrabajadores perciben una mejoría en su desempeño.

7. Durante el teletrabajo, ¿Sientes que has podido cumplir tus tareas laborales?

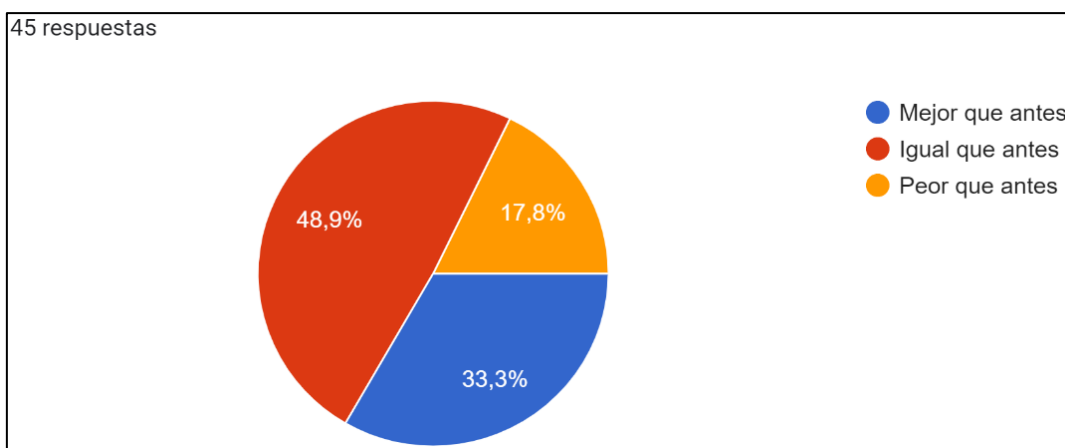


Figura 12. Cumplimiento de tareas laborales.

Fuente: (Elaboración propia)

Según la figura 12, en cuanto a la percepción del cumplimiento de las tareas laborales cuando se realiza teletrabajo en el área de Customer Experience, el 48.9% de los encuestados sienten que el cumplimiento de sus tareas se mantiene igual, por tanto, el 33.3% mencionan que si han podido cumplir con las tareas mejor que antes la modalidad de teletrabajo.

Se observa que casi la mitad de los empleados, sienten que teletrabajando cumplen con sus asignaciones de la misma manera que cuando lo hacen de forma presencial en sus oficinas dentro de la empresa como punto relevante en este análisis, de tal forma que les es indiferente en el caso de hacer su trabajo de forma tradicional o al teletrabajar.

SATISFACCIÓN LABORAL

8. Satisfacción en el puesto de trabajo

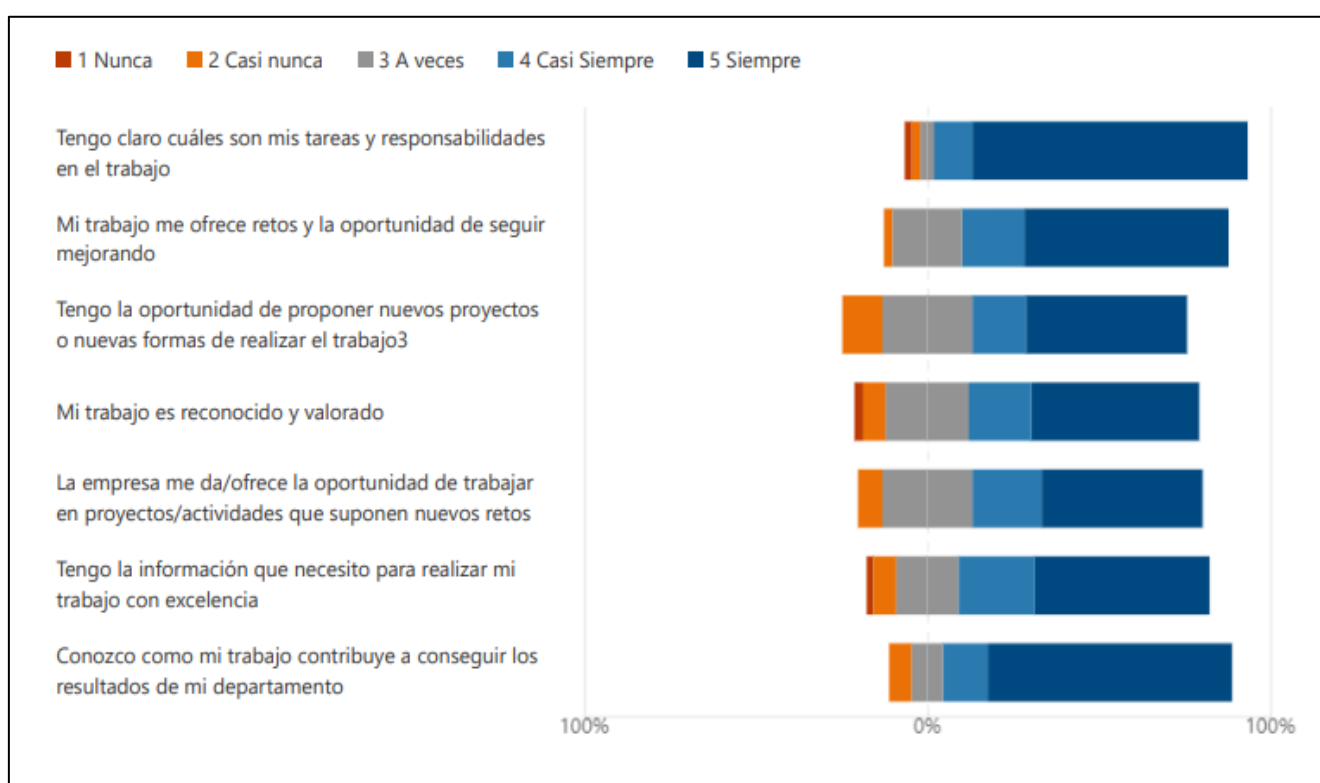


Figura 13. Satisfacción laboral.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 13. Se puede observar que la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con la función que realiza en su puesto de trabajo, ya que se sienten completamente a gusto y valorados conforme con las actividades y tareas que desempeñan, y por ende se sienten como una pieza muy importante dentro de la

organización y a su vez reconocen la importancia de sus puestos de trabajo para alcanzar los objetivos deseados.

A continuación se presenta una gráfica, donde se hace una valoración en promedio sobre la satisfacción del puesto de trabajo.

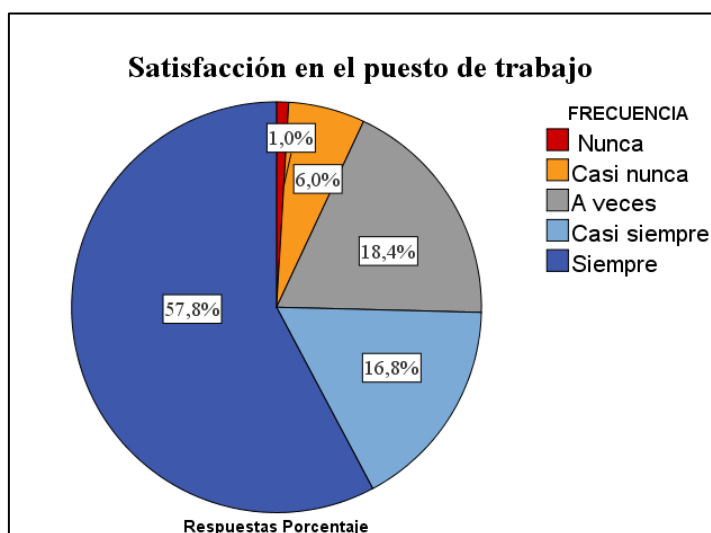


Figura 13.1 Promedio de satisfacción laboral.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 13.1 se deriva de la interrogante sobre la satisfacción del puesto de trabajo. El promedio obtenido en esta figura sobre la satisfacción laboral, indica que más de la mitad de los empleados consideran sentirse satisfechos en el puesto de trabajo en cambio otro grupo de teletrabajadores sostuvieron que a veces o casi nunca sienten satisfacción de funciones trabajando de forma, dando a entender que siempre hay personas que no se sienten cómodas realizando sus funciones esto se puede deber a las diferentes condiciones de vida del teletrabajador.

9. Con el teletrabajo, ¿consideras que tu nivel de satisfacción laboral ha aumentado, disminuido, o se ha mantenido igual?

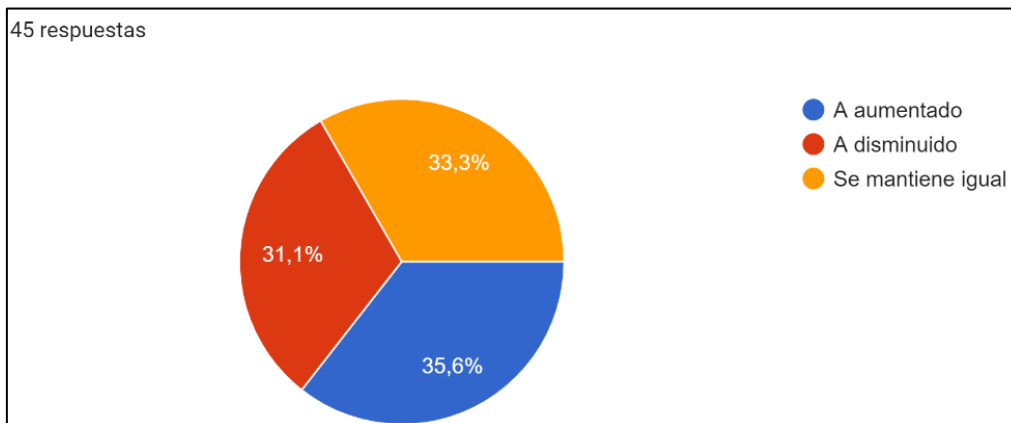


Figura 14. Satisfacción laboral.

Fuente: (Elaboración propia)

En la Figura 14, analizando los resultados obtenidos se observa que la percepción del nivel de satisfacción laboral se encuentra dividida entre los encuestados conforme realizan su trabajo a través de la modalidad a distancia.

El teletrabajo en cuanto al nivel de satisfacción laboral ha aumentado debido a varios razones uno de ellas es que ha permitido un resultado más armónico al combinar de mejor manera la vida familiar con lo laboral, evitando los traslados y generando actividades combinadas en el hogar, otorgando más autonomía a los colaboradores y mayor compromiso en las metas logradas.

Por otro parte en cuanto a la percepción de que ha disminuido la satisfacción laboral en los colaboradores esto puede deberse a diferentes factores como ser el aumento de las horas de trabajo o aumento de carga laboral, otra razón el aumento de

los que haces del hogar, el no contar con espacios y herramientas físicas adecuadas para realizar el trabajo, la dificultad de sensación de aislamiento ante menor posibilidad de compartir emociones con el equipo de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

10. Condiciones de trabajo

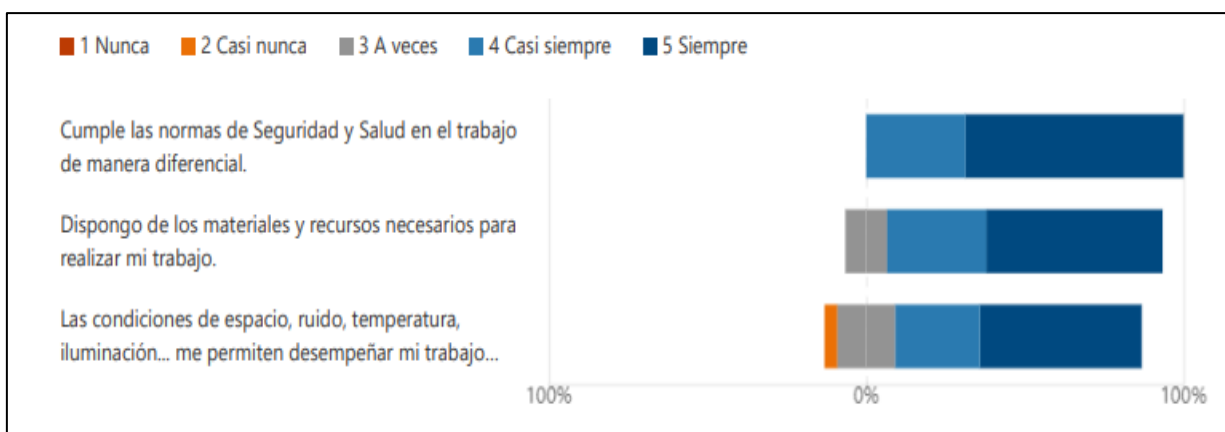


Figura 15. Condiciones de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 15 muestra las condiciones de trabajo de los empleados cuando realizan sus funciones, donde los datos más relevantes observados en la gráfica indican que la mayor parte de los colaboradores cuentan con las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo, como cumplir con las medidas de seguridad y salud y más aún en tiempos de pandemia por el covid-19 y por otro lado disponen de recurso necesario para teletrabajar un espacio con condiciones adecuadas.

Las condiciones de trabajo, son aspectos claves a la hora de realizar las tareas y actividades, las excelentes condiciones de trabajo ayudan a desarrollar el trabajo de mejor manera y por consiguiente a alcanzar los objetivos.

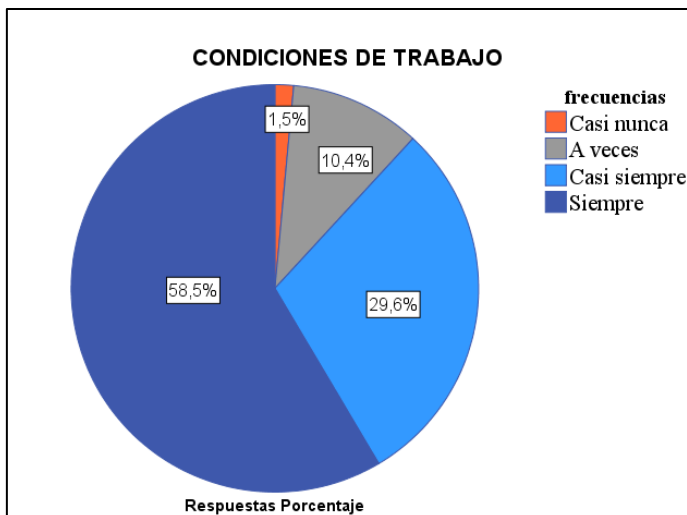


Figura 15.1 Condiciones de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 15.1 muestra en promedio las condiciones de trabajo, donde más de la mitad de los encuestados ha considerado que sus condiciones de trabajo son siempre óptimas para desempeñar sus funciones, y un grupo del 29.6% casi siempre tienen buenas condiciones de trabajo, no obstante, también existe otro grupo de colaboradores que considera que a veces cuentan en promedio con buenas condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo dentro de la oficina deben ser iguales para todos los colaboradores, pero difiere cuando se realiza el trabajo desde casa. Las condiciones de salud, seguridad y ambientales pueden cambiar para cada colaborador cuando se trata de llevar el trabajo a su casa.

11. ¿Tienes un espacio tranquilo y libre en tu casa para realizar tu trabajo de manera eficiente?

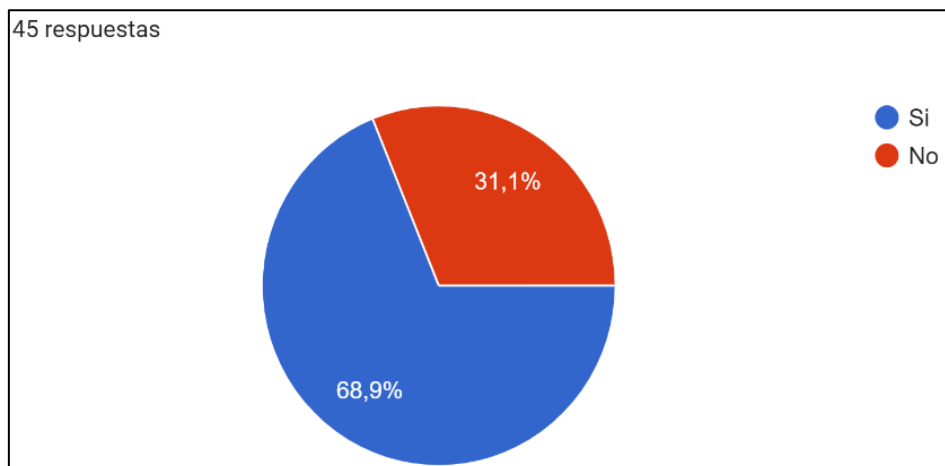


Figura 16. Espacio de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

De acuerdo con la figura 16, Como se observa la mayoría de los empleados cuentan con un lugar adecuado para ejecutar o realizar las funciones de su puesto de trabajo, con condiciones adecuadas de iluminación, temperatura que le permita una mejor concentración al momento de teletrabajar. Por otro lado, existe otro grupo que dice no tener un espacio con condiciones óptimas para cumplir con sus funciones laborales de forma remota.

12. ¿En qué lugar o espacio físico realizas tu teletrabajo la mayor parte del tiempo?

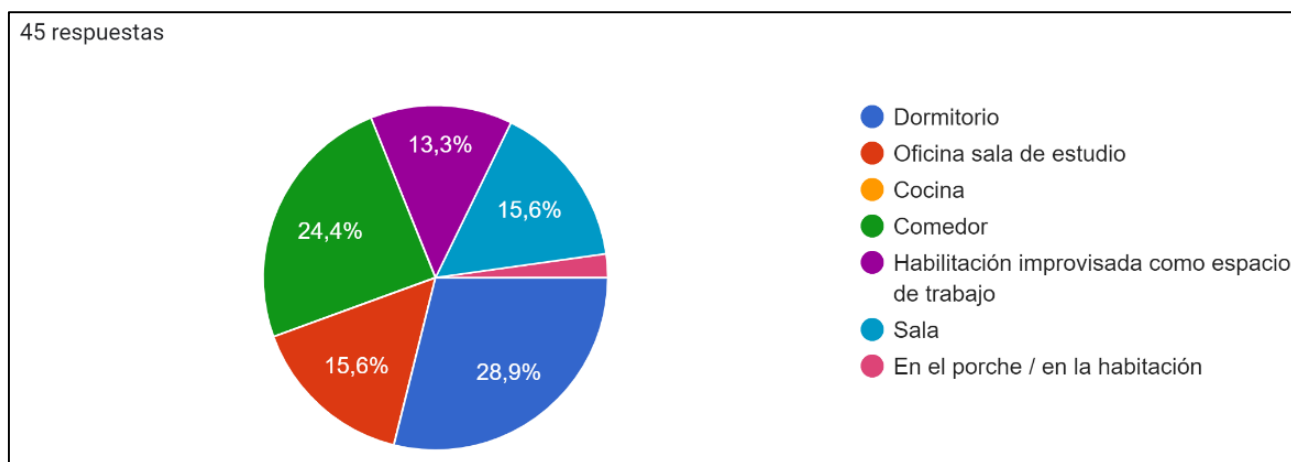


Figura 17. Espacio de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 17 se les consultó a los colaboradores sobre el lugar específico de la casa donde pasan mayor parte de su tiempo teletrabajando, en los resultados se puede apreciar que el lugar más utilizado para teletrabajar es el dormitorio, el comedor, la sala y la oficina de estudio, considerando que el espacio de trabajo debe ser un lugar tranquilo y acondicionado para trabajar desde casa, tener la comodidad y condiciones de iluminación, de ergonomía y ambientales deben ser un factor muy importante a considerar.

COMUNICACIÓN

13. ¿Consideras que la comunicación de tu área de trabajo es efectiva?

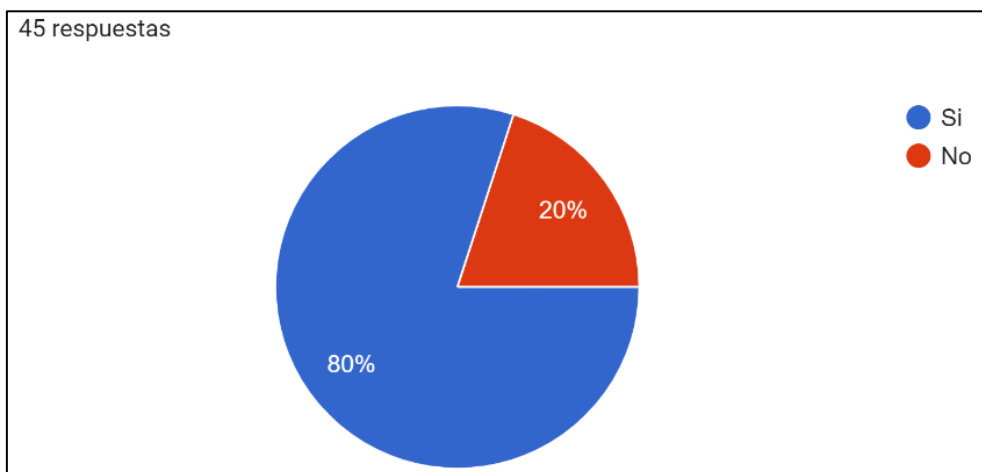


Figura 18. Comunicación efectiva.

Fuente: (Elaboración propia)

Figura 18, hace relación a la comunicación interna del área de trabajo considerando si esta es efectiva o no, obteniendo como resultado que un 80% de los empleados considera que si es efectiva y un 20% no la consideran efectiva.

Se puede determinar que según la percepción de la mayoría de los empleados del área de Customer Experience la comunicación es efectiva según la opinión de la mayoría, por tanto, a los empleados que respondieron de forma positiva se les consultó lo siguiente:

¿Cuáles consideras que son las claves para que haya una comunicación efectiva?

Indicaron lo siguiente:

- La excelente comunicación interna.
- Hay una buena organización
- Retroalimentación de los procesos

- Información a tiempo
- Apoyo de líderes, compañerismo y disponibilidad.
- Comunicación fluida
- Directrices claras y hay diferentes medios de comunicación.
- Recursos disponibles y trabajo en equipo.

14. Comunicación interna.

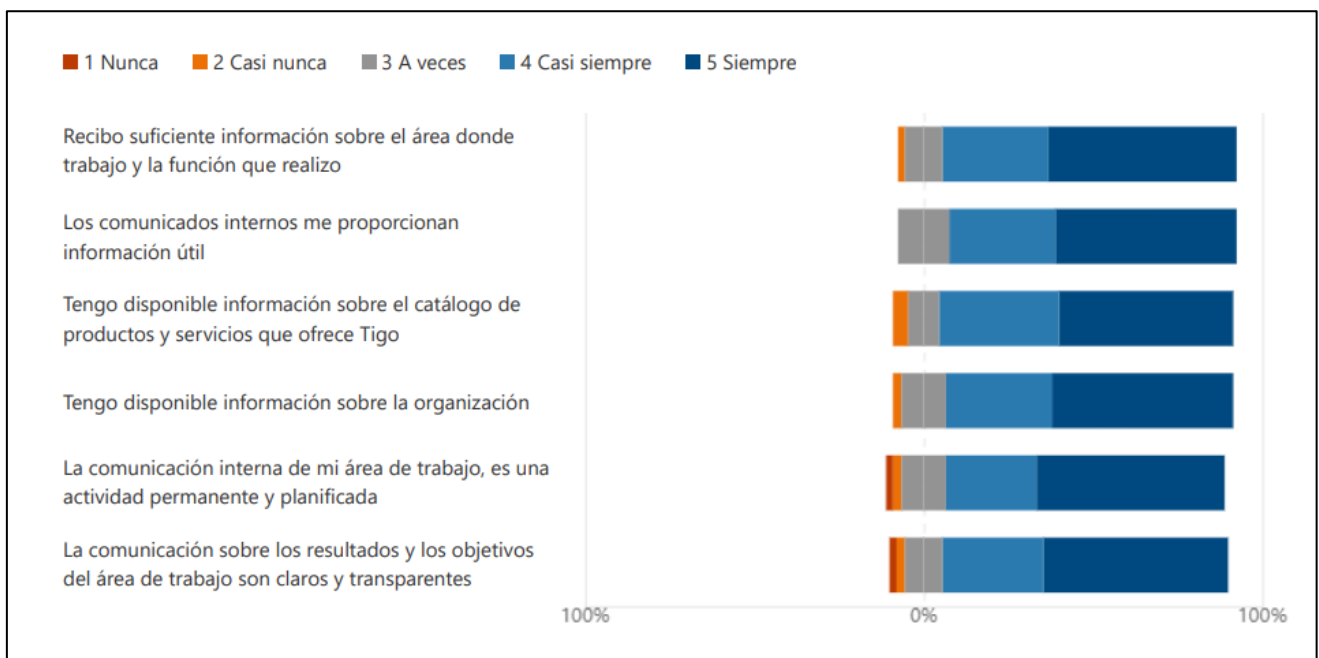


Figura 19. Comunicación efectiva.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 19 se muestra la percepción que tienen los colaboradores de área de Customer Experience sobre la comunicación interna.

Cabe mencionar que la comunicación interna es un elemento importante para los colaboradores, se puede destacar que la mayoría de los encuestados considera que la comunicación interna en el área de Customer Experience es efectiva, puesto que reciben la suficiente información para desarrollar las funciones, los comunicados internos son

efectivos lo cual permite que estén siempre bien informados, el contar con la información actual sobre los productos y servicios y sobre todo que la comunicación es de forma permanente y planificada así como transparente y clara.

Comunicación Interna

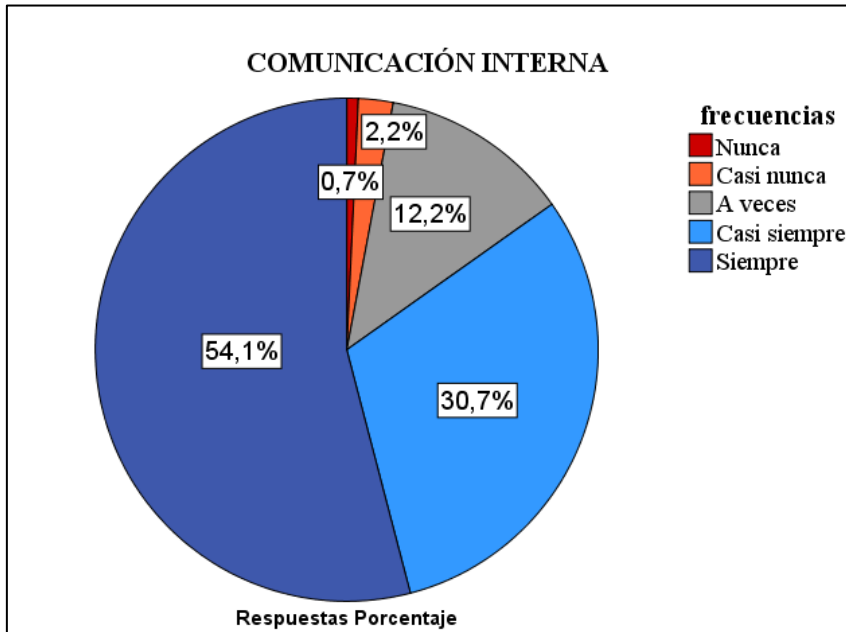


Figura 19.1 Promedio Comunicación efectiva.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 19.1 se deriva de la pregunta sobre la comunicación efectiva, en este contexto los resultados demuestran que la comunicación es efectiva en un 81.8% al realizar la sumatoria de los porcentajes de quienes consideran siempre y casi siempre lo cual es un factor clave de éxito para el área de Customer Experience.

15. ¿Por qué medios te comunicas con tu equipo de trabajo?

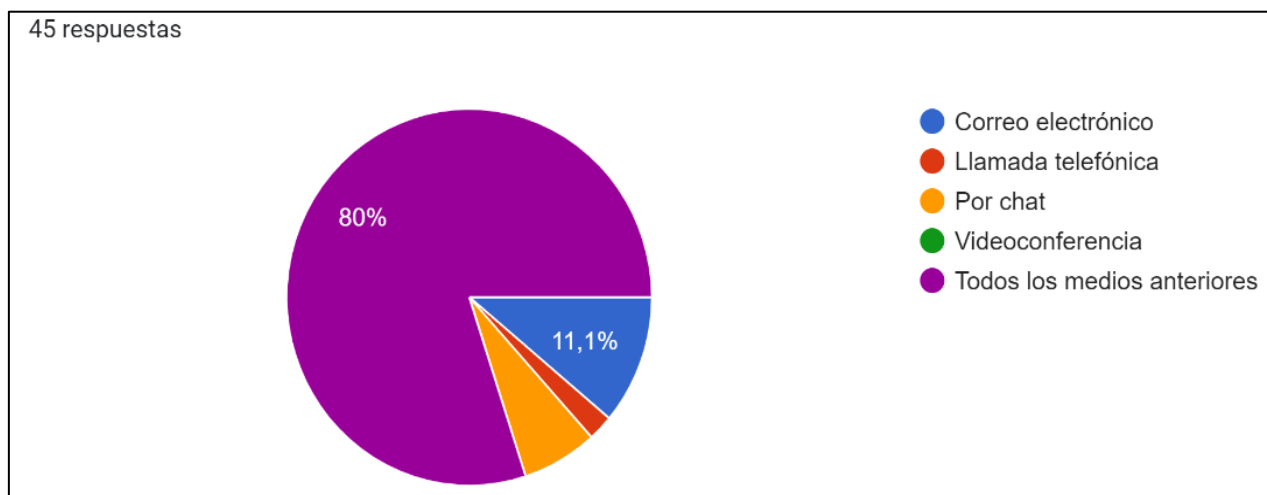


Figura 20. Medios de comunicación.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 20, los empleados encuestados indicaron los medios más utilizados para tener comunicación con el equipo de trabajo y el 80% destaca que utilizan todos los medios propuestos para fluir la comunicación.

Por ende, el uso de herramientas de comunicación es importante para mantener una comunicación efectiva con todos los miembros del equipo de trabajo, para desarrollar diálogos, debates, discusiones que enriquecen las actividades y funciones que se realizan cuando se trabaja a distancia.

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

16. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utilizas para Teletrabajar?

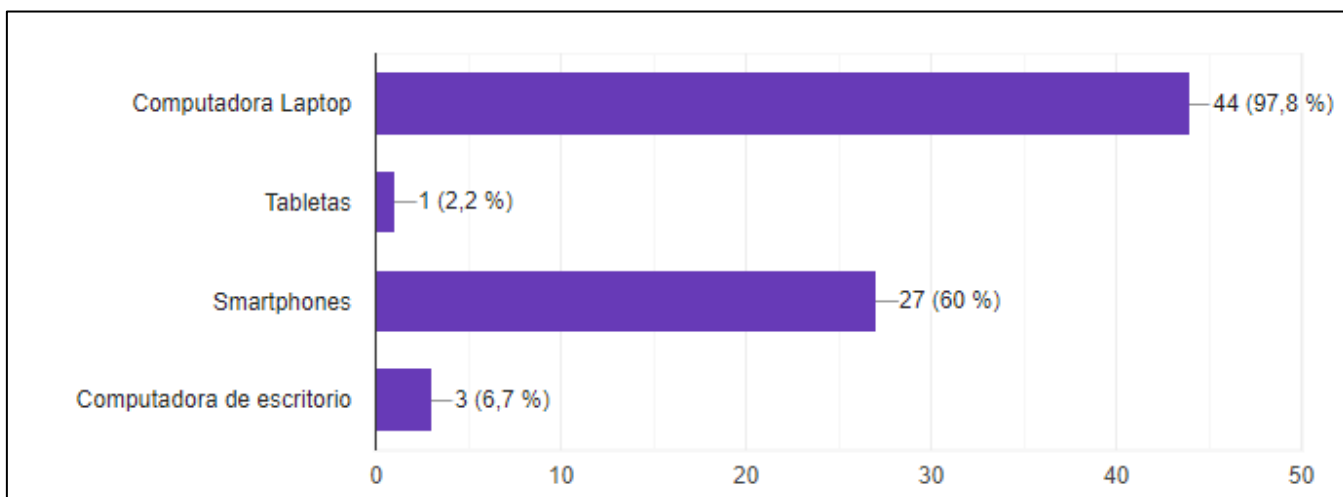


Figura 21. Herramientas utilizadas.

Fuente: (Elaboración propia).

La figura 21, hace énfasis en las principales herramientas que más se utilizan para teletrabajar, la gran mayoría utiliza las laptops y los smartphones, ya que estos permiten tener portabilidad y disponibilidad en cualquier lugar donde se encuentre el colaborador para poder desempeñar sus tareas y funciones de trabajo.

Cabe destacar que las herramientas tecnológicas son esenciales, en vista que son el medio por el cual se desarrolla el trabajo remoto o trabajo a distancia.

AMBIENTE DE TRABAJO

17. En el contexto actual de teletrabajo prolongado, ¿En qué aspectos de la vida se han visto negativamente afectados?

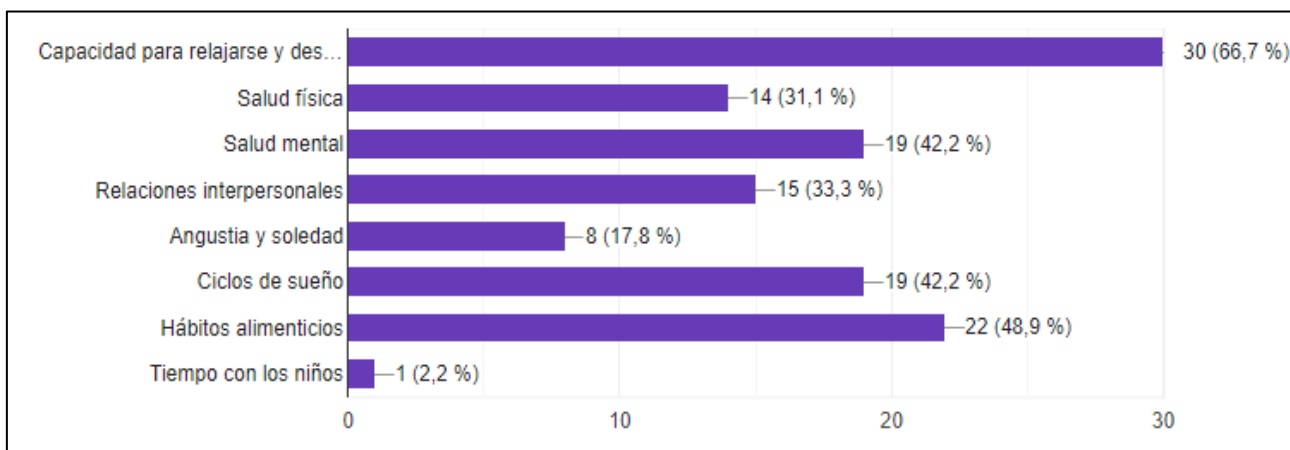


Figura 22. Aspectos negativos que se han vistos afectados en el teletrabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

En los resultados obtenidos los encuestados consideran que el aspecto más afectado en el contexto de aislamiento y teletrabajo prolongado, otro punto, ha sido la capacidad de relajarse y desconectarse mentalmente del trabajo y los hábitos alimenticios. Otro aspecto que se ha visto afectado es la salud mental, es en los ciclos de sueño, las relaciones interpersonales, la salud física, seguido por la ansiedad/angustia y un porcentaje mínimo considera que se ha visto afectado el tiempo con los niños.

Estos resultados plantean un reto para el área de Customer Experience de Tigo Business conforme a la mitigación de los efectos dañinos por contexto del teletrabajo y, por ende, se debe potenciar las habilidades del equipo de trabajo para así recobrar de manera efectiva del deterioro ocasionado tanto por el teletrabajo como por la incertidumbre asociada a la pandemia Covid-19.

Es por ello que resulta de suma importancia la calidad de las prácticas de trabajo,

para mantenerse constantemente comunicados, alineados y coordinados, de manera que los empleados puedan contar con el apoyo del equipo de trabajo. Y sean capaces de gestionar adecuadamente las dificultades laborales que se puedan presentar en esta situación.

MOTIVACIÓN

18. ¿Te sientes motivado al realizar teletrabajo?

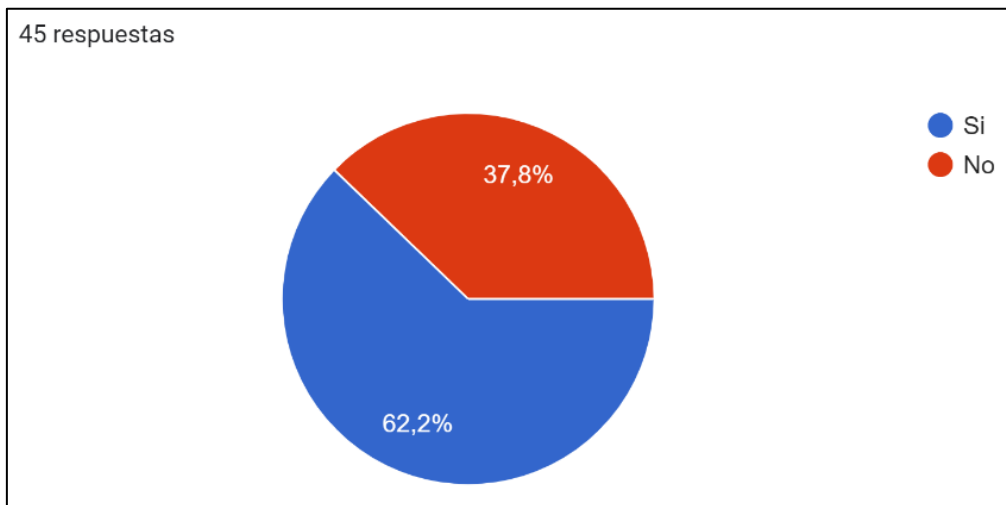


Figura 23. Motivación.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 23 se muestra que el 62.2% del total de los colaboradores de Customer Experience se sienten motivados al trabajar desde casa, debido a los beneficios que esta modalidad genera.

Se observa que la mayoría de los colaboradores encuestados se sienten a gusto realizando sus funciones con la modalidad de trabajo a distancia. La motivación es un aliciente para el excelente rendimiento de los trabajadores, es decir una persona con una alta motivación es capaz de emprender los retos que se le propongan y a su vez, demostrar, desarrollar habilidades y capacidades que lo hacen crecer dentro de la organización.

19. ¿Como consideras tu nivel de motivación en tu trabajo al trabajar a distancia, con respecto a antes de la pandemia por Covid-19?

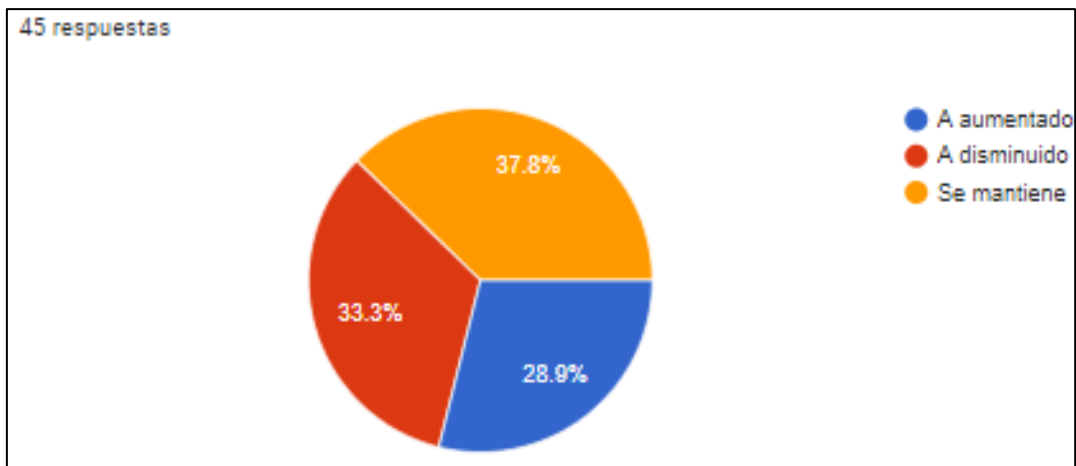


Figura 24. Nivel de motivación.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 24, se puede observar que hay una diferencia significativa entre la disminución, la igualdad y el aumento en el nivel de motivación del empleado en el trabajo, durante la pandemia con respecto a antes de la misma.

Considerando que el nivel de motivación es un factor importante, en el cual se reflejan que, pese al cambio de modalidad, la motivación puede aumentar e incluso mantenerse, si aumenta resulta es un aspecto positivo tanto para el empleado como para la empresa.

Cabe mencionar que la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

20. ¿Cómo consideras tu nivel de estrés en el trabajo al realizar teletrabajo, con respecto a antes de la pandemia por Covid-19?

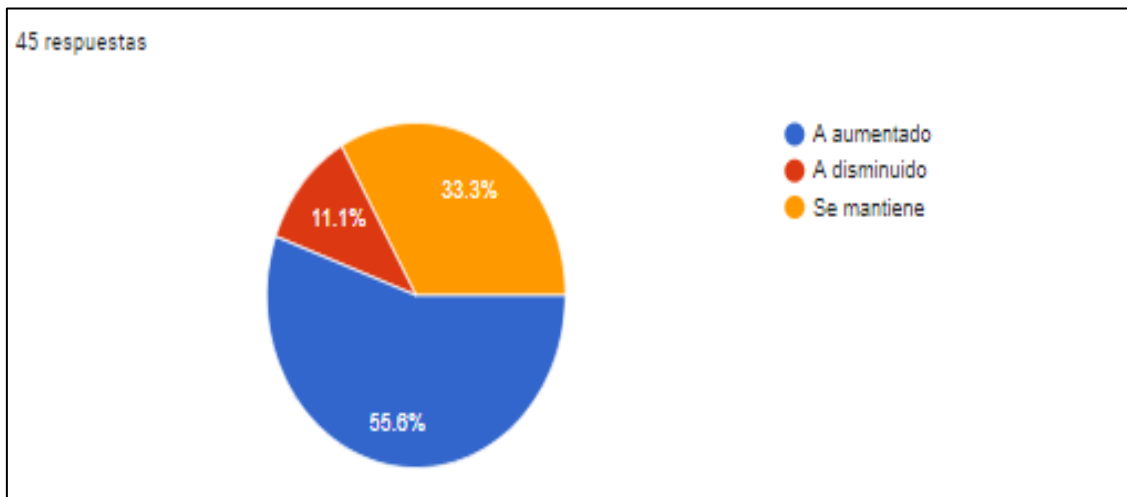


Figura 25. Nivel de estrés.

Fuente: (Elaboración propia)

Según la figura 25, en cuanto a la percepción que tiene acerca del nivel de estrés en el trabajo con respecto a antes de la pandemia, del total de encuestados el 55.6% indicó que el estrés laboral ha aumentado, un 33.3% considera que el nivel de estrés es igual que antes de la pandemia, y tan solo un 11.1% sostienen que el nivel de estrés laboral ha decrecido.

Considerando los resultados, el promedio de las personas que realizan teletrabajo, como se puede observar en el resultado es preocupante en cuanto a los niveles de estrés se refiere, es decir que más de la mitad de las personas encuestadas, se muestran estresadas por la carga laboral durante la pandemia por Covid-19. Esto se puede deber al confinamiento obligado, temor al contagio del virus, a las rupturas de horarios laborales, y sobrecarga de funciones.

21. ¿Consideras que el teletrabajo ha afectado tu salud mental?

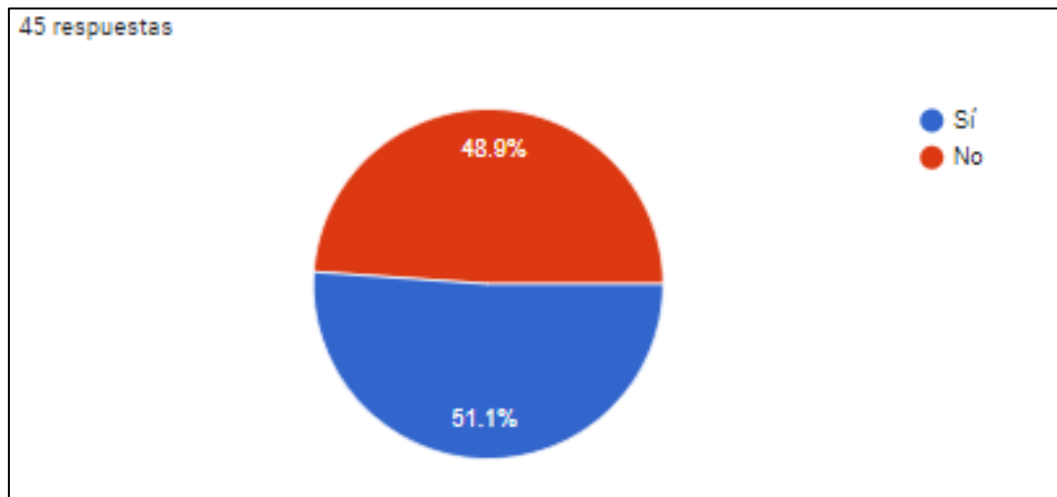


Figura 26. Salud Mental.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 26, se observa según los porcentajes que, en efecto, hay una opinión dividida en torno a la afectación de la salud mental por teletrabajar en condiciones de aislamiento durante la pandemia. Pero considerablemente, un porcentaje arriba de la mitad de los colaboradores desde que se implementó el teletrabajo, han indicado que el teletrabajar si les ha afectado su salud mental, sin embargo, la otra parte de los colaboradores se ha adaptado a esta forma de trabajo por lo que consideran que su salud mental no ha sido afectada.

Así mismo esto se debe a diferentes factores relacionados con las condiciones de vida que no son las mismas para cada empleado y dependiendo de ello se ven afectados en su salud tanto física como mental.

22. Aspectos del agotamiento físico y mental, que se han visto más afectados con el teletrabajo.

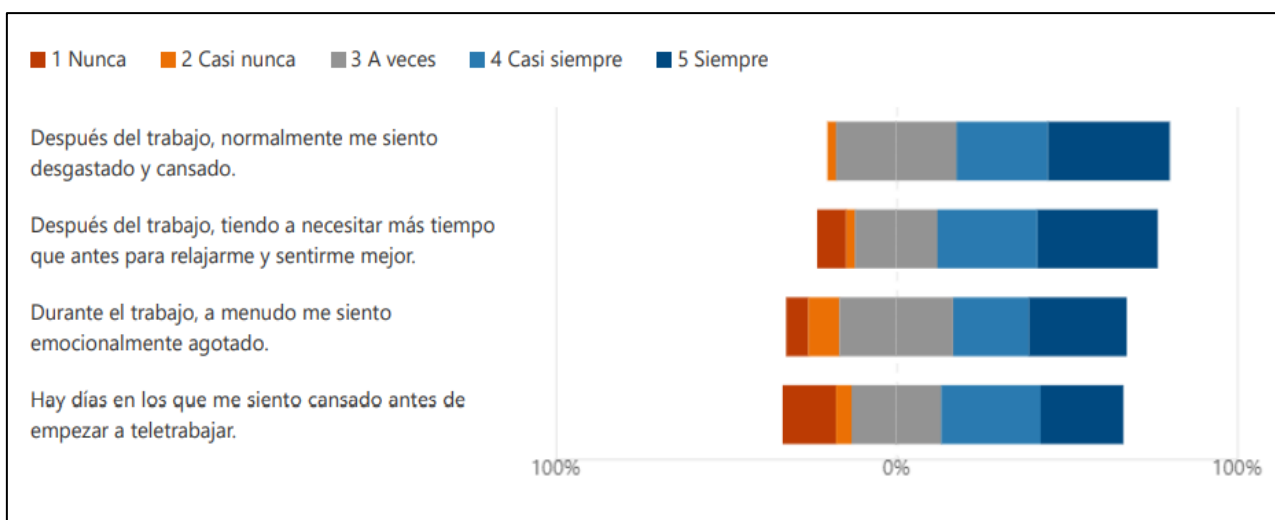


Figura 27. Agotamiento físico y mental.

Fuente: (Elaboración propia)

Según la figura 27 se puede identificar diversos aspectos que afectan y generan agotamiento físico y mental en los teletrabajadores, antes, durante y después de la jornada laboral.

Los resultados muestran que los aspectos más afectados, específicamente, el agotamiento emocional, se puede deber a la incertidumbre que genera el contexto ocasionado por la pandemia del Covid-19. Además, estos resultados pueden estar reflejando una mayor dificultad asociada al cierre del ciclo de trabajo y desconexión mental, es posible constatar un mayor cansancio de las personas antes de comenzar y al finalizar el ciclo de trabajo.

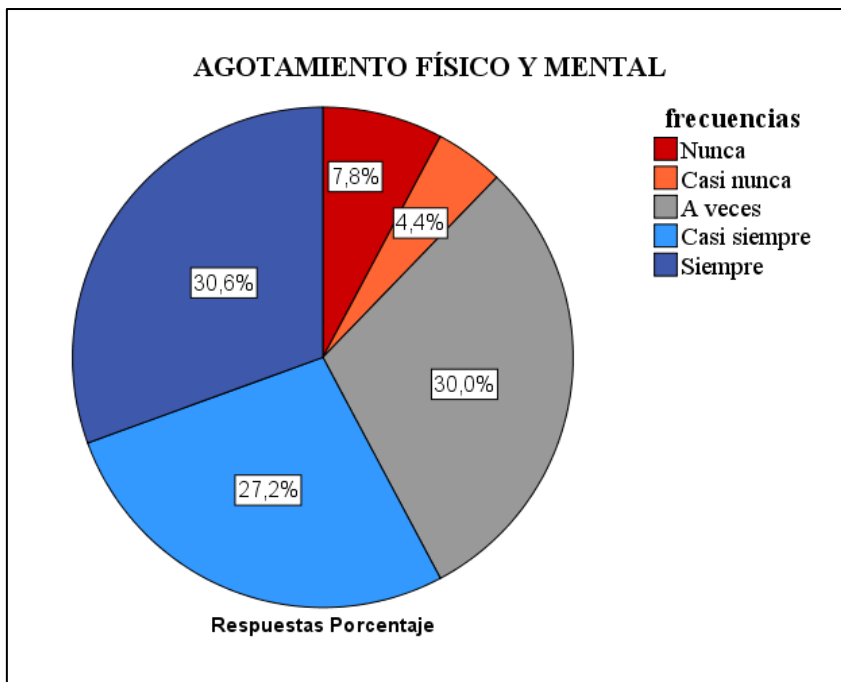


Figura 27.1 Agotamiento físico y mental.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 27.1 se deriva de la interrogante sobre agotamiento físico y mental al teletrabajar.

Al analizar los resultados se observan que la opinión referente al agotamiento físico y mental está fraccionada con diferentes percepciones en cuanto a la percepción de agotamiento físico y mental.

En general el agotamiento físico y mental, afecta el rendimiento laboral de las personas en un puesto de trabajo, es necesario combatir los síntomas del agotamiento físico y mental. Ya que esto impide que las personas se desarrollen y alcancen los objetivos deseados, por eso es muy importante enfatizar en el bienestar de las personas dentro de una organización.

23. ¿Cuáles han sido los principales beneficios del teletrabajo?

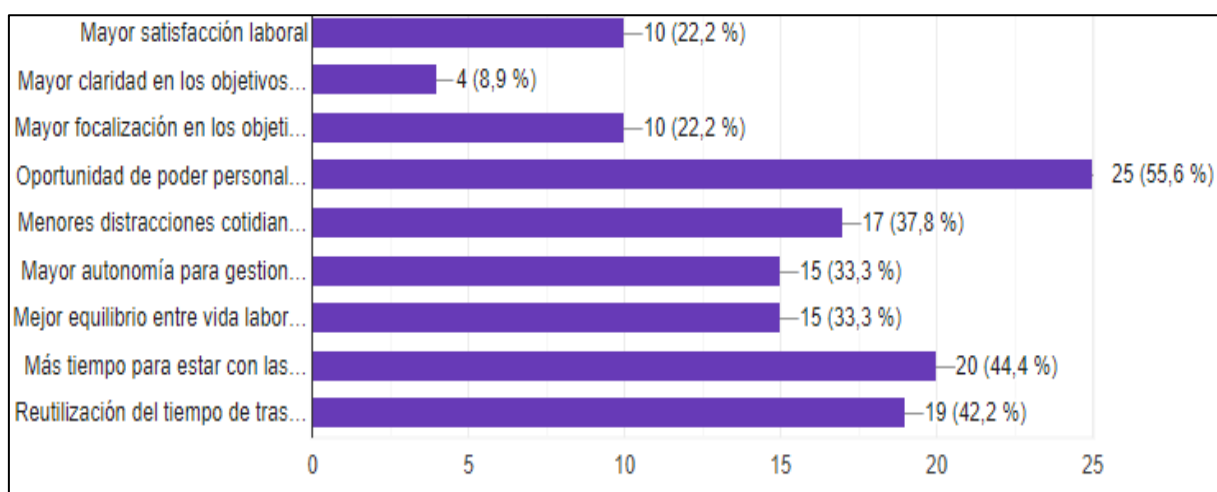


Figura 28. Beneficios de teletrabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

Dentro de los principales beneficios los encuestados, consideran como tales: la oportunidad de poder personalizar/ajustar su espacio de trabajo de acuerdo a las preferencias, en segundo lugar hace referencia al beneficio de pasar más tiempo con quienes se convive, como tercer beneficio, considera que la reutilización del tiempo de traslado al trabajo en otras tareas y actividades diarias, otro de los beneficios es que tiene menores distracciones cotidianas del trabajo (pedidos de otros colegas, conversaciones extendidas, etc.), por tanto los colaboradores resaltan tener una mayor autonomía en la administración del tiempo de trabajo y consideran como beneficio un mejor equilibrio entre vida laboral y familiar, seguido por mayor satisfacción laboral y una mayor focalización en los objetivos diarios del trabajo y por último, el teletrabajo les permite tener mayor claridad en los objetivos y metas laborales.

Como se observa, el teletrabajo impuesto por la crisis sanitaria de Covid-19, ha traído consigo beneficios para los colaboradores de Customer Experience y por tanto impactos positivos en ajustar el espacio de trabajo a las preferencias de cada colaborador, el permitir la posibilidad de pasar más tiempo con quienes se convive y

una mayor autonomía en la administración del tiempo de trabajo.

24. ¿Cuáles han sido las principales dificultades del teletrabajo?

Principales dificultades del teletrabajo
Aumento de los que haceres del hogar.
Aumento de las horas de trabajo (carga laboral)
Convivencia 24/7 con quienes viven en tu hogar (distracciones, rutinas, molestias, etc.)
No contar con espacios y herramientas físicas adecuadas para realizar el trabajo (silla, escritorio, computador, etc.)
Sensación de aislamiento ante menor posibilidad de compartir emociones con el equipo de trabajo
Manejar la cantidad de información laboral que se comparte a través de múltiples canales,
Coordinación con el resto del equipo en el desarrollo del trabajo
No contar con la información suficiente debido a las dificultades para comunicarse

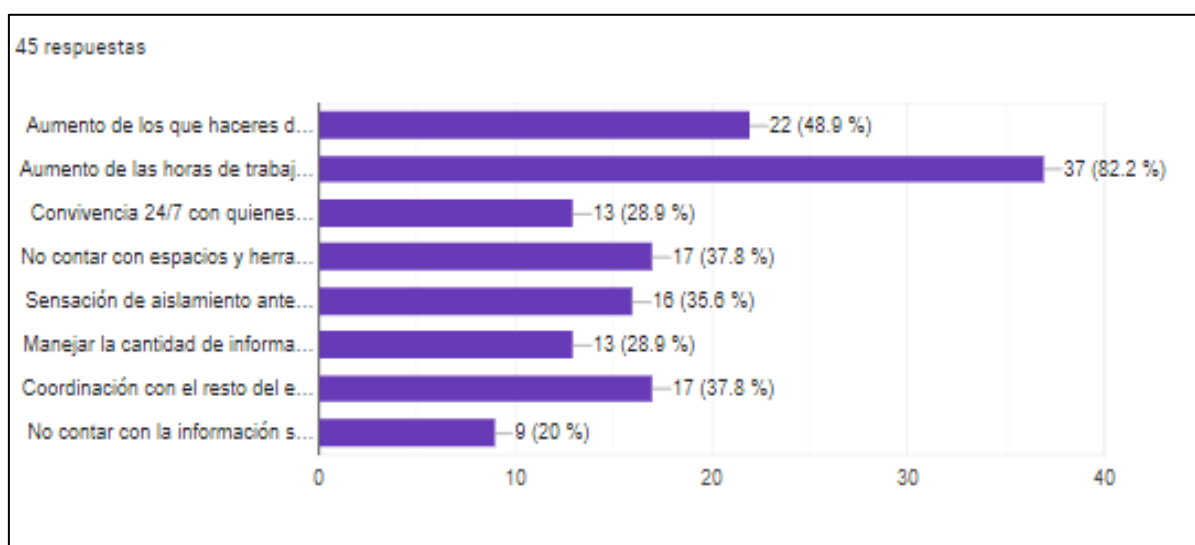


Figura 29. Desafíos del teletrabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 29 muestra las principales dificultades del teletrabajo en que se han visto sometidos los empleados al momento de teletrabajar, tras la situación ocasionada por el confinamiento y el teletrabajo, la principal dificultad está relacionado con la carga laboral, descontrol de horarios, sumado a ello los que haceres de la casa, y no contar con los recursos necesarios para acondicionamiento del lugar de trabajo y las herramientas adecuadas para ejecutar sus funciones entre otras dificultades,

Por la tanto, estas situaciones de dificultad al teletrabajar afectan directamente las condiciones de los empleados de forma considerables y a ello se le agregan nuevas

dificultadas que provienen de la incertidumbre por el contexto de la pandemia.

25. ¿Cuáles son los retos que has enfrentado al trabajar desde casa? Seleccione las opciones que más lo identifique.

Retos al trabajar desde casa
Acceso a equipo esencial de oficina
Muchas distracción o desconcentración en el trabajo remoto
Comunicación con el equipo
Mantener un horario
Falta de herramientas tecnológicas
Horario establecido
Tener un mejor servicio de internet
Otros retos

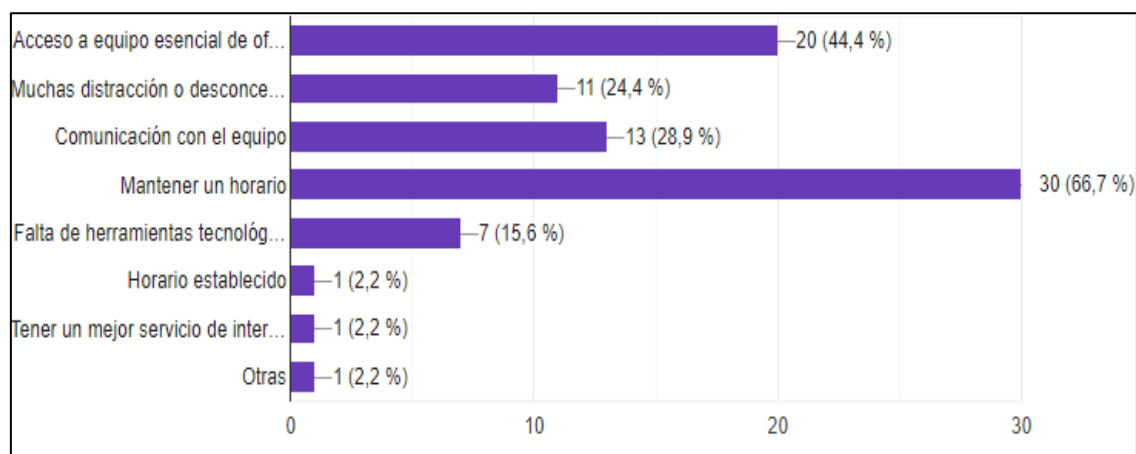


Figura 30 Retos a los que se enfrentan los trabajadores al teletrabajar

Fuente: (Elaboración propia)

La figura 30 presenta los retos que se han enfrentado los colaboradores de Customer Experience al trabajar desde casa, un 66.7% considera que mantener un horario ha sido uno de los retos más significativos esto debido a las extensas jornadas laborales y al hecho de siempre estar disponible incluso después del horario establecido, también el tener acceso a equipo esencial de oficina se le ha dificultado debido al confinamiento y el no poder circular por los toques de queda durante la pandemia, entre otros retos.

Considerando todos estos criterios han afectado de alguna u otra forma las condiciones de vida de los empleados, en vista que repercute en los niveles de estrés y agotamiento físico y mental, fomentado por la incertidumbre ocasionada por la crisis de la pandemia.

26. En general ¿Cómo calificaría su experiencia con el teletrabajo que ha realizado?

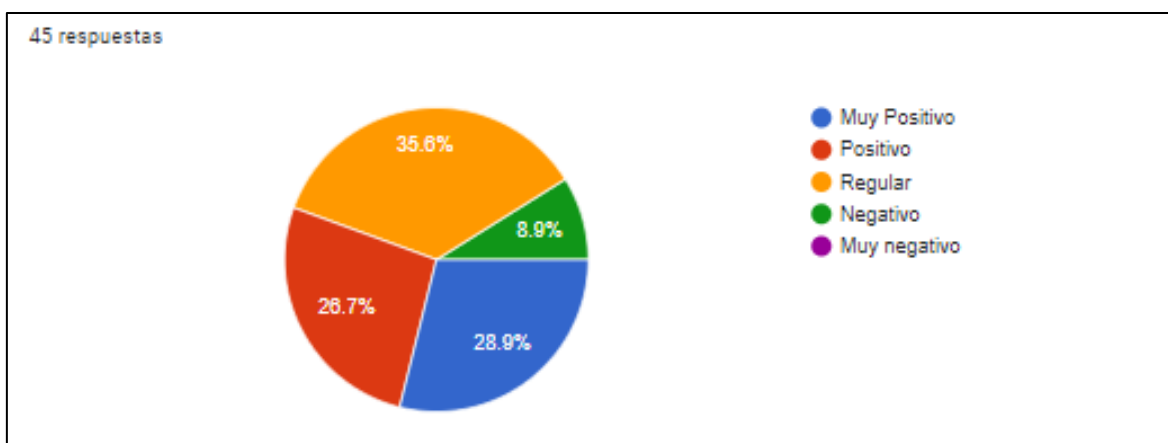


Figura 31. Experiencia con teletrabajo.

Fuente: (Elaboración propia)

En la figura 31, en cuanto la experiencia del trabajo en casa, el teletrabajo es una modalidad estratégica para combatir la propagación del virus Covid-19 y reactivar la economía, es por ello, que el 55.6% de los colaboradores en el área de Customer Experience, porcentaje que representa la sumatoria de los que califican el teletrabajo como positivo y muy positivo, en términos generales, gran parte de la muestra tiene muy buenas consideraciones de manera general con el trabajo realizado de forma remota.

Considerando lo anterior, por ello, se les consultó con base a su experiencia teletrabajando, que brindaran recomendaciones que puedan ser aplicadas para una mejor adaptación a la modalidad de trabajo a distancia, los cuales contestaron las siguientes acciones claves:

- a) Definir horarios o mantener un horario establecido.
- b) Ser disciplinado en el trabajo.
- c) Establecer límites de horarios en las reuniones de trabajo.
- d) Que haya una herramienta de medición para liberar carga laboral.
- e) Disponer de espacio de trabajo, acondicionado para laborar en casa.
- f) Establecer programas o capacitación motivacionales y de trabajo.
- g) Disponibilidad de recursos, materiales, equipo de oficina y herramientas tecnológicas.
- h) Mejor programación y organización de las funciones y tareas.
- i) Mejorar la comunicación y administración del tiempo.

4.2 Métricas o indicadores para medir el rendimiento del área de Customer Experience de Tigo Business

La empresa Tigo especialmente su unidad de negocio Tigo Business presenta indicadores para medir el rendimiento y la productividad de sus departamentos de trabajo.

Cabe mencionar que los datos que se presentan fueron proporcionados por el departamento de productividad de la unidad de negocios Tigo Business, para fines de este estudio.

A continuación, se realiza el análisis de tres indicadores o métricas aplicadas a través de KPIs a los colaboradores del área de Customer Experience de B2B.

Los indicadores son los siguientes:

1. NPS interno (medición del nivel de servicio que se ofrece al cliente interno)
2. SLA MTD (mes a mes) tiempo de respuesta por gestión atendida,
3. % de gestiones atendidas en el mismo día de asignación MTD

El siguiente cuadro indica el Porcentaje de cumplimiento por cada indicador o KPIs

Indicador	Meta
NPS: nivel de satisfacción	60% de medición
SLA MTD: tiempo por gestión atendida	5 Horas por gestión
Gestiones atendidas en el mismo día de asignación MTD	Del 100% cerrar 92% de lo asignado diario

Fuente: (Elaboración propia).

1. **NPS interno o Net Promoter Score, nivel de servicio brindado.**

En ese sentido, la figura 35 muestra que en el 2019, solo un 12% las gestiones ingresadas estuvieron fuera del tiempo de atención en ese año, en cambio en el año 2020 ese porcentaje de gestiones no atendidas en tiempo disminuyó a un 10%.

Comparando el 88% de gestiones atendidas en tiempo en 2019 vs. el 90% promedio del año 2020, según el análisis, se obtuvo un rendimiento o productividad promedio de 3% de diferencia del 2020 con respecto al 2019.

En conclusión el rendimiento o productividad tomando en cuenta este proceso de tiempo de gestiones atendidas según el promedio general, aumento en comparativa con el año anterior, esto se pudo deber a supuestos que la temporada navideña fue más baja en el año 2020 por motivos del confinamiento con la crisis ocasionada por el coronavirus y también a que los colaboradores han extendido sus horarios laborales cuando se trabaja desde casa, con el hecho de estar disponibles en cualquier momento fuera de la jornada laboral, tal y como lo expresaron en la encuesta aplicada en este estudio conforme a este apartado.

3. Gestiones Atendidas cerradas el Mismo día de asignación.

Para cumplir este indicador consiste en atender y cerrar las gestiones que son ingresadas durante el día al canal de servicio, la condición de este indicador o la meta para cumplir esta métrica es que del 100% de las gestiones que se ingresan al CO Customer Experience se deben atender y cerrar el 90% de las mismas dejando solo un margen del 10% para ser atendida al siguiente día quedando como gestiones pendientes.

A continuación, se presentan las tablas comparativas del indicador de gestiones atendidas en el mismo día que se ingresan y su comparativa del 2019 vs. 2020.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. De acuerdo con resultados obtenidos de los colaboradores, se identificó que ser más productivos es el principal efecto del teletrabajo. De igual manera, los resultados revelan los principales beneficios e impactos positivos al teletrabajar, dentro de los que destacan; 1. Ajustar el espacio de trabajo a las preferencias del colaborador, 2. Pasar más tiempo en familia 3. Tener autonomía del tiempo de trabajo. En cuanto a los desafíos o retos que se han enfrentado los colaboradores en esta modalidad, se concluye que mantener un horario ha sido uno de los retos más significativos, 1. Dificultad de acceso a equipo de oficina, y 2. La comunicación con el equipo de trabajo. En ese sentido, se evidencia la necesidad en que la empresa desarrolle nuevas y creativas iniciativas de gestión para enfrentar la transición a esta modalidad de teletrabajo, que si bien trae consigo beneficios, también trae desafíos y retos para los colaboradores y la empresa.
2. Los participantes del estudio, concluyen en su mayoría que cuentan con las condiciones de trabajo óptimas y un entorno adecuado, a su vez consideran tener un espacio físico propicio para realizar teletrabajo. Así mismo en el estudio, se identificó las principales herramientas utilizadas para teletrabajar, su mayoría son: computadoras laptops y los smartphones, ya que estos tienen portabilidad y disponibilidad en cualquier lugar donde se encuentre el colaborador para poder desempeñar sus funciones de trabajo eficientemente, utilizando la digitalización. En cuanto a la comunicación vía remota con el equipo de trabajo, esta ha sido efectiva, así lo ha manifestado el 80% de los colaboradores encuestados, pues consideran que hay una excelente comunicación interna, una buena

organización, retroalimentación de los procesos, apoyo de líderes, compañerismo y disponibilidad, entre otros puntos claves para que fluya la comunicación dentro del equipo de trabajo.

3. Tras la pandemia y el confinamiento por Covid-19, el trabajo a distancia ante la crisis sanitaria ha sido una solución emergente para la reactivación de la economía, sin embargo, la falta de preparación sobre esta modalidad por parte de Tigo, y según los datos obtenidos, ha generado situaciones adversas que afectan la salud física y mental de los colaboradores, donde según la percepción de los encuestados manifiestan que: 1. Ha afectado la capacidad de relajarse y desconectarse mentalmente del trabajo, 2. Hábitos alimenticios, 3. Los ciclos de sueño y la salud mental. A su vez, los niveles de estrés y el agotamiento físico y mental se han visto incrementados por realizar teletrabajo prolongado, donde se han roto los horarios laborales y la carga de trabajo ha incrementado considerablemente.

5.2 Recomendaciones

Recomendaciones

1. Se recomienda, que haya un marco regulatorio para esta modalidad del teletrabajo para asegurar que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz desde su casa, así mismo es recomendable darle el seguimiento respectivo a los colaboradores que desempeñan sus funciones mediante el trabajo a distancia, para ello, se debe implementar planes de acción para realizar de mejor forma el teletrabajo. Sin embargo, el conocer más de cerca cuáles son sus beneficios y ventajas, como las dificultades y desafíos que eventualmente pueden afrontar los teletrabajadores, le ayudara a la empresa

inducir mejores prácticas que contribuya a una mejora continua con respecto al desarrollo del teletrabajo.

2. Se recomienda, que todos los colaboradores cuenten con el acceso a las capacidades y recursos de la empresa (equipos adecuados y herramientas tecnológicas) ya que es de suma necesidad e importancia para mantener la eficiencia o rendimiento cuando se teletrabaja.
3. Para evitar situaciones adversas producto del prolongado teletrabajo, como por ejemplo el deterioro en la salud física y mental, se recomienda, establecer horarios y reducir las extensas jornadas laborales, para ello, es considerable eliminar fuera del horario de trabajo, la necesidad de siempre estar disponible en todo momento después de la hora, por otro lado, para reducir los altos niveles de estrés en los trabajadores por consecuencia de las altas cargas de trabajo como factores que pueden influir negativamente la salud mental de las personas, es necesario realizar pausas activas durante la jornada laboral.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el siguiente capítulo se presenta una propuesta de mejora para el área de Customer Experience de Tigo Business, debido a la falta de preparación de las empresas con respecto a la nueva modalidad de teletrabajo que ha surgido tras el confinamiento ocasionado por la pandemia Covid-19, en ese sentido la propuesta es referente a una guía para la implementación del teletrabajo aplicando las metodologías de las 5 “S” para la mejora continua y la administración de tiempo.

6.1. Nombre de la Propuesta:

Guía para implementación de teletrabajo, aplicación de las 5 S para la mejora continua y administración de tiempo.

6.2. Justificación de la propuesta

Justificación

Considerando el impacto económico y social tras la pandemia y el confinamiento por el Covid-19, las empresas se vieron forzadas a implementar el teletrabajo como una solución alternativa para dar continuidad al negocio y las operaciones, ante la falta de preparación surge la necesidad de fomentar un plan de desarrollo más dinámico haciendo énfasis en un marco oficial a través de una guía para la implementación del teletrabajo, y a su vez, adaptando las metodologías en la aplicación de las 5 “S” para la mejora continua y la administración de tiempo, en ese sentido, en esta propuesta se aborda de manera integral las mejores prácticas para desarrollar el teletrabajo con la finalidad de generar beneficios para los colaboradores y la empresa, así mismo esta guía

servirá como referente metodológico para la implementación y adopción de la modalidad del teletrabajo.

6.3 Alcance de la propuesta (Objetivos de la implementación).

6.3.1 Objetivo general.

Desarrollar una propuesta para el área de Customer Experiencia de Tigo Business sobre una guía para la implementación de teletrabajo, gestión del tiempo e implementación de las 5 “S” para promover y facilitar la aplicación de las mejores prácticas para el desarrollo del teletrabajo.

6.3.2 Objetivos específicos.

- Definir la metodología para la implementación del teletrabajo.
- Sugerir el proceso para la aplicación de la 5 S de la calidad para mejora continua.
- Describir el proceso de la gestión de administración del tiempo y métodos para realizar una mejor gestión del tiempo en el cumplimiento de las tareas.

6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.

6.4.1 Descripción clara del “Qué” y “Cómo” lo harán.

6.4.1.2 FASE 1, Compromiso del área de trabajo.

El compromiso es un factor determinante y de suma importancia para el inicio de la implementación y adopción de la modalidad de teletrabajo. Toda el área de trabajo debe estar involucrada, ya que se requiere un compromiso total del equipo de trabajo en el proceso, otro punto a destacar es el liderazgo que se desarrolle en los colaboradores a lo largo de esta fase.

Cabe mencionar que, si no hay compromiso del área de trabajo para realizar o llevar a cabo la implantación y adopción del trabajo a distancia, la modalidad de

teletrabajo no tendrá el impulso necesario para alcanzar las expectativas y beneficios del mismo.

La fase uno, contiene tres pasos para generar un compromiso en todos los niveles del área organizacional, los cuales se determinan a continuación:

1. **Paso 1. Toma de decisiones y compromiso a nivel de dirección:** desde el inicio se debe tener el apoyo y compromiso de los directivos del área de trabajo para una excelente toma de decisiones. Todos los líderes se deben involucrar considerablemente en este apartado, y conseguir el apoyo necesario para el proyecto.

Por tanto, la voluntad de los directivos es esencial para la implementación de las modalidades del teletrabajo, por lo que el liderazgo debe ser transmitido a todas las personas involucradas en el proceso de implementación hasta la adopción de esta modalidad.

Todos los participantes del área de trabajo deben tener un vasto conocimiento acerca del teletrabajo entre ellos:

- En que consiste el teletrabajo, ¿Cuáles son sus modalidades y cuáles son sus ventajas, desventajas, beneficios y situaciones adversas que produce?
- Deben desarrollarse y dar a conocer las políticas y un amparo jurídico que permita desarrollar la modalidad.
- Conocer la metodología sobre implementación del teletrabajo.
- Dar a conocer experiencias desarrolladas por otras empresas sobre el uso del trabajo remoto.
- Enfatizar y conocer los beneficios que acarreará la modalidad de trabajo a distancia para la organización.

2. Paso 2, Creación de un equipo multidisciplinario.

El compromiso de los directivos, debe ser trasladados a los líderes, gerencia, jefaturas y supervisores del área laboral, y estos a su vez a todos los miembros que conforman el equipo de trabajo con la finalidad de poder alcanzar los objetivos de manera coordinada.

En el equipo de trabajo multidisciplinario se designarán a líderes la creación del mismo, quienes van a ser encargados para que se cumplan las funciones en la implementación de la modalidad de teletrabajo, esto servirá como punto de partida en la coordinación del trabajo según los siguientes aspectos a medir:

- Medición sobre la adaptación al cambio de la modalidad de teletrabajo, según las funciones de cada empleado en su puesto de trabajo.
- Funcionamiento de las herramientas tecnológicas, así como también las herramientas de comunicación efectiva del área de trabajo.
- Comunicación efectiva e interacción del equipo de trabajo.
- Retroalimentación, seguimiento, y control de los objetivos y metas del área de trabajo.

3. Paso 3, Socialización del inicio de la modalidad del teletrabajo.

En esta etapa de inicio de la modalidad de teletrabajo es donde se generan los lineamientos generales, los cuales involucrarán las responsabilidades del equipo de trabajo conforme a dicho proceso.

Por lo tanto, es necesario socializar o comunicar con todos los miembros del área, todo el proceso de la implementación del teletrabajo para apoyar la promoción y el conocimiento del mismo, y sobre todo cuáles serán las responsabilidades asignadas para el desarrollo del proceso.

Así mismo, debe haber un compromiso organizacional por implantar esta modalidad laboral como también procedimientos de adopción tomando en cuenta los derechos y deberes laborales de los empleados involucrados en el teletrabajo.

FASE 1: Compromiso del área de trabajo

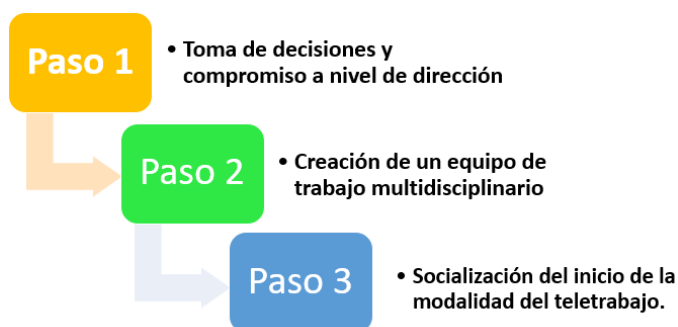


Figura 32. Pasos que conforman la fase 1.

Fuente (Elaboración propia)

6.4.1.3 FASE 2, Planificación general.

La planeación sobre como ejecutar la modalidad de teletrabajo es muy importante para el logro de los objetivos definidos para el área de trabajo. Por tanto, la fase 2 integra la planeación general del proceso.

En ese sentido, por medio de las personas involucradas en dicho proceso, se debe definir la manera en que se procederá a ejecutar la implantación de la modalidad de teletrabajo. Este apartado contiene dos pasos,

- 1) planeación general y 2) la comunicación.

Paso 1, La planificación general.

La planeación está relacionada directamente con los recursos disponibles y la identificación de las necesidades del área de trabajo, de tal manera, se debe considerar cuáles son los objetivos, metodologías, los recursos, planes de acción, los riesgos e

indicadores con respecto a la implantación y adopción del teletrabajo en el área de trabajo a aplicar:

Objetivos (el establecimiento de objetivos dependerá según las necesidades del área de trabajo conforme a la estrategia organizacional), a continuación, algunos objetivos que se pueden fijar:

- Mejoramiento de la productividad.
- Facilitar o evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia el lugar de trabajo u oficina si no es requerido en el lugar.
- Reducir el impacto de la rotación de los trabajadores.
- Conciliar y equilibrar la vida laboral y personal de los colaboradores.
- Reducción del ausentismo laboral dentro del área de trabajo.
- Reducir los niveles de estrés y fomentar la salud mental y física de los trabajadores.
- Uso del espacio físico y resolución de problemas organizacionales, relacionados con las jornadas de trabajo.
- Ampliar la capacidad operativa y de competitivas de la organización.
- En tiempos de pandemia, reducir el nivel de contagio por covid-19 y tener el personal de trabajo con salud para la ejecución de funciones para alcanzar los objetivos de área.

Planes de acción.

Metodologías sugeridas, según sea la necesidad del área de trabajo.

- Tiempo esperado para la adopción del modelo, y número de empleados beneficiados a hacer teletrabajo.

- Grado de innovación y flexibilidad organizacional.
- Adopción de las herramientas tecnológicas y de comunicación de beneficio para el equipo de trabajo.
- Proyecciones a futuro de la modalidad.
- Administración de la gestión del tiempo.
- Aplicación de las 5 S de la calidad (método Kaizen) para cuando se teletrabaje.

Recursos disponibles

Es sumamente importante tener en cuenta las necesidades del área de trabajo para adoptar el teletrabajo.

Disponibilidad de la tecnología para trabajar a distancia, como internet, dispositivos electrónicos portátiles como laptops y smartphones, así como también la disponibilidad de las capacidades de la empresa, así mismo un presupuesto para el desarrollo del teletrabajo.

Planes de acción.

Consiste en desarrollar un plan para tener una visión y una misión sobre la dirección del proceso, por ello se debe considerar:

- Etapas, objetivos y metas establecidos para cada proceso.
- Calendarización de las actividades para lograr cada etapa y objetivos de las mismas.
- Definir responsabilidades al equipo multidisciplinario, según cada etapa del proceso.
- Avances y retroalimentación de los resultados en cada etapa, así como cronogramas y calendarización de los procesos.

Riesgos

En la planeación se deben considerar los riesgos que podrían presentar los empleados al momento de realizar teletrabajo entre ellos:

Las dificultades de adaptación a la modalidad de teletrabajo. Los cuales pueden afectar la motivación, el cumplimiento de las tareas, aumentar los niveles de estrés, agotamiento, y sobre todo la productividad laboral de los empleados.

También se pueden incurrir en riesgos en la seguridad de la información de parte de los empleados al trabajar en lugares fuera de la oficina.

Otro riesgo importante es que se pierda una cultura laboral formada dentro de las oficinas de la organización, y el sentido de pertenencia que impacte en el compromiso del colaborador.

Indicadores

Con los indicadores se busca darle seguimiento y evaluación en función del alcance de las metas propuestas, por ejemplo:

- KPIs para medir el rendimiento y la productividad con relación al cumplimiento de las tareas.
- Evaluación del desempeño y control de la gestión conforme a la administración del tiempo según funciones aplicadas al teletrabajo.
- Reducción de costos derivados por la desocupación de los espacios físicos de las oficinas de trabajo.
- Medición del nivel de satisfacción de los colaboradores que realizaran teletrabajo por medio de encuestas de clima laboral en torno al trabajo a distancia.
- Salud física y mental, calidad de vida de los empleados, medidos por una

encuesta.

- Reducción del desplazamiento vehicular, contribución al medio ambiente.
- Disminuir el ausentismo laboral, al teletrabajar.

Paso 2, Proceso de comunicación

La comunicación debe ser efectiva durante todo el proceso de implantación de la modalidad del teletrabajo y cuando los trabajadores realicen el trabajado a distancia.

Con respecto a la implementación se requiere que todos los involucrados tengan participación activa, en todos los niveles del área de trabajo, desde la gerencia, jefaturas, supervisiones, hasta los colaboradores de mandos inferiores, de tal manera que estén empoderados del proceso y conozcan la importancia de su labor y su responsabilidad durante el proceso.

Proceso de comunicación efectiva

La comunicación: Este proceso deberá de involucrar la siguiente ecuación: directivos + equipo de trabajo encargado de la planeación + todos los colaboradores del departamento.

La coordinación: permite la comprensión de las acciones a ejecutarse por parte del equipo de trabajo, identifica los indicadores y las métricas a alcanzar, y la evacuación de las dudas del equipo de trabajo.

Concertación: en este inciso el equipo de trabajo cierra el proceso con resoluciones y compromisos de las todas las partes involucradas en el proceso para el cumplimiento de los objetivos trazados.

El proceso de comunicación concluye con la revisión y retroalimentación de las tareas realizadas y su nivel de efectividad.



Figura 33. comunicación efectiva, proceso de 3C.

Fuente (Elaboración propia)



Figura 34. Pasos que conforman la fase 2.

Fuente (Elaboración propia)

6.4.1.4 TERCERA FASE, autoevaluación del área de trabajo.

En esta fase se debe implementar un diagnóstico sobre los requisitos y las condiciones de trabajo, con la intención de poder analizar la situación del contexto actual en torno al trabajo remoto y cuáles serán las expectativas que se tienen para la adopción del teletrabajo.

Este apartado tiene relación con la adaptación de las personas para realizar el trabajo desde su casa o hacerlo a distancia vía remota, ya que se ven envueltos a cambios en el ambiente de trabajo y cultura laboral.

La autoevaluación debe ir dirigida en la revisión de los siguientes apartados:

Apartado legal: Se debe considerar e identificar una normativa aplicable según la entidad, el rubro o sector donde se desenvuelva la organización.

- Se debe crear un marco que establezcan políticas internas sobre el teletrabajo.
- Incluir cláusulas en los contratos de trabajo donde promuevan el trabajo a distancia, dependiendo el área o puesto de trabajo.
- Tener o incluir KPIs para medir el rendimiento conforme se realice el trabajo remoto.
- Incluir el teletrabajo en el reglamento interno del trabajo en la organización.

Apartado tecnológico: la empresa deberá de promover las herramientas tecnológicas, y software (plataformas, y sistemas de información) conexión a internet, seguridad de la información, y toda la infraestructura necesaria para que el empleado que teletrabaje pueda realizar sus funciones sin ningún inconveniente.

Apartado organizativo: este componente tiene relación con la identificación de los puestos de trabajo que son actos o adecuados para ejecutar la modalidad de trabajo, definir cuáles son los costos y el presupuesto, ventajas y desventajas que conlleva el trabajo a distancia con relación al puesto.

Se debe tomar en consideración el recurso humano para identificar cargos aptos para teletrabajar e identificar los indicadores para medir el desempeño y la productividad laboral. Por otro lado, están las condiciones administrativas económicas y financieras, y con ello definir los requisitos relacionados con sistemas de gestión y

procesos administrativos vigentes en la organización para realizar el proceso del teletrabajo.

Informe de la autoevaluación: este informe incluirá una serie de conclusiones sobre la capacidad del área de trabajo para poder implementar e inducir el teletrabajo para los puestos que se requieran. En este punto, se conocerá si es factible y viable llevar a cabo la implementación del teletrabajo, tomando en consideración los componentes antes mencionados.



Figura 35. Apartados que conforman la fase 3.

Fuente (Elaboración propia)

6.4.1.5 CUARTA FASE, Pilotaje del teletrabajo.

Antes de llevar a cabo el teletrabajo es muy importante realizar una prueba piloto, con la finalidad de probar como se adaptan los empleados a esta modalidad de trabajo. De la misma forma verificar como las capacidades y los recursos de la empresa se adaptan para el desarrollo del trabajo remoto, y esto será un punto de partida para la elaboración de un marco que contenga los procedimientos y políticas para la adopción del teletrabajo de forma legal.

Procedimiento del pilotaje:

- 1) Definir los trabajadores que realicen prueba piloto según el puesto de trabajo.

Es recomendable realizar el pilotaje con una cantidad considerable de empleados, para poder obtener resultados deseados en torno a su productividad y rendimiento laboral, según sea los recursos disponibles para teletrabajar. También se debe definir la modalidad de teletrabajo si es autónomo, suplementario o en efecto teletrabajo móvil

2) Participación del pilotaje de teletrabajo y selección.

La participación debe ser de manera voluntaria, invitar a empleados a que participen en la prueba piloto del teletrabajo, ya que si no está estipulado en su contrato laboral la participación debe ser voluntaria y no de forma obligatoria, por lo tanto, a los participantes se les debe orientar sobre el proceso, dar a conocer los beneficios y bondades de la modalidad de teletrabajo y cuáles son los procedimientos a seguir en el proceso de pilotaje.

La selección puede ser encaminada de acuerdo al perfil de trabajo según sea el puesto, su interés y los requisitos con base a antigüedad laboral ya que conoce a plenitud las funciones del puesto de trabajo como punto de partida para la adaptación del teletrabajo.

3) Capacitación para el teletrabajo: la capacitación es de suma necesidad para el pilotaje en el teletrabajo, así el empleado conoce los procedimientos técnicos, gestión del tiempo y el proceso de comunicación esencial para cuando se trabaja a distancia.

Las capacitaciones deben ir alineadas a la administración del tiempo, normas y políticas internas para el teletrabajo, manejo de competencias directivas aptas para teletrabajar, como utilizar las plataformas y sistemas como también herramientas tecnológicas, y la prevención, manejo del estrés, riesgos laborales, la salud física y mental de los trabajadores

- 4) Preparación de las herramientas tecnológicas, el área de trabajo y la organización serán los encargados de poner a disposición del teletrabajador las condiciones y los recursos tecnológicos para que el usuario pueda realizar de mejor manera su trabajo conforme al puesto de trabajo que desempeñe.

En ese sentido el departamento de tecnología se encargará de dotar con los equipos y software, como accesos a plataformas que son necesarias para cada teletrabajador.

- 5) Seguimiento y medición de indicadores durante el pilotaje. Se debe tomar en cuenta la revisión del proceso de teletrabajo, en la prueba piloto se debe identificar cuáles son los beneficios del teletrabajo para el empleado y cuáles son las ventajas y beneficios que trae para el área de trabajo donde se aplique.
- 6) Evaluación del pilotaje: aquí se debe identificar los inconvenientes que surgen durante se teletrabaja y conforme a ello elaborar planes de acción que ayudará a mitigar tales situaciones adversas encontradas, esto servirá para una mejor adopción del teletrabajo por parte del área involucrada en el proceso.

Algunos criterios de la evaluación en la prueba piloto es el retorno a la inversión, innovación y la satisfacción laboral del teletrabajador.

- 7) Socialización del proceso: se puede aplicar estrategias de comunicación acerca del teletrabajo por los diferentes canales de comunicación oficiales que tiene el área de trabajo, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados internos por medio de la red interna de la empresa.



Figura 36. proceso de pilotaje del teletrabajo, fase 4.

Fuente (Elaboración propia)

6.4.1.6 QUINTA FASE, implementación y adopción de la modalidad del teletrabajo

La adopción del teletrabajo surge después de haber desarrollado con éxito el pilotaje de dicha modalidad, aquí es donde se harán los ajustes finales para la implementación del teletrabajo, los lineamientos, normas y políticas que sustentarán la modalidad del teletrabajo como una nueva manera de trabajar dentro del área de trabajo.

La adopción se hará en 3 etapas,

Etapa 1 Adopción a la modalidad

Consiste en la actualización del proceso de implementación, que se detectaron en las fases anteriores, deberán ser modificados conforme a las políticas internas de la empresa y su vez la implementación de una política general del teletrabajo. También se debe definir un ajuste en el reglamento interno en función de los manuales de puesto del área de trabajo.

Por otro lado, se definirá los alcances de la modalidad, los empleados y puesto que serán requeridos para que puedan teletrabajar, evaluar los presupuestos y costos conforme a la inversión en equipo de trabajo para desarrollar el teletrabajo.

Etapas 2 Seguimiento y comunicación.

Se deben diseñar estrategias para que el teletrabajo funcione de manera continua en el caso de que la modalidad sea permanente dentro del área laboral, el enfoque debe ir en función de:

- Mantener la motivación laboral de los empleados teletrabajadores, realizando, actividades de grupo, encuentros virtuales por el contexto actual de la pandemia, inducir a la participación del equipo de trabajo, conocer las expectativas, necesidades y percepciones de los trabajadores.
- Evitar que los teletrabajadores por el contexto actual de confinamiento por la pandemia se sientan aislados del equipo de trabajo esto podría llevarlos a pensar que no son tomados en cuenta para proyectos internos dentro del departamento de trabajo, por lo que puede afectar la satisfacción laboral.
- Es importante definir los horarios de trabajo y coordinar con los jefes y supervisores la carga laboral del puesto de trabajo, pues con el teletrabajo hay tendencia al incremento de trabajo considerando que con esta modalidad se incrementa la productividad.
- Otra estrategia debe enfatizar en el desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados en cuanto a la comunicación, liderazgo y compromiso con respecto al teletrabajo.
- Debe haber un seguimiento o retroalimentación en los empleados con respecto a su desempeño laboral, para que a su vez se genere un sentido de pertenencia

hacia la empresa y al área de trabajo.

Etapa 3 Generación de buenas prácticas para el desarrollo del teletrabajo.

La experiencia de otras organizaciones conforme a la implementación del teletrabajo, y con base a los resultados pueden servir como ejemplo para la implementación y adopción y desarrollo del teletrabajo en materia de lineamientos, normas y procedimientos a seguir.

La aplicación de metodologías como las 5 “S” de la calidad para la mejora continua y la gestión o administración del tiempo, son prácticas que deben ser incluidas en el proceso de desarrollo del teletrabajo, ya que contienen elementos y prácticas claves que pueden influir en el desempeño, y la productividad laboral de los teletrabajadores. Por tanto, el área de trabajo debe aprovechar las bondades que genera la implementación de la modalidad de teletrabajo para alcanzar los objetivos y metas propuestas para bien de la organización.



Figura 37. Etapas de la adopción del teletrabajo, fase 5.

D

Fuente

(Elaboración

propia)

Estructura del proceso de la implementación del teletrabajo

Proceso para la implementación del teletrabajo	Responsables	Descripción
FASE 1 Compromiso	Directivos	Debe haber un compromiso total a nivel de directivos para el inicio del proceso, establece la transparencia, claridad sobre la voluntad y los objetivos de la dirección con la implementación del trabajo remoto o teletrabajo en cualquiera de sus modalidades
Paso 1 Acuerdo a nivel de dirección.		
Paso 2 conformación de un equipo multidisciplinario.		
Paso 3 Socialización del inicio de la modalidad del teletrabajo.		
FASE 2 Planificación general.	Equipo multidisciplinario	Se define una ruta estratégica para lograr alcanzar los objetivos, así como también las capacidades y los recursos disponibles para desarrollar la modalidad de trabajo a distancia.
Planificación general		
Objetivos		
Plan de acción paso a paso		
Recursos disponibles		
Riesgos		
Indicadores		
Comunicación		
FASE 3 autoevaluación del área de trabajo.	Equipo multidisciplinario	Se hace una autoevaluación en materia legal, tecnológica y organizacional, para determinar las capacidades, recursos y necesidades antes de implementar o adaptar el teletrabajo.
Componente legal		
Componente tecnológico		
Componente organizativo		
Informe de la autoevaluación		
FASE 4 Pilotaje del teletrabajo	Equipo multidisciplinario y área de trabajo	Implica el desarrollo de la prueba piloto que medirá la capacidad de adaptación de la organización y los empleados a este cambio.
Preparación de la prueba piloto		
Implementación del pilotaje		
Evaluación del pilotaje		
FASE 5 implementación y adopción del teletrabajo	Área de trabajo	Trata sobre la aprobación de la implementación de la modalidad de trabajo remoto, así como la adopción de la misma en el área de trabajo, por medio de una aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo como modalidad laboral para que se ejecute de manera continua.
Etapa 1 Adopción a la modalidad		
Etapa 2 Seguimiento y comunicación		
Etapa 3 adopción de buenas prácticas para el desarrollo del teletrabajo		

Cronograma de implementación

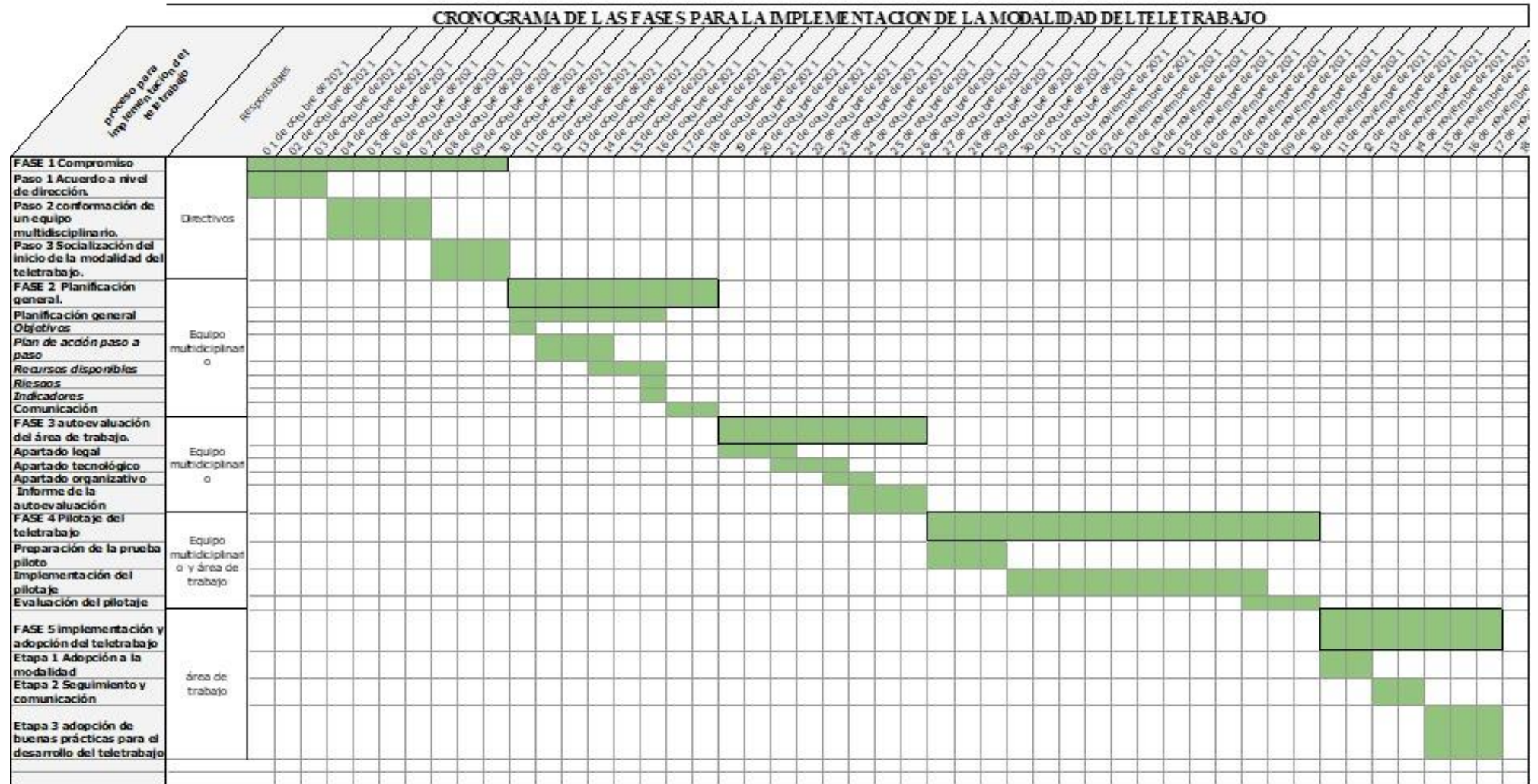
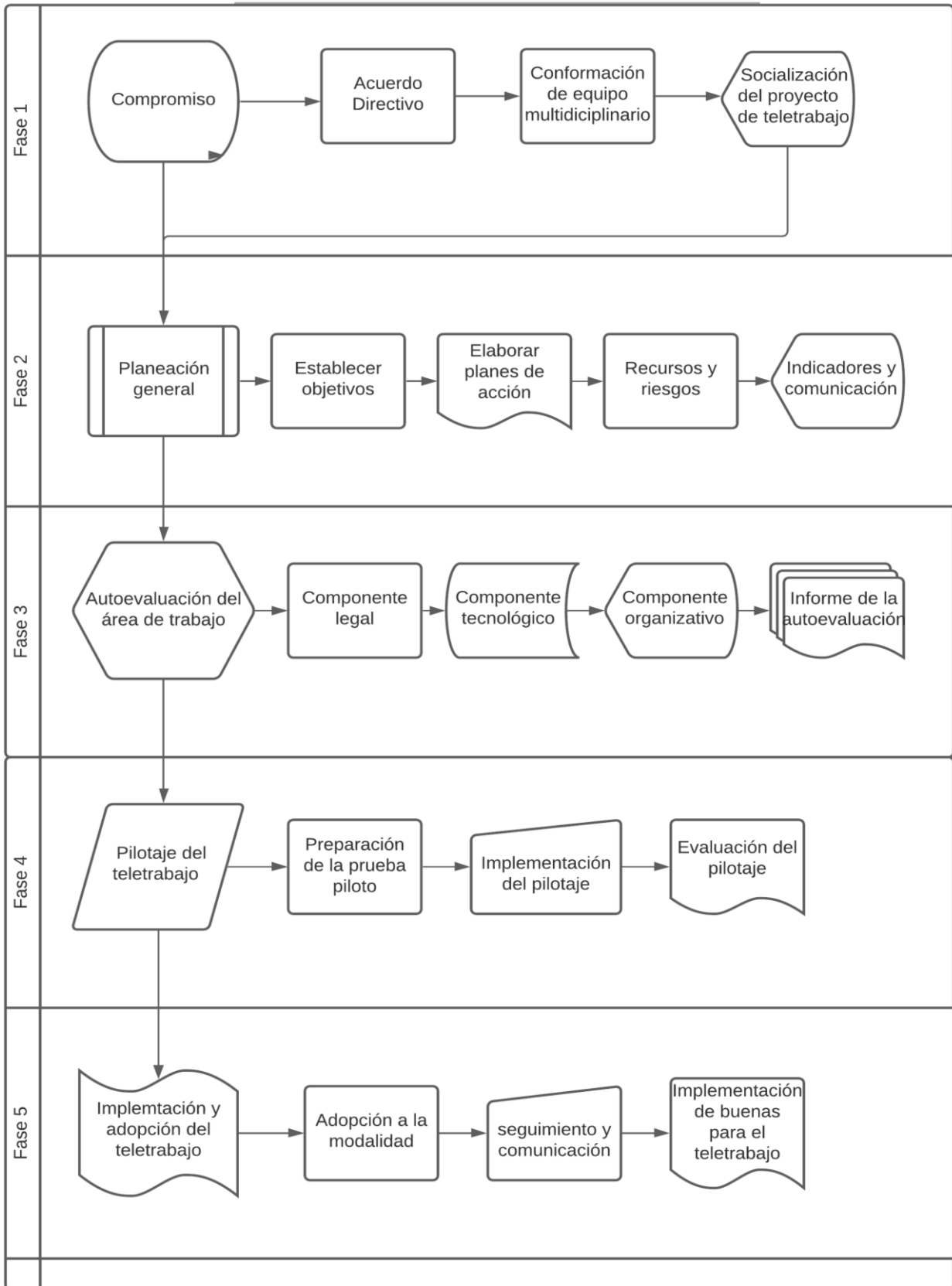


Diagrama del proceso para la implementación del teletrabajo



Flujograma del proceso de implementación del teletrabajo

Fuente: (Elaboración propia)

6.4.2 Metodología de las 5 “S” de la calidad (Método Kaizen)

Como parte de la generación de buenas prácticas para el desarrollo del teletrabajo, el método Kaizen es una filosofía que debe ser incluida en la planificación de la guía del teletrabajo como principio fundamental para la mejora continua en el desarrollo del proceso, esta metodología es orientado en la idea de pequeñas acciones, realizadas de forma continua y organizada puede hacer alcanzar grandes objetivos, resultados y la calidad total.

En ese sentido la aplicación de la metodología de las 5 “S” facilita los procesos de mejora continua, su aplicabilidad logra la reducción de ineficientes y malas prácticas que impiden el desarrollo eficaz de la productividad y el desempeño en un puesto de trabajo.



Figura 38. Las 5 “S” de la calidad.

Fuente (Elaboración propia)

Como propuesta de mejora, en este apartado, se basa en la implementación de un plan de acción que permita desarrollar competencias en los colaboradores para que puedan mejorar los procedimientos sobre cómo debe de ejecutarse la modalidad de teletrabajo que a su vez beneficie a la empresa y a los colaboradores.

A continuación, se presenta una metodología a seguir para la implementación de la filosofía de las 5 “S” de la calidad para la mejora continua para el desarrollo del proceso del teletrabajo.

Al igual que en la guía de implementación y adopción de la modalidad del teletrabajo, la metodología de las 5 “S” consiste en aplicar fases o etapas para poner en práctica esta filosofía, este proceso consta de 2 fases, la planeación inicial y la implementación.

6.4.2.1 Fase 1. Planificación inicial.

Paso 1 Compromiso

En esta fase debe comenzar con un compromiso de las partes involucradas como de la alta directiva, para llevar a cabo las etapas de esta guía, y comprender la importancia que debe generar la aplicación de la misma y su vez que sirva de aliciente para la participación de los colaboradores de modo que permita alcanzar los objetivos propuestos del área de trabajo.

Paso 2 Creación de un equipo multidisciplinario.

Este equipo deber contener, personal de diferentes jerarquías en el área de trabajo, podrán incluirse, jefaturas, supervisores y demás empleados con la finalidad de estar comprometidos con el desarrollo y la planificación del proceso de la implementación de las 5 “S” para la mejora continua.



Figura 39. Acciones del equipo multidisciplinario.

Fuente (Elaboración propia)

Paso 3 Socialización de la metodología de las 5 “S” de la calidad.

La socialización debe ser difundida por los canales de comunicación oficiales de la organización o del área de trabajo donde será implementada. El cual debe estar dirigida a todas las partes involucradas dentro del área de trabajo.

Paso 4 Planificación de las actividades.

En la planeación, el equipo involucrado, deberá elaborar una calendarización de actividades mediante cronogramas, aquí se definirán las responsabilidades de cada parte involucrada para que la ejecución sea más afectiva durante el proceso.

Paso 5 Capacitaciones.

Este es un paso fundamental para lograr la mejora continua en el proceso. Es de suma necesidad, elaborar un proceso de capacitaciones conforme a la aplicabilidad de la metodología de las 5 “S” de la calidad, es muy importante que todos los empleados deban conocer las ventajas, beneficios y la importancia de aplicar las 5 “S” en el desarrollo de las funciones será provechoso para el logro de los objetivos.

En tal sentido, la capacitación debe comenzar por los directivos, el equipo multidisciplinario hasta los mandos más bajos del área de trabajo.

6.4.2.2 Fase 2. La ejecución.

La ejecución contempla la implementación de las 5 “S” de la calidad.

1. Implementación de Seiri: consiste en identificar, clasificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y eliminar estos últimos.

Los pasos a seguir son los siguientes:

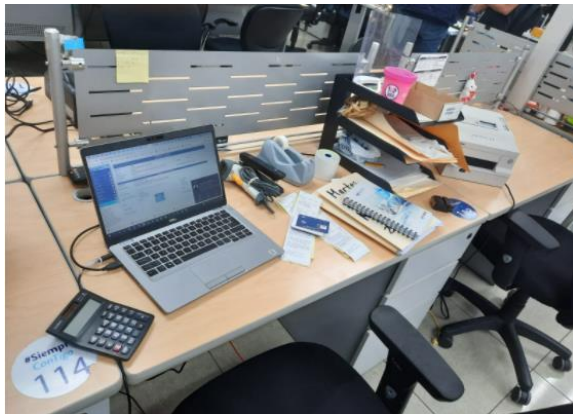
- a) Capturas de imágenes del lugar de trabajo, antes de implementar Seiri. Con la finalidad para que quede como evidencia del proceso a realizar. La fotografía servirá para evidenciar un antes y un después.
- b) Definir el área de aplicación: se deben designar los lugares donde se va a trabajar con la limpieza, como por ejemplo el área en específico o un escritorio de trabajo.
- c) Establecer los criterios para la identificación, la clasificación y la separación de los materiales encontrados en el lugar de la limpieza.

Los criterios para clasificar y evaluar los materiales u objetos en el área de trabajo:

- Mantener lo necesario en las áreas de trabajo.
- Identificar los objetos presentes en un área.
- Clasificarlos por relevancia y conveniencia de objetos.

- Clasificar la periodicidad de uso.
- d) Identificar los materiales u objetos que no son necesarios para trabajar.
- e) Trasladar o guardar en otro sitio todos esos objetos innecesarios para que no estorben al momento de trabajar.
- f) Generar un informe de los avances de la organización y clasificación durante el Seiri.

Desarrollo:



Antes



Después

Algunos beneficios:

- Aprovechamiento del espacio útil en el área de trabajo.
- Distribución de los recursos como material y equipo.
- Facilita el control visual, se elimina el desorden.

A continuación, se presenta un formato para la implementación del Seiri para localización de elementos innecesarios en el lugar de trabajo.

Formato para identificar los elementos no necesarios

Tarjeta Roja

Departamento: _____

Área: _____

Descripción del Objeto		
Grapadoras		Cajas
Papel de impresora		Material de etiquetas
Papelería		Porta documentos
Documentos		Recipientes
Sellos		Facturas
Cables de Red		Formularios
Accesorios		Otros (especifique)
Razón por cual no es necesario		
Mal estado		Uso desconocido
No se necesita		Defectuoso
se utiliza poco		Contaminante
Desperdicio		Otros (especifique)
En exceso		
Responsable		
Cantidad de objetos		
Reubicación		

- 2. Implementación de Seiton:** se debe organizar los elementos que estén clasificados como necesarios, de tal manera que se le asigne un lugar a cada uno ellos.

Una vez realizado la limpieza, ya queda un espacio físico despejado para dar paso al Seiton.

El Seiton o el ordenamiento se lleva a cabo mediante el siguiente proceso:

- a) Definir y analizar el lugar donde se implementará el ordenamiento.

- b) Colocar cada objeto en el lugar que le corresponde, siempre se debe definir el colocar cada material o herramienta de trabajo en un lugar específico en el área de trabajo, se debe colocar dependiendo la frecuencia de uso del objeto o por su utilidad y relevancia del mismo.
- c) Rotulación del sitio donde se coloca cada objeto. Esto se hace con la finalidad de que cuando se utilice una herramienta o material se vuelva a colocar en el mismo sitio de donde se retiró.

Localización de elementos necesarios

Departamento: _____

No.	Elemento Innecesario	Cantidad	Localización
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Formato para identificar los elementos no necesarios

Tarjeta Roja

Departamento: _____

Área: _____

Descripción del Objeto			
Grapadoras		Cajas	
Papel de impresora		Material de etiquetas	
Papelería		Porta documentos	
Documentos		Recipientes	
Sellos		Facturas	
Cables de Red		Formularios	
Objetos electronicos		Accesorios	
Comida		Productos de limpieza	
Objetos personales		Herramientas	
Otros (especifique)			

Razón por cual no es necesario			
Mal estado		Uso desconocido	
No se necesita		Defectuoso	
se utiliza poco		Contaminante	
Desperdicio		Otros (especifique)	
En exceso		_____	
Cantidad de objetos		_____	
Accion Correctiva:			
_____ Reubicación _____			

Responsable	_____		
Fecha	_____		
Observaciones: _____			

3. Implementación de Seiso: busca identificar y eliminar la suciedad en el área de trabajo.

En este apartado lo que se busca es cuidar las condiciones de trabajo, eliminar la suciedad, la limpieza del área de trabajo debe ser una actividad de todos los días, para que se tenga seguridad en las instalaciones, la oficina o cualquier otro lugar donde se realice el trabajo.

Pasos para la implementación de la limpieza.

a) Determinar el área de trabajo para limpieza.

Antes de comenzar a trabajar es indispensable verificar lo limpio que pueda estar el lugar de trabajo, identificar pisos, paredes, escritorios, herramientas de trabajo, equipo de oficina etc.

b) Planificar tareas de limpieza.

Se debe verificar el polvo, fluidos de cualquier líquido que pueda provocar accidentes en el lugar de trabajo, verificar si las maquinas o equipos de trabajo necesitan una limpieza, e identificar las causas que provocan la suciedad en área de trabajo para evitar que se produzca la misma.

c) Realizar la limpieza.

Se debe mantener el área de trabajo limpia, y eso debe corresponder a cada empleado de ordenar y limpiar su escritorio, ya que la limpieza debe ser una actividad que se desarrolle diariamente.

Por tanto, la empresa y el área de trabajo debe contar con material de limpieza suficiente para desarrollar e implementar el Seiso. Como punto de control, se debe implementar una lista de chequeo de las áreas de trabajo que se

necesitan limpiarse, con la idea de que no se pase por alto ningún apartado conforme se limpia el área.

Implementación de Seiso Inspecciones de limpieza

Departamento: _____

Nombre del Empleado	Zona a Supervisar	Día de Supervisión Fecha Mes	Hora de Supervisión

Fecha _____

Encargado del Comité de Limpieza

Formato para identificar posibles fuentes de suciedad

Departamento: _____

Área: _____

Seiso			
Nombre del objeto:			
Problema:			
Categoría del elemento detectado:			
Desechos o desperdicios		Polvo	
Agua		Material de oficina	
Aceites		Desperdicio de comida	
Derrame de tinta		Mugre	
Otros (especifique)			
Lugar donde se encontró: _____			
Solución			
Acción correctiva:			

Solución definitiva:			

Responsable			
Fecha			
Observaciones: _____			

4. Implementación de Seiketsu: consiste en estandarizar las actividades de una forma visual, para asegurar que los logros obtenidos se mantengan.

Lo que se busca con la implementación del Seiketsu, es la estandarización de las actividades realizadas en las implementaciones de la clasificación, organización y limpieza. De tal manera que lo anterior, se convierta en una mejora continua en los

colaboradores al momento de trabajar en sus funciones, en tal sentido se deben emplear los siguientes pasos para que funcione el Seiketsu:

1. Definir responsabilidad al trabajador
2. Implementar un proceso estándar para aplicar de forma recurrente la clasificación, organización y la limpieza en el trabajo.
3. Retroalimentación y mejoras continua sobre la estandarización de las 3 S anteriores.
4. Identificar puntos de mejora y oportunidades.

Con la experiencia y desarrollo de las primeras 3 “S”, se pueden indagar con los empleados una lluvia de ideas para realizar futuras mejoras para el área de trabajo, las propuestas de las ideas deben ser analizadas por el equipo multidisciplinario para luego considerar su implementación.

Formato control de estandarización

Departamento: _____

Área: _____

Control de Estandarización			Evaluación				
Elemento	No.	Criterios	1	2	3	4	5
Organizar	1	Existen rótulos para identificar áreas y subáreas de trabajo					
	2	Se encuentra bien delimitada el área de trabajo					
	3	Están rotulados los lugares donde se encuentra el material y equipo de oficina					
	4	Existen identificadores visibles para realizar las funciones del puesto de trabajo					
	5	Esta Delimitada la Ubicación de las herramientas de trabajo, impresoras y equipo.					
	6	Existen y se están llevando a cabo medidas de seguridad en el área de trabajo					
	7	Existen condiciones de iluminación y temperatura óptimas para trabajar					
	8	El lugar de trabajo se encuentra limpio y sin suciedad.					
	9	Esta debidamente organizada el área de trabajo o su oficina					

5. Implementación de Shitsuke (Disciplina y hábito). Obtener el compromiso en general de todos los empleados, para trabajar de forma permanente con las normas establecidas en las 4's anteriores.

Es la última etapa en el proceso de implementación y sin embargo es de mucha importancia, debido a que se necesita el apoyo de todos los involucrados para su ejecución.

En esta etapa se deben realizar actividades que fomenten los hábitos y la disciplina y con ello trabajar continuamente con las normas establecidas, para ello se debe fomentar la participación de todos los involucrados mediante:

- Una excelente comunicación que sea efectiva en el equipo de trabajo.
- Discusión de temas y generación de ideas abiertas para la toma de decisiones.
- Capacitaciones al equipo de trabajo
- Apoyo por parte de los mandos superiores a las líneas bajas del área de trabajo.

La idea fundamental de esta guía, es que sirva de apoyo o como sustento para la implementación de las 5 "S" de la calidad para la mejora continua, independiente del puesto de trabajo, en vista que puede ser aplicada al trabajo remoto, en ese sentido lograr integrar esta metodología a las modalidades del teletrabajo.

Por ende, tal filosofía se puede aplicar para optimizar el espacio físico donde se teletrabaja y con ello lograr una mejor concentración en las funciones que el teletrabajador realiza, siempre con el objetivo de la mejora continua y aumentar el rendimiento y desempeño laboral dando y como efecto domino el cumplimiento de las metas propuestas en el área de trabajo.

A continuación, se presentan formatos para planificación de acciones de las 5 “S” como parte de mantener la disciplina, generar hábitos y el cumplimiento de las 4 S

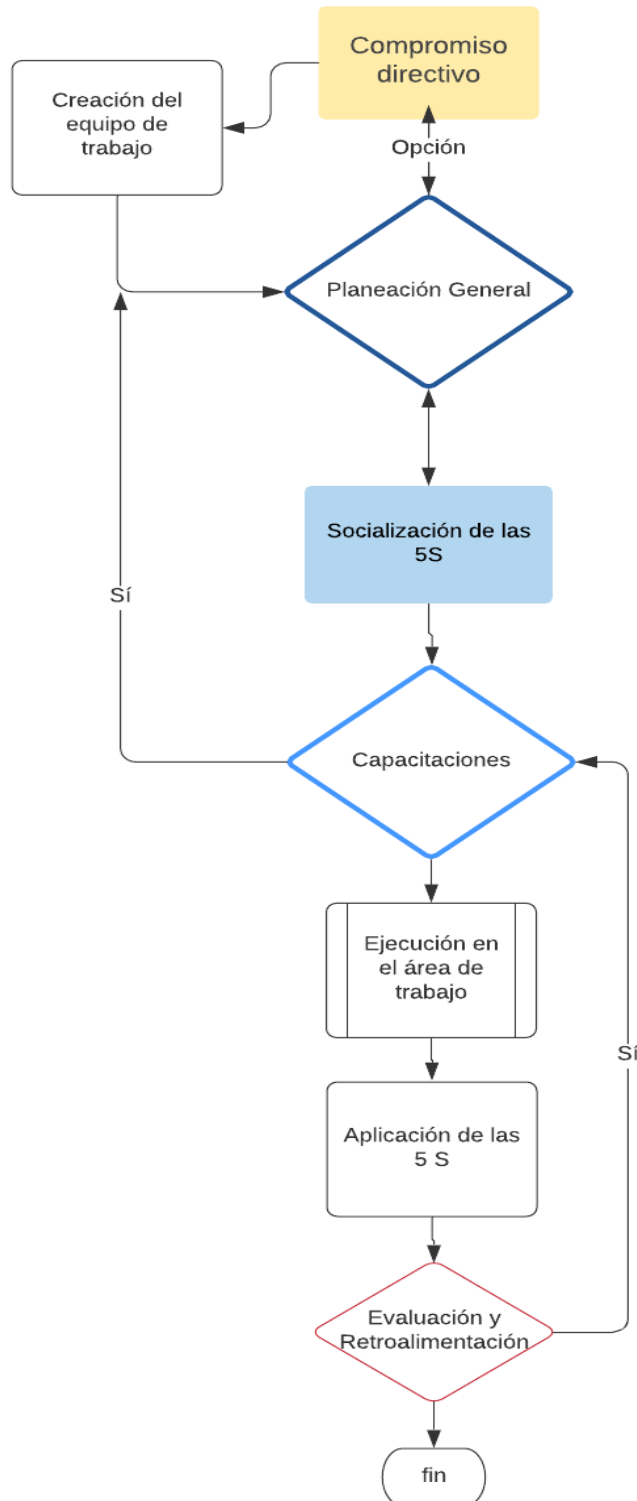
PLANIFICACIÓN DE ACCIONES 5S						
Problemas Planteados	Acciones Propuestas	Acción Correctora Elegida	N° de S	Responsable	Inicio de la Acción	Finalización de la Acción
					Prevista	Prevista
					Real	Real

que anteceden al Shitsuke.

Fuente: (Elaboración propia)

Flujograma del proceso para implementación de las 5 "S"

Diagrama del proceso del implementación de las 5 "S"



Fuente: (Elaboración propia)

6.4.2.3 Aplicación de las 5 “S” en la computadora del teletrabajador.

La metodología es adecuada para ser aplicada no solo en una oficina de trabajo también dentro de las herramientas electrónicas que el colaborador necesita para desempeñar sus actividades debido a que necesitan organizar el ambiente de trabajo y mantener la disciplina para lograr metas.

Cabe mencionar que en muchas ocasiones los trabajadores que utilizan herramientas electrónicas como Laptops, Tabletas o computadoras de escritorio, no cuentan con una organización y orden dentro del dispositivo.

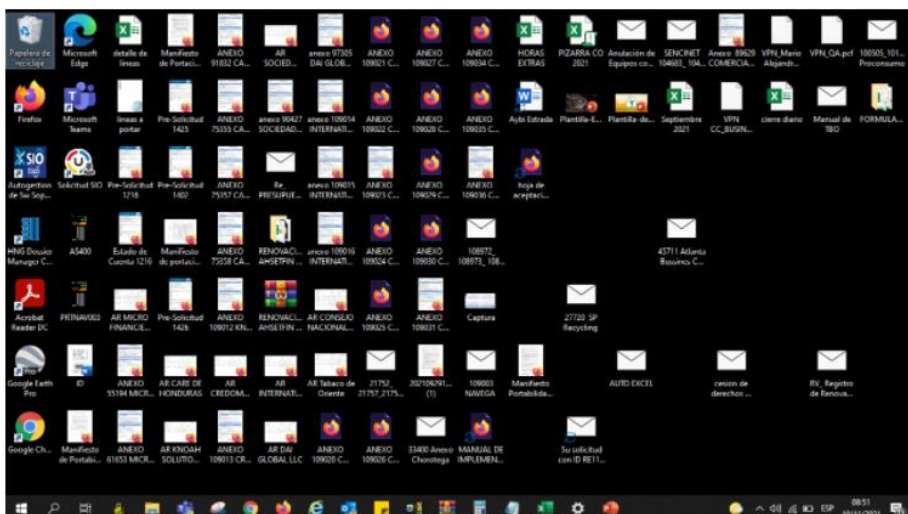
A continuación, se presenta una serie de pasos para aplicar las 5 “S” en la computadora.

Paso 1 SIRI: Mantén solamente lo que necesites para teletrabajar.

Al iniciar sesión en la computadora.

Antes de comenzar con la jornada laboral, por tanto, se debe hacer lo siguiente:

1. El colaborador debe verificar el escritorio de la computadora, por lo general el usuario tiene una tendencia a guardar todos los archivos en este sitio,



2. El usuario debe comenzar a separar los elementos del escritorio de la computadora, solo es necesario tener los archivos y accesos directos importantes y necesarios para trabajar.

Primeramente, comienza a clasificar archivos importantes de los que no lo son como,



por ejemplo:

Paso 2 Seiton (Orden) el usuario debe acomodar todos los elementos, iconos y carpetas dentro del escritorio de la computadora.

Por ejemplo, todos los archivos importantes, en un solo sitio, igualmente con los archivos necesarios, y finalmente enviar a la papelería de reciclaje o eliminar aquellos archivos innecesarios que solo ocupan un lugar en el escritorio de la computadora provocando desorden:

- El usuario debe ordenar los archivos en carpetas que permitan encontrar todo lo



que necesite **con rapidez**

Paso 3 Seiso (Limpieza)

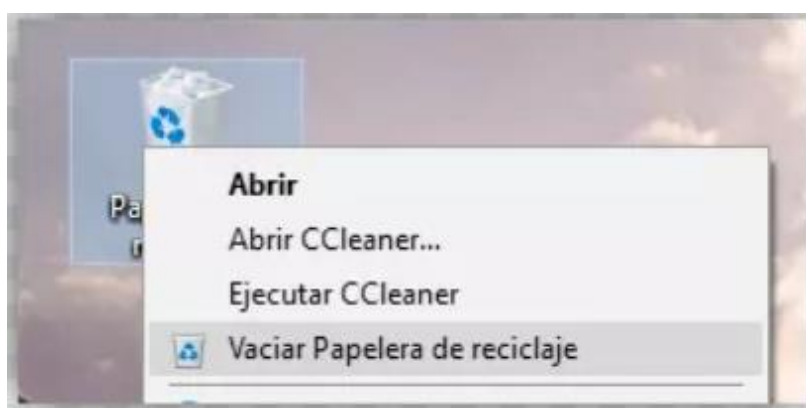
El usuario debe mantener limpia su herramienta de trabajo en este caso la computadora, comenzar por limpiar la pantalla, el teclado y demás componentes es muy importante para la presentación de los trabajos o informes y el área donde desempeñan las tareas.

1. Elimina los archivos innecesarios. Si usuario tiene demasiados archivos en la computadora, no correrá tan rápido y contrastaría con su eficacia y eficiencia al

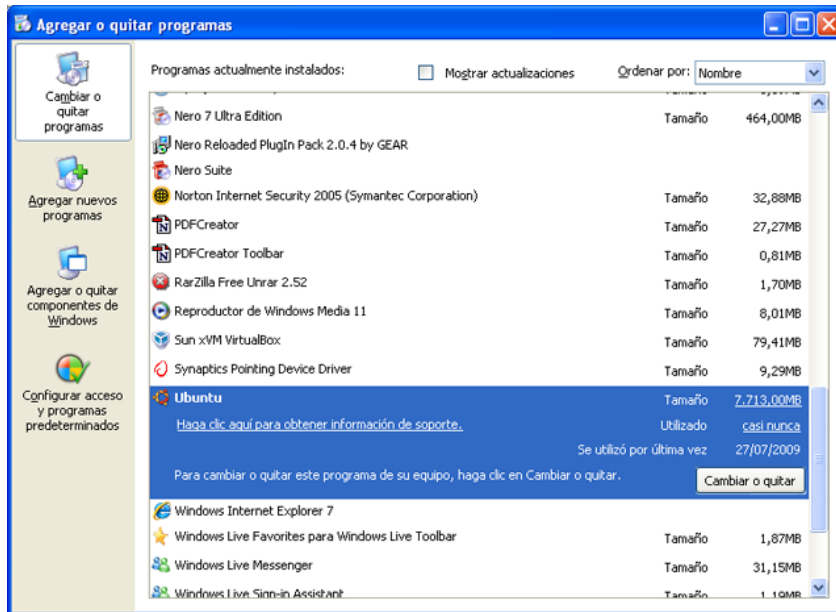


momento de hacer las tareas.

2. Vacía la papelera de reciclaje. La papelera de reciclaje conserva copias de los archivos que se eliminan.



3. El usuario debe solicitar a tecnología desinstalar programas que no utilice para hacer sus funciones, muchas veces los sistemas tienen programas preinstalados



que no son importancia o no se usan.

Paso 4 Seiketsu (Normalización)

El usuario debe de ser consciente de que la constancia es clave para



evitar y prevenir algún desorden o contratiempo en el futuro, estandarizar

El empleado o usuario debe tener presente los fundamentos de las 5 “S” en este apartado definir normas para mantener el sentido de uso, limpieza y organización:

- Elimina todos los iconos innecesarios
- Coloca las carpetas de documentos en el orden que se tengan que utilizarlo.
- Coloca los accesos directos en un orden lógico.
- Cuida la ergonomía, utiliza colores cómodos que te permitan visualizar los textos e iconos, y la iluminación adecuada para la vista.

Paso 5 Shitzuke (Mantener la disciplina)

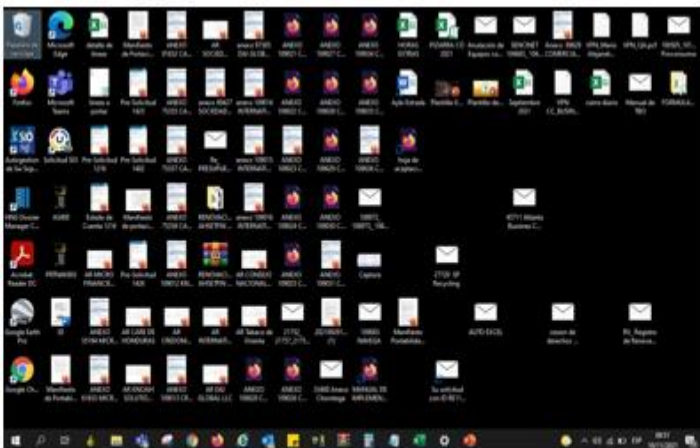
El empleado debe fomentar nuevos hábitos y nuevos esfuerzos por mejorar su labor. Este le permite al usuario o empleado que ayude a ser más eficiente y productivo alguna tarea.

En esta etapa se debe evaluar el mismo usuario, monitorear el desempeño

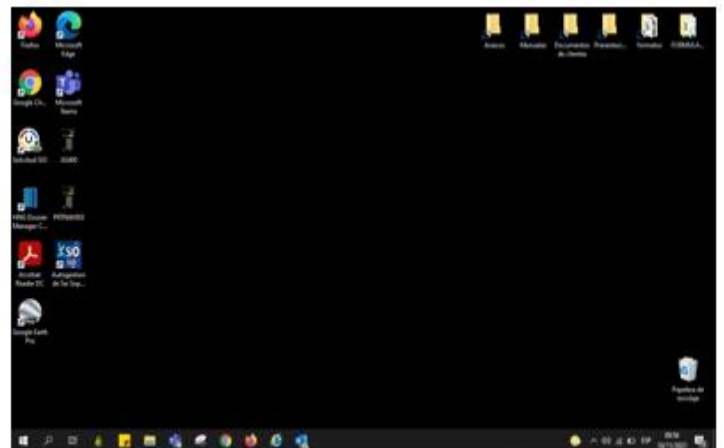


de las 5 “S” si se están aplicando y cómo mejora en su rendimiento diario.

Antes y el después de aplicar las 5 “S” en el escritorio de la computadora:



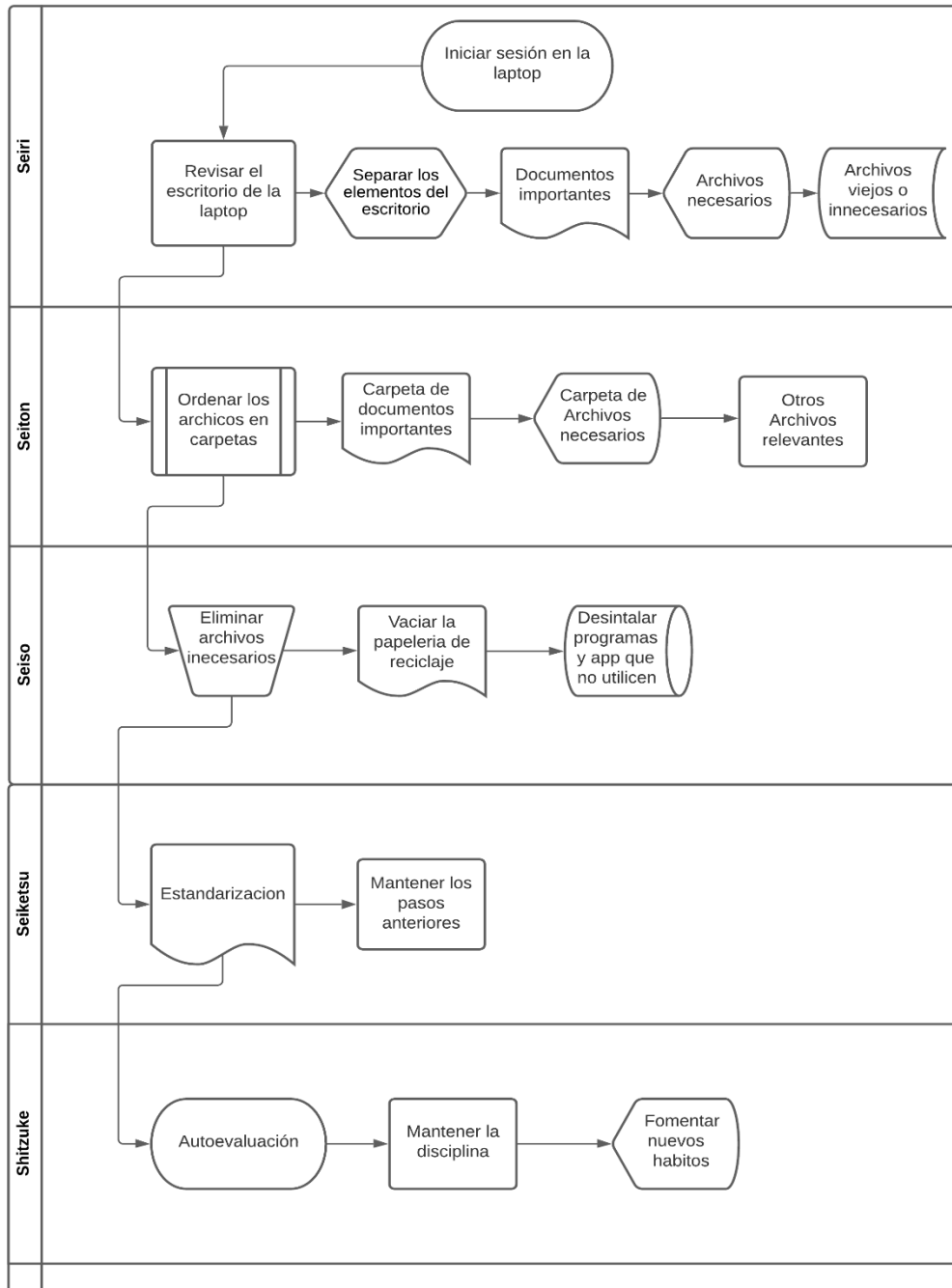
ANTES



DESPUES

Digrama del proceso de la aplicación de las 5 “S” en el ordenador

Flujograma para implementación de las 5 "S" en el ordenador



Fuente: (Elaboración propia)

6.4.3 Metodología de la administración del tiempo

La administración del tiempo es una metodología la cual debe ser incluida en la etapa de adopción e implementación del teletrabajo, como generación de buenas prácticas para el desarrollo del mismo, en vista que la gestión del tiempo es un proceso de planeación, avance y evaluación de las actividades, que permitirán al área de Customer Experience ser más eficientes con su tiempo al momento de realizar las actividades diarias, por parte de los colaboradores en su puesto de trabajo, ya sea que realicen teletrabajo o trabajo en la oficina.

Considerando los resultados obtenidos en el presente estudio, conforme a las recomendaciones de los entrevistados sobre cómo adaptarse mejor a la modalidad de teletrabajo surge la propuesta de elaborar una guía sobre la gestión del tiempo y planificación de las tareas. A continuación:

6.4.3.2 Guía sobre la gestión del tiempo y planificación de las tareas

Para lograr implementar la metodología de administración del tiempo, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Paso 1. Autoevaluación y análisis en la gestión del tiempo.

Realizar un autodiagnóstico de cómo se utiliza y gestiona el tiempo, por medio de bitácoras, listas y otros medios que permitan tener un registro de las actividades a realizar.

2. Paso 2. Organización y planificación de tareas.

Establecer los objetivos y metas que son más importantes y a las que se debe dar prioridad, clasificándolas de acuerdo al orden de importancia, dando prioridad a las más urgentes. Desarrollar planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos, definiendo los procedimientos, recursos necesarios y la distribución del tiempo a través de la planificación. Planificar el tiempo libre, tener organizada y elaborada la agenda diaria y eliminar los malos hábitos que quitan tiempo.

A continuación, un esquema de organización y planificación de actividades:



Figura 41. Esquema de planificación de actividades

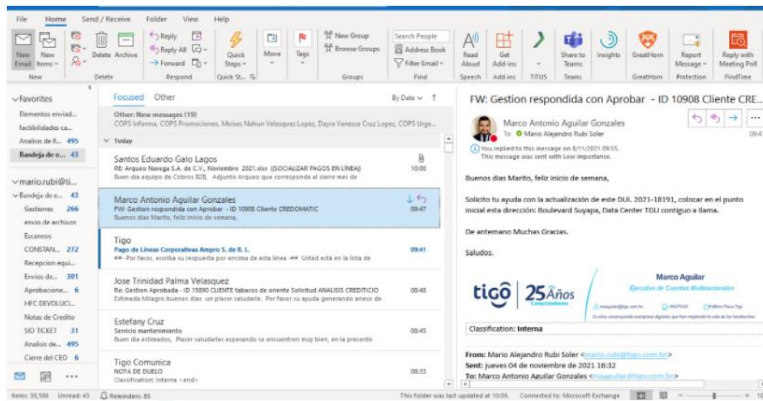
Fuente: (Elaboración propia)

3. Paso 3. Poner en la práctica los planes de acción.

Organizando y programando las actividades claves en el calendario o utilizando las herramientas tecnológicas que permiten tener guías de planeación, listados de actividades y otros medios que sirvan de ayuda.

Las herramientas tecnológicas que se pueden utilizar para una mejor de gestión del tiempo:

- Para la organización Google Calendar, esta aplicación se puede utilizar para computadora, móvil o Tablet sirve para organizar las tareas, tener recordatorios



- Mensajería instantánea: WhatsApp, Google Meet, Telegram, Line, Zoom, Microsoft Team etc. Son aplicaciones que se puede descargar en el móvil, o en la Tablet, e incluso utilizarlas desde el PC. Permiten realizar llamadas y videollamadas entre usuarios, además de mandar mensajes escritos y de voz de manera instantánea.



4. Paso 4 Desarrollar metodologías, técnicas y soluciones.

Para superar las dificultades en la gestión del tiempo como ser: interrupciones, crisis, demoras o reuniones sin provecho, motivarse a la acción, ser optimista positivo, centrarse en la solución de problemas.

La matriz de Eisenhower o gestión de tiempo es una herramienta que le permitirá a los colaboradores de Customer Experience clasificar las tareas en función de la relativa urgencia e importancia, así mismo planificar y dar prioridad a las tareas y orientar el tiempo y esfuerzo en los objetivos previamente establecidos por la empresa y los colaboradores.

Una gestión del tiempo eficaz implica un buen ajuste entre la importancia y la urgencia de las cosas que se deben atender. La matriz Eisenhower consiste en 4 fases los cuales se detallan a continuación:



Figura 42. Matriz de Eisenhower

Fuente: (Elaboración propia)

Formato matriz de gestión de tiempo de Eisenhower

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE		
NO IMPORTANTE		

Actividades

Fuente: (Elaboración propia)

Fase 1 Clasificar las tareas que son urgentes e importantes: son las actividades que los empleados deben dar prioridad, requieren acción y cumplimiento inmediato. Un ejemplo de este tipo de tareas es la fecha límite para realizar pagos o presentar un informe.

Fase 2 Definir las tareas urgentes y no importantes: este tipo de tareas son claves para lograr los objetivos propuestos, sin embargo, no requieren ser ejecutados o atendidos de forma inmediata, por tanto, es sumamente importante planificar la ejecución con fecha y horas definidas. Este cuadrante permite trabajar en forma planificada con el fin de reducir situaciones de estrés innecesarias. Un ejemplo de este tipo de tareas podría ser la contestación de la mayoría de correos electrónicos, aunque algunos pueden ser urgentes e importantes.

Fase 3 Establecer las tareas no urgentes e importantes: este tipo de tareas no son necesariamente primordiales para alcanzar los objetivos principales, son las que el trabajador debe de realizarlas a la brevedad, con el fin de que no se conviertan en una interrupción futura, por lo que representan una excelente oportunidad para delegar y fortalecer el trabajo en equipo. Casi todo el mundo suele olvidarse de estas tareas, por ello, hay que planificarse para cumplirlas. De esta forma, no se acumularán las tareas urgentes e importantes, un ejemplo de este tipo de tareas, hacer ejercicio físico.

Fase 4 Identificar las tareas no urgentes y no importantes: son el tipo de tareas en las que generalmente se procrastina, el teletrabajador debe comenzar por eliminar las tareas obsoletas, se debe evaluar tanto el efecto negativo como las consecuencias. Por tanto, otra opción es la de examinar si algunas de estas tareas se pueden ejecutar de forma rápida, completándolas con un esfuerzo reducido y sin que estas interfieran en el desempeño. Un ejemplo de este tipo de tareas sería interactuar en redes sociales.

Existen estrategias para mejorar y hacer un buen uso del tiempo, recurso tan valioso e importante al momento de trabajar y realizar actividades.

El proceso de la gestión del tiempo requiere de tomar conciencia que es una forma de cuidar al empleado y los recursos vitales de la empresa, de dar prioridad a las necesidades, deseos, y de optimizar el tiempo tanto en la vida personal como laboral y dar prioridad a lo importante. También es importante que los colaboradores pueden establecer horarios del tiempo que permita organizar los horarios entre la vida personal y laboral en los empleados. Los horarios laborales se adaptan a las necesidades de los colaboradores dentro de límites previamente establecidos y acordados por la empresa y el empleado.

A continuación, se presenta un ejemplo sobre como el empleado debe organizar las tareas según se su nivel de importancia y su nivel de urgencia para gestionar de mejor forma su tiempo.

Cuadro registro de actividades de tiempo diaria		
ACTIVIDAD	HORA	prioridad
Levantarse	05:15 am a 5:30 am	urgente
Alistarse, asearse	05:30 am a 6:00 am	importante y no urgente
Encender la computadora del trabajo	08:00 am a 8:30 am	importante y urgente
Conectarse al VPN	08:30 am a 8:35 am	importante y urgente
Revisar el correo electronico	08:40 am a 9:00 am	importante y urgente
clasificar correos electronicos	09:00 am a 9:05 am	importante
Responder correos de clientes en cartera	09:05 am a 12:30 pm	urgente
Comenzar sacar el trabajo asignado para la jornada matutina	12:30 pm a 1:30 pm	importante y urgente
Almorzar	1:30 PM a 2:30 PM	importante
Continuar con la jornada laboral	2:30 pm a 2:45 pm	importante y urgente
Atender llamadas de colegas	2:45 pm a 3:00 pm	importante
Revision del catalogo de planes moviles	3:00 pm a 3:30 pm	no importante y no urgente
Verificar el inventario de telefonos	3:30 pm a 4:00 pm	importante y no urgente
Reuniones de trabajo	4:00 pm a 4:15 pm	importante y no urgente
Realizar llamadas de clientes	4:15 pm a 4:30 pm	importante
Seguimiento a gestiones	4:30 pm a 5:00 pm	importante y urgente
Cerrar sesión de trabajo	5:00 PM	importante

A continuación, actividades trasladadas a la Matriz de gestión del tiempo de Eisenhower

Matriz de gestion de tiempo de Eisenhower

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Encender la computadora Conectarse a la VPN Revisar bandeja de correo electrónico Revisar bandeja de gestiones Iniciar con trabajo pendiente Enviar solicitudes de facturación de equip Responder correos de carácter urgente	Desayunar Atender llamadas de colegas Atender clientes de otras carteras Revisión del catálogo de planes móviles Verificar el inventario de teléfonos Responder correos de clientes en cartera Reuniones de trabajo Almorzar
NO IMPORTANTE	Procrastinar trabajo Atender llamadas personales Atender solicitudes improductivas Siguiendo por WhatsApp Chat personal por canal de comunicación	Revisar redes sociales Ver televisión cuando se teletrabaja Reuniones innecesarias Algunos ocios Distractores de tiempo Redes Sociales

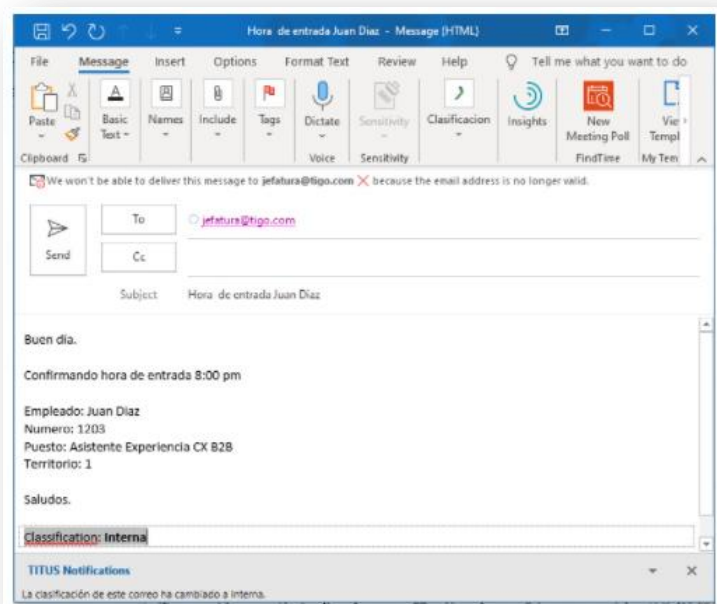
5. Paso 5. Control y seguimiento.

Es importante poner atención en la programación del trabajo, tener un control sobre el descanso, estudiar el rendimiento obtenido en función del trabajo realizado y poder identificar los principales puntos de pérdida de tiempo, eliminar las malas prácticas y hábitos, para ello se deben implementar indicadores y KPIs para el mejor cumplimiento de las tareas y establecer tiempos de respuestas en la gestión para ser más eficientes y mejores administradores del tiempo.

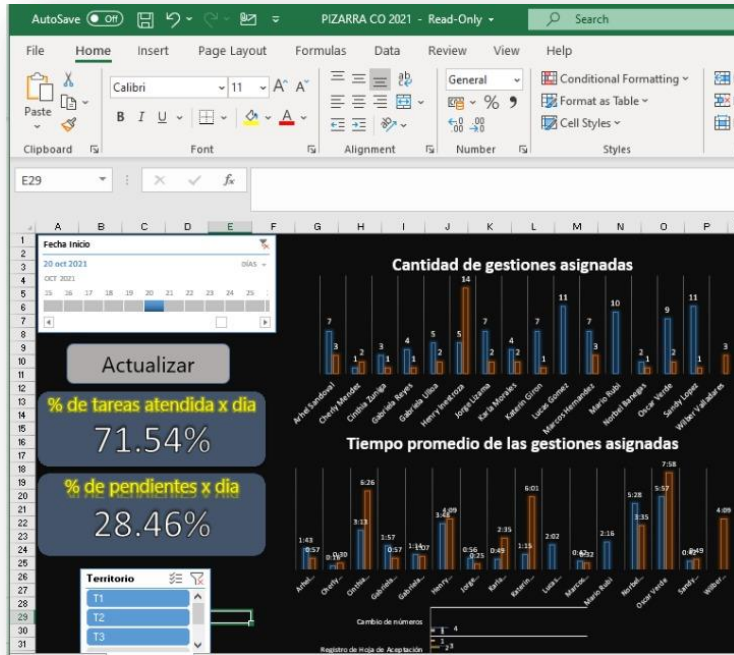
Para poder coordinar y dar seguimiento al personal que se encuentra teletrabajando, es necesario la utilización de herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo a distancia.

A continuación, se presenta una planificación de control y seguimiento para el personal que labora de forma remota.

1. El Jefe o supervisor debe conocer las actividades o funciones de los empleados.
2. Cada vez que se inicie y termine una jornada laboral, se debe verificar si cada teletrabajador marque la entrada y salida de su horario laboral, en caso de no contar con alguna herramienta para este fin, el teletrabajador deberá enviar un correo electrónico a su supervisor minutos antes de su entrada a su teletrabajo y de la misma forma a la hora de la salida, esto servirá como medida de marcación



3. Revisión de la asignación de gestión mediante plataformas o sistemas de la empresa.
 - a. Revisión de la Pizarra de gestiones atendidas y pendientes en tiempo Real.

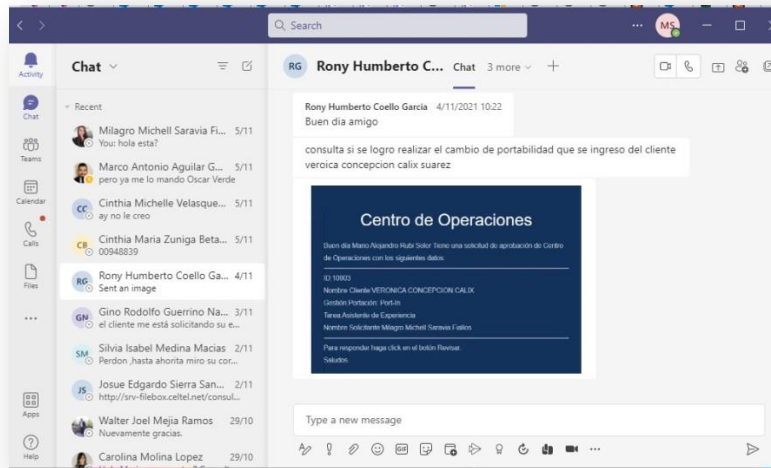


b. Revisión de las asignaciones de gestiones diarias en la plataforma de asignación y control de gestiones.

ID	Cliente	Gestión	Solicitante	Tarea
9788	RICARDO ALEXIS MONTIYA DIAZ	Emisión de facturas de asesores	Biana Margarita Miles Fortín	Envío de equipo
9737	ATILADO ALJANZA BAC / MANUEL ALJANDRO	Emisión de facturas de asesores	Mayco Jonathan Hernandez Velasco	Envío de equipo
9730	PODER JUDICIAL	Facturación de equipo	Jorge Antonio Jimenez Garcia	Envío de equipo
9649	INMOBILIARIA GUTICA S DE RL	Facturación de equipo	Belmar Judith Diaz Cardona	Envío de equipo
9624	SUPERMERCADO LA COLONIA	Facturación de equipo	Harold Antonio Lara Ramos	Envío de equipo
9620	EMBAJADA AMERICANA	Facturación de equipo	Juan Carlos Zúñiga Zuniga	Envío de equipo
9586	RECARGA VELOZ	Emisión de facturas de asesores	Walter Fernando Medina Benitez	Envío de equipo
9578	COMPAÑIA TELEVISORA HONDURENA	Facturación de equipo	Dennis Alberto Arias Lopez	Envío de equipo

4. El supervisor o jefe deberá efectuar una comunicación efectiva con el teletrabajador por medio de herramientas de comunicación.

- a. Seguimiento vía chat por medio del comunicador interno de la empresa.



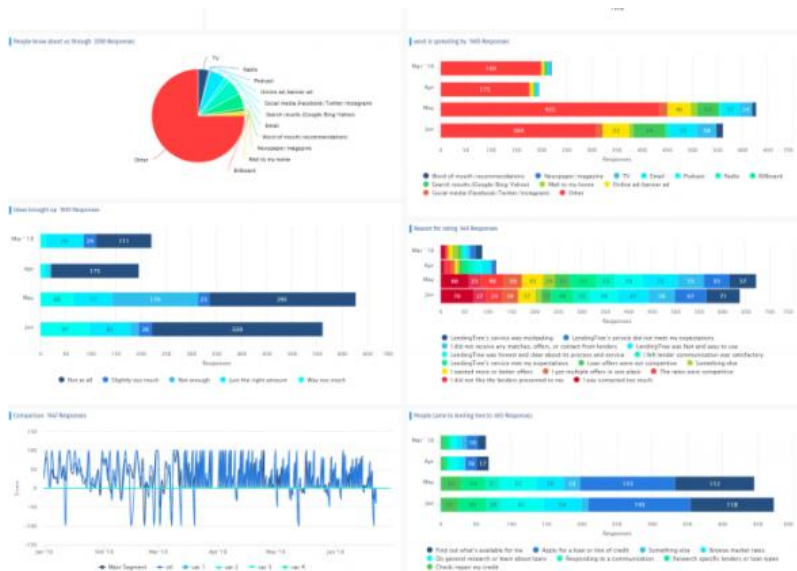
- b. Seguimiento remoto vía videollamada o llamada telefónica al número de contacto del teletrabajador, para gestionar asuntos relacionados con sus funciones del puesto.



5. Agendar reuniones con el equipo de trabajo mediante videoconferencias utilizando herramientas de comunicación como Microsoft Teams para tratar asuntos relacionados con el área o equipo de trabajo. Como, por ejemplo: temas de desempeño, anuncios organizacionales, cambios estructurales, nuevas asignaciones al equipo entre otros asuntos de interés.



6. Revisión de métricas e indicadores para control y seguimiento y brindar retroalimentación de los resultados a los empleados.



Medidas de Control

A continuación, se presentan algunas medidas de control sugeridas para conocer los tiempos de respuesta al momento de atender gestiones tanto del cliente externo como cliente interno.

Estas medidas de control deben ser evaluadas por el área de productividad, con el fin de medir, si el impacto como mejora, permite contribuir eficaz y eficientemente con la satisfacción de los clientes externos e internos que se atienden en el área corporativa de

Customer Experience de Tigo Business, clientes gestionados por correos y por plataforma de asignación de gestiones o vía ticket. Así mismo, la finalidad es que se pongan en práctica para cumplir con rapidez las solicitudes de los clientes y mejorar los tiempos de respuesta en torno a la calidad de atención y servicio brindado al cliente, también con el objetivo de lograr una mejor evaluación del desempeño por objetivos a través de la implementación KPIs:

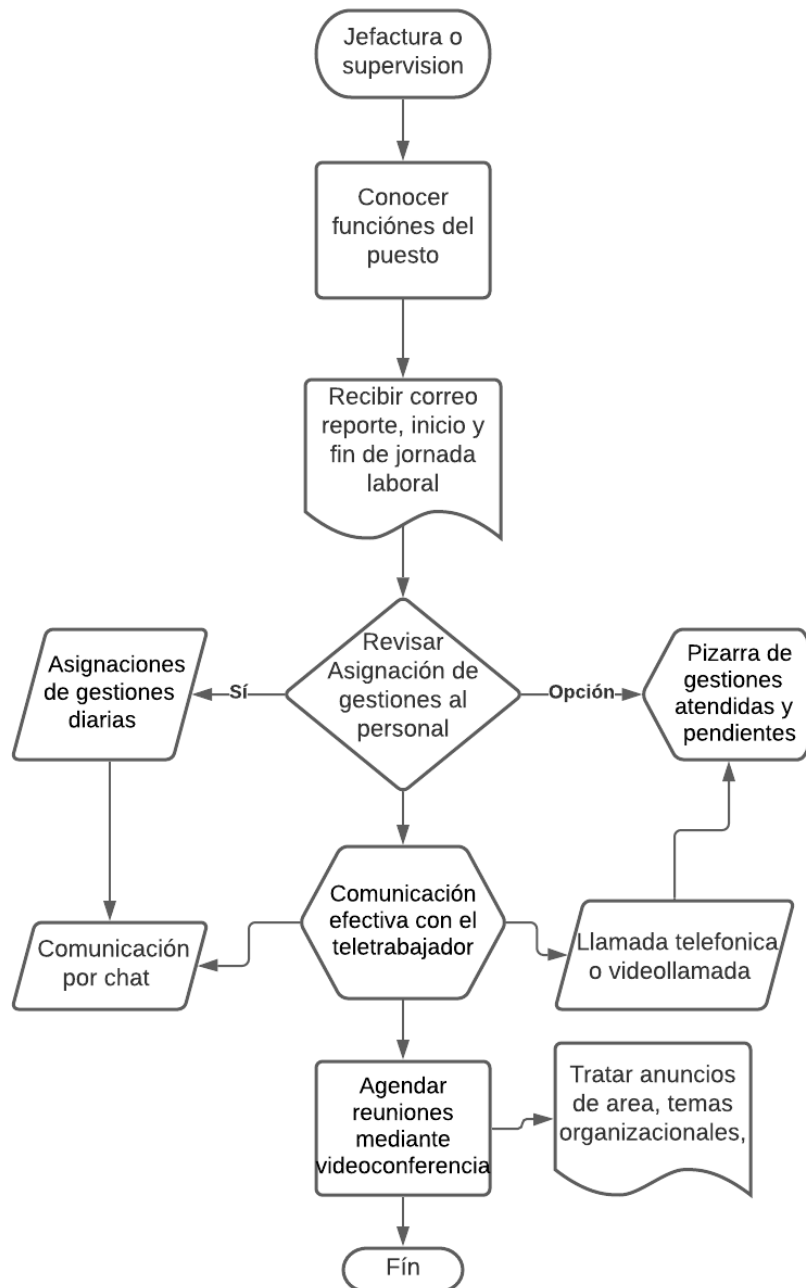
Tabla de medidas de control

Nomenclatura	Indicador	Descripción	Formula	Sugerencia	objetivo
FRT	Tiempo medio de primera respuesta	Es el tiempo desde que un cliente realiza una consulta hasta que recibe la respuesta	Suma de tiempos de primera respuesta / número de tickets = tiempo medio de primera respuesta	Lo ideal es que este KPI sea lo más bajo posible	identificar qué tan ágil es el equipo, el tiempo que dedica a responder las consultas frecuentes y cómo esto afecta en la satisfacción del cliente
ART	Tiempo medio de resolución	El tiempo medio que le lleva al empleado a resolver una incidencia de soporte o una consulta.	(Tiempo total respuesta+ Tiempo de espera+ tiempo de tareas posteriores/ Número total de Ticket atendidos	cuanto menos tiempo esperen los clientes para resolver su consulta más alta será la satisfacción y también la productividad del empleado.	Establecer estándares que definan una respuesta efectiva y conocer el tiempo de resolución de las consultas más complejas.
FCRR	Tasa de resolución en un primer contacto	Determina el porcentaje de consultas que fueron resueltas en la primera interacción con el cliente	Consultas resueltas en el primer contacto / el número total de contactos x 100	Ayuda a definir respuestas rápidas y claras frente a una consulta	Evaluar la eficiencia de los asesores, de los procesos y tecnología utilizada.
CSAT	Escala de Satisfacción del Cliente	es un indicador de satisfacción del cliente, se mide a través de una encuesta inmediatamente después de la atención.	se realiza una encuesta al cliente vía telefónica, email o SMS sobre la calidad del servicio. Este puede calificar en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Nada satisfecho" y 5 "Muy satisfecho"	Ayuda a conocer la percepción del cliente sobre servicio brindado.	Medir la satisfacción del cliente después de la atención brindada por SAC
NPS	Net Promover Score,	El NPS mide en una escala de 0 a 10 la probabilidad de que un cliente se convierta en un promotor de los productos y servicios	% Detractores - % Promotores = NPS	Ayuda a determinar percepción del cliente sobre los productos y servicios brindado es y si son recomendados	Conocer si los productos y servicios como atención al cliente, tienen la suficiente buena calidad para ser recomendados por los clientes a sus conocidos.

Fuente: (Elaboración propia)

Flujograma del proceso de control y seguimiento del teletrabajador por la supervisión o jefatura.

Diagrama del proceso de control y seguimiento.



Fuente: (Elaboración propia)

Consejos que los colaboradores pueden aplicar para hacer un buen uso del tiempo:

- Organizar la jornada, como se ha mencionado anteriormente la planificación es muy importante, ya que permite definir y escribir las tareas más importantes del día para tener claras las prioridades y empezar al día trabajando en ellas.
- Realizar pausas activas, tomarse el tiempo para respiros es muy útil realizar pausas para retomar fuerzas y descansar.
- Fijarse plazos, limitar el tiempo en cada tarea, marcar límites temporales para cada tarea hará que sea más sencillo para realizar ajustes.
- Concentrarse, dedicar el tiempo de calidad en cada actividad tanto de vida personal como laboral. Aprovechar el momento al 100% tanto para tareas que forman parte de las obligaciones, como para el tiempo de ocio y descanso.
- Controlar las interrupciones, puesto que sin interrupción la concentración permitirá ser más efectivos en las funciones y actividades laborales.
- Ordenar desde el espacio de trabajo hasta la computadora, en el buzón de correo electrónico, etc. Tratar de tener las carpetas, cajas, archivadores bien identificados. Y desechar (siempre usando el principio de reutilizar, reciclar y reducir) lo que resulte útil.

Cambiar de hábitos y rutinas, incorporando estrategias de gestión del tiempo, exige constancia y determinación, que se pueden lograr al poner en práctica los consejos anteriormente detallados y que será de utilidad para los empleados del área de Customer Experience de Tigo Business.

6.4.3.3 Plan de desarrollo en la gestión de tiempo

A continuación, se presente un plan de acción para la implementación de la gestión del tiempo:

PLAN DE DESARROLLO EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO		
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1. Identificar y diagnosticar como se administra el tiempo.	Realizar una autoevaluación y análisis, conforme a la gestión del tiempo, establecer KPI para o indicadores de medición de los tiempos de respuesta en la ejecución de tareas	Recursos humanos y Colaboradores del Área de Customer Experience
2. Incentivar la Organización y planificación de tareas.	Foros de aprendizaje a través de E learning, con esta estrategia se pretende especializar a los colaboradores en temas de gestión y administración del tiempo que permita mejorar el rendimiento, productividad, empoderamiento y autonomía del equipo fortaleciendo el área de Customer Experience.	Recursos humanos y Colaboradores del Área de Customer Experience
3. Poner en practica planes de acción organizando y programando las actividades claves en el calendario o utilizando las herramientas tecnológicas que permiten tener guías de planeación, listados de actividades y otros medios que sirvan de ayuda.	Capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas para la administración del tiempo.	Recursos humanos y Gerencia del área de Customer Experience
4. Desarrollar e implementar de metodologías de gestión del tiempo.	Estructurar medios de comunicación internos que favorezcan, la estrategia de comunicación para el desarrollo del plan de acción, mediante capsulas informativas para el paso a paso de la implementación de las metodologías.	Recursos humanos y colaboradores del área de Customer Experience
5. Control y seguimiento	Realizar evaluaciones constantes de la evolución de los líderes y colaboradores del área de Customer Experience, con el fin de poder asegurar que esta estrategia está siendo cumplida adecuadamente.	Recursos humanos y Gerencia del área de Customer Experience

Fuente: (Elaboración propia)

6.4.4 Programa de capacitaciones

A continuación, se presenta una tabla que contiene el programa del proceso de capacitación a seguir sobre la temática del teletrabajo, metodología de las 5 “S” y la administración del tiempo.

PROGRAMA DE CAPACITACIONES										
CAPACITACIÓN		Noviembre				Responsables	Objetivos	Duración	Proveedor	Costo
Temas	Subtemas	S1	S2	S3	S4					
Teletrabajo	Tipos de teletrabajo					Consultores especialista en teletrabajo	Preparar a los empleados para una mejor adaptación a la modalidad del teletrabajo.	60 horas	Aprendeteca	1000
	Ventajas y desventajas del teletrabajo									
	Perfil del teletrabajador, herramientas tecnológicas.									
	Beneficios, retos y situaciones adversas.									
Metodología de las 5 "S" de la calidad	Implementación de las 5 "S"					Especialistas en metodo Keizen (5 "S" de la calidad)	Ayudar en la eficiencia y eficacia de las tareas a través de la mejora continua en la calidad de los procesos.	60 horas	Educacionit	1700
	Seiri									
	Seiton									
	Seiketsu									
	Shinseku									
Administración del tiempo	metodología de gestión del tiempo					Especialistas en administración del tiempo	Prepara a los empleados para una mejor gestión del tiempo en la ejecución de sus tareas conforme a sus funciones de puesto.	20 horas	Alpha Quality Systems	2100
	Organización y planificación de las tareas									
	Fugas y ladrones de tiempo									
	Elaboración de planes de acción									
	Priorización de actividades									

Programa de capacitaciones

Cronograma de implementación de las 5 "S"							
N.	IMPLEMENTACION DE LAS 5 "S"	Octubre				Noviembre	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2
1	Compromiso directivo						
2	Crear un equipo de trabajo						
3	Socialización del proceso						
4	Capacitación de las 5 "S"						
5	Implementación de las 5 "S"						
6	Seiri						
7	Seiton						
8	Seiketsu						
9	Shinseku						
10	Evaluación y retroalimentación						

Fuente: (Elaboración propia)

6.4.5 Presupuesto de los talleres de capacitación

A continuación, se presenta una elaboración de Presupuesto de las capacitaciones anteriormente descritas, considerando que sus costos son un estimado para un total de 50 participantes. Aptos para recibir capacitación en las plataformas virtuales. Los costos son obtenidos mediante cotización en páginas de internet que se dedican a impartir talleres de capacitación en línea especialistas en los temas.

Presupuesto de las capacitaciones					
Nombre de la capacitación	Proveedor	Participantes	Duración	Costo Unitario	Total
Taller de teletrabajo	Aprendeteca	50	60 Horas	\$20	\$ 1,000.00
Administración del tiempo	Educacionit	50	60 Horas	\$34	\$ 1,700.00
Implementación de las 5 "S"	Alpha Quality Systems	50	20 horas	\$42	\$ 2,100.00
					\$ 4,800.00

Fuente: (Elaboración propia)

Se recomienda al área de entrenamiento y capacitación de Tigo Business, incluir los talleres de capacitación del teletrabajo, implementación de las 5 "S" de la calidad para la mejora continua y la administración o gestión del tiempo en sus plataformas de capacitación en línea para que los colaboradores puedan tener acceso a las mismas.

Se recomienda en caso de llevarse a cabo dichos talleres y capacitaciones, analizar la tasa de retorno de la inversión en dicho proceso, ya que le permitirá proyectar en el tiempo el beneficio que se obtendrá de la realización de las capacitaciones, tomando en consideración que son un elemento esencial a momento de retener talento humano y así mismo apostar por el desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores. Considerando que incrementa la confianza y satisfacción dentro de la empresa.

El retorno de la inversión debe considerarse medir los siguientes ítems.

Reacción de los colaboradores: se debe de hacer comparativas entre los colaboradores que desempeñen las mismas funciones de un puesto de trabajo, a través de indicadores de producción, KPIs, etc.

Aprendizaje adquirido y llevado a la práctica: incluye las habilidades o competencias que han desarrollado con los talleres y capacitaciones y a su vez como llevan el conocimiento de la teoría a la práctica.

La medición del desempeño y retorno de inversión conforme a los programas de capacitación adquiridos permitirá demostrar los beneficios para la empresa, y a su vez garantizar máximo rendimiento y productividad laboral además de contar con el talento humano capacitado para alcanzar los objetivos estratégicos del área de trabajo y la organización.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Efecto del teletrabajo y su relación en la productividad laboral en los colaboradores del área de Customer Experience de Tigo Business	Determinar que efectos positivos y adversos genera la modalidad del teletrabajo y cuál es su incidencia con la productividad laboral en los empleados de customer experience de tigo Business	1) Determinar los beneficios y principales desafíos o retos que presenta la implementación del teletrabajo.	Metodología de la administración del tiempo (Matriz de Eisenhower)	Teletrabajo	Los colaboradores pertenecientes al área de Customer Experience de la unidad de negocios de Tigo Business de la empresa Tigo.	La técnica seleccionada para recolectar información de la muestra determinada para el estudio fue a través de una encuesta.	1. De acuerdo con resultados obtenidos de los colaboradores, se identificó que ser más productivos es el principal efecto del teletrabajo. De igual manera, los resultados revelan los principales beneficios e impactos positivos al teletrabajar, dentro de los que destacan: 1. Ajustar el espacio de trabajo a las preferencias del colaborador, 2. Pasar más tiempo en familia 3. Tener autonomía del tiempo de trabajo. En cuanto a los desafíos o retos que se han enfrentado los colaboradores en esta modalidad, se concluye que mantener un horario ha sido uno de los retos más significativos, 1. Dificultad de acceso a equipo de oficina, y 2. La comunicación con el equipo de trabajo. En ese sentido, se evidencia la necesidad en que la empresa desarrolle nuevas y creativas iniciativas de gestión para enfrentar la transición a esta modalidad de teletrabajo, que si bien trae consigo beneficios, también trae desafíos y retos para los colaboradores y la empresa.	Guía o plan de acción para la implementación de teletrabajo, aplicación de las 5 "S" de la calidad y gestión del tiempo.	Desarrollar una propuesta para el área de Customer Experience de Tigo Business sobre una guía para la implementación de teletrabajo, gestión del tiempo e implementación de las 5 "S" para promover y facilitar la aplicación de las mejores prácticas para el desarrollo del teletrabajo.
		2) Identificar aspectos de la modalidad de teletrabajo y su entorno, así como las herramientas tecnológicas de información y comunicación utilizadas para promover la digitalización y generar un ambiente laboral mas eficiente. 3) Identificar situaciones adversas que genera la modalidad de trabajo y si estas afectan la motivación y salud mental en los colaboradores.	Metodología Kaizen(las 5 "S" de la calidad)	Herramientas tecnologicas, comunicación, entorno laboral	2. Los participantes del estudio, concluyen en su mayoría que cuentan con las condiciones de trabajo óptimas y un entorno adecuado, a su vez consideran tener un espacio físico propicio para realizar teletrabajo. Así mismo en el estudio, se identificó las principales herramientas utilizadas para teletrabajar, su mayoría son: computadoras laptops y los smartphones, ya que estos tienen portabilidad y disponibilidad en cualquier lugar donde se encuentre el colaborador para poder desempeñar sus funciones de trabajo eficientemente, utilizando la digitalización. En cuanto a la comunicación vía remota con el equipo de trabajo, esta ha sido efectiva, así lo ha manifestado el 80% de los colaboradores encuestados, pues consideran que hay una excelente comunicación interna, una buena organización, retroalimentación de los procesos, apoyo de líderes, compañerismo y disponibilidad, entre otros puntos claves para que fluya la comunicación dentro del equipo de trabajo.	Definir la metodología para la implementación del teletrabajo.			
		4) Realizar un análisis con indicadores sobre el rendimiento y la productividad con datos brindados por la empresa donde pertenece el área de trabajo, objeto de estudio.		Motivación, agotamiento, estres Salud mental	3. Tras la pandemia y el confinamiento por Covid-19, el trabajo a distancia ante la crisis sanitaria ha sido una solución emergente para la reactivación de la economía, sin embargo, ante la falta de preparación ante esta modalidad por parte de Tigo, y según los datos obtenidos, ha generado situaciones adversas que afectan la salud física y mental de los colaboradores, donde según la percepción de los encuestados manifiestan que: 1. Ha afectado la capacidad de relajarse y desconectarse mentalmente del trabajo, 2. Hábitos alimenticios, 3. Los ciclos de sueño y la salud mental. A su vez, los niveles de estrés y el agotamiento físico y mental se han visto incrementados por realizar teletrabajo prolongado, donde se han roto los horarios laborales y la carga de trabajo ha incrementado considerablemente.	Sugerir el proceso para la aplicación de la 5 S de la calidad mejora continua.			
		5) Proponer un plan de acción que permita desarrollar competencias en los colaboradores, para mejorar procedimientos de cómo debe ejecutarse esta modalidad de trabajo, que beneficie a la empresa y a los colaboradores, dado el auge de esta forma de laborar ocasionado por la crisis sanitaria del covid-19.				Describir el proceso de la gestión de administración del tiempo y métodos para realizar una mejor gestión del tiempo en el cumplimiento de las tareas.			

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos:

Encuesta: efecto del teletrabajo



Somos alumnos de la facultad de posgrado de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC, cursando el proyecto de graduación. Estamos realizando un estudio sobre el efecto del teletrabajo y su relación con la productividad laboral en los colaboradores del área Customer Experience de Tigo Business, toda la información brindada será tratada de forma confidencial con fines académicos. Por lo que agradeceremos su colaboración en llenar la presente encuesta.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Género:

F M

Rango de Edad:

18 - 25

26 - 30

31 - 35

36 - 40

40 o +

Marque con "X" la casilla que más lo identifica de acuerdo a lo consultado.

1. ¿Te gusta trabajar desde casa?

Si

No

PRODUCTIVIDAD

2. ¿Te sientes más productivo cuando trabajas desde casa?

Si

No

3. ¿Crees que el trabajo remoto aumenta tu productividad?

Si

No

si su respuesta es sí ¿Por qué considera que es mas productivo trabajando desde casa?

4. ¿Sientes el apoyo del equipo de trabajo, cuando trabajas a distancia?

Si

No

5. Ante la experiencia del teletrabajo, ¿Cómo consideras tu nivel de trabajo en esta modalidad?

- Se trabaja más
 Se trabaja igual
 Se trabaja menos

6. Dado el teletrabajo, ¿consideras que tu nivel de rendimiento ha aumentado, disminuido, o se ha mantenido igual?

- Aumentado
 Disminuido
 Se mantiene igual

7. Durante el teletrabajo, ¿sientes que has podido cumplir tus tareas laborales?

- Mejor que antes
 Igual que antes
 Peor que antes

8. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Seleccione las casillas correspondientes a la alternativa que mejor responda a lo consultado, donde se presentan preguntas en escala de 1 al 5, donde 1 indica “nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 indica “siempre”.

Satisfacción en el puesto de trabajo	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades en el trabajo					
Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando					
Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo					
Mi trabajo es reconocido y valorado					
Tengo me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos					
Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia					
Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento					

9. Con el teletrabajo, ¿consideras que tu nivel de satisfacción laboral ha aumentado, disminuido, o se ha mantenido igual?

- Aumentado
 Disminuido
 Se mantiene igual

10. CONDICIONES DE TRABAJO

Seleccione las casillas correspondientes a la alternativa que mejor responda a lo consultado, donde se presentan preguntas en escala de 1 al 5, donde 1 indica “nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 indica “siempre”.

Condiciones de trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial					
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad desde casa.					

11. ¿Tienes un espacio tranquilo y libre en tu casa para realizar tu trabajo de manera eficiente?

- Si
 No

12. ¿En qué lugar o espacio físico realizas tu teletrabajo la mayor parte del tiempo?

- Dormitorio
 Oficina sala de estudio
 Cocina
 Comedor
 Habitación improvisada como espacio de trabajo
 Sala
 Otro

COMUNICACIÓN

13. ¿Consideras que la comunicación de tu área de trabajo es efectiva?

- Si
 No

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles consideras que son las claves para que haya una comunicación efectiva?

14. ¿Como percibe la comunicación dentro de la empresa?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente
- Mala

15. Comunicación interna

Seleccione las casillas correspondientes a la alternativa que mejor responda a lo consultado, donde se presentan preguntas en escala de 1 al 5, donde 1 indica “nunca”, 2 “casi nunca”, 3 “a veces”, 4 “casi siempre” y 5 indica “siempre”.

Comunicación Interna	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Recibo suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo					
Los comunicados internos me proporcionan información útil					
Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece Tigo					
Tengo disponible información sobre la organización					
La comunicación interna de Costumer Experience es una actividad permanente y planificada					
La comunicación sobre los resultados y los objetivos del área de trabajo son claros y transparentes					

16. ¿Por qué medios te comunicas con tu equipo de trabajo?

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Por chat
- Por Videoconferencia
- Otro medio

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

17. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utilizas para Teletrabajar?

- Computadora Laptop
- Tablet
- Smartphones
- Computadora de escritorio
- Otros dispositivos

AMBIENTE DE TRABAJO

18. En el contexto actual de teletrabajo prolongado, ¿En qué aspectos de la vida se han visto negativamente afectados? Puedes seleccionar todas las opciones que lo identifiquen.

- Capacidad para relajarse y desconectarse mentalmente de temas laborales
- Salud física
- Salud mental
- Relaciones interpersonales
- Angustia y soledad
- Ciclos de sueño
- Hábitos alimenticios
- Ninguna de las anteriores

MOTIVACIÓN

¿Te sientes motivado al realizar teletrabajo?

- Si
- No

19. ¿Como consideras tu nivel de motivación en tu trabajo al trabajar a distancia, con respecto a antes de la pandemia por covid-19?

- Aumentado
- Disminuido

Se mantiene

20. ¿Como consideras tu nivel de estrés en el trabajo al realizar teletrabajo, con respecto a antes de la pandemia por covid-19?

Aumentado

Disminuido

Se mantiene

SALUD MENTAL

21. ¿Consideras que el teletrabajo ha afectado tu salud mental?

Si

no

22. ¿Qué aspectos del agotamiento físico y mental se han visto más afectados con el teletrabajo? Marque las opciones que más lo identifique conforme a lo consultado.

Después del trabajo, normalmente me siento desgastado y cansado.

Después del trabajo, tiendo a necesitar más tiempo que antes para relajarme y sentirme mejor.

Durante el trabajo, a menudo me siento emocionalmente agotado.

Hay días en los que me siento cansado antes de empezar a trabajar.

23. ¿Cuáles han sido los principales beneficios del teletrabajo? Seleccione las opciones que más lo identifique con lo consultado.

Mayor satisfacción laboral

Mayor claridad en los objetivos y metas laborales

Mayor focalización en los objetivos diarios del trabajo

Oportunidad de poder personalizar/ajustar tu espacio de trabajo de acuerdo a tus preferencias

Menores distracciones cotidianas del trabajo (pedidos de otros colegas, conversaciones extendidas, etc.)

Mayor autonomía para gestionar los tiempos dedicados al trabajo

Mejor equilibrio entre vida laboral y familiar

Más tiempo para estar con las personas con quienes convives

Reutilización del tiempo de traslado al trabajo en otras tareas / actividades

24. ¿Cuáles han sido las principales dificultades del teletrabajo? Seleccione las opciones que más lo identifiquen con lo consultado.

- Aumento de los que haceres del hogar.
- Aumento de las horas de trabajo (ya sea por pérdida de la estructura horaria de la jornada laboral o aumento de carga laboral)
- Convivencia 24/7 con quienes viven en tu hogar (distracciones, rutinas, molestias, etc.)
- No contar con espacios y herramientas físicas adecuadas 28% para realizar el trabajo (silla, escritorio, computador, etc.)
- Sensación de aislamiento ante menor posibilidad de compartir emociones con el equipo de trabajo
- Manejar la cantidad de información laboral que se comparte a través de múltiples canales (correo electrónico, teléfono, Whatsapp, herramientas de trabajo online, etc.
- Coordinación con el resto del equipo en el desarrollo del trabajo
- No contar con la información suficiente debido a las dificultades para comunicarse

25. ¿Cuáles son los retos que has enfrentado al trabajar desde casa? Seleccione las opciones que más lo identifique.

- Acceso a equipo esencial de oficina
- Muchas distracción o desconcentración en el trabajo remoto
- Comunicación con el equipo
- Mantener un horario
- Falta de herramientas tecnológicas
- Conexión a internet
- Ansiedad en torno al COVID 19
- Espacio físico de trabajo
- Acceso remoto a las plataformas o sistemas
- Otro

26. En general ¿Como calificaría su experiencia con el teletrabajo que ha realizado?

- Muy positiva
- Positiva
- Regular
- Negativa
- No aplica

Anexo 2: Tablas de frecuencias

Genero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	22	48.9	48.9	48.9
	Masculino	23	51.1	51.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25	3	6.7	6.7	6.7
	26-30	12	26.7	26.7	33.3
	31-35	25	55.6	55.6	88.9
	36-40	4	8.9	8.9	97.8
	41 o más	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

1. ¿Te gusta trabajar desde casa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	34	75.6	75.6	75.6
	No	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

2. ¿Te sientes más productivo cuando trabajas desde casa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	29	64.4	64.4	64.4
	No	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

3. ¿Crees que el trabajo remoto aumenta tu productividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	23	51.1	51.1	51.1
	No	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

4. ¿Sientes el apoyo del equipo de trabajo, cuando trabajas a distancia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	37	82.2	82.2
	No	8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	

5. Ante la experiencia del teletrabajo, ¿Cómo consideras tu nivel de trabajo en esta modalidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Se trabaja más	34	75.6	75.6
	Se trabaja igual	9	20.0	95.6
	Se trabaja menos	2	4.4	100.0
	Total	45	100.0	

6. Dado el teletrabajo, ¿Consideras que tu nivel de rendimiento ha aumentado, disminuido, o se ha mantenido igual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Aumentado	25	55.6	55.6
	Ha disminuido	4	8.9	64.4
	Se mantiene igual	16	35.6	100.0
	Total	45	100.0	

7. Durante el teletrabajo, ¿Sientes que has podido cumplir tus tareas laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mejor que antes	15	33.3	33.3	33.3
	Igual que antes	22	48.9	48.9	82.2
	Peor que antes	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

8. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO [Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades en el trabajo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.2	2.2	2.2
	Casi nunca	1	2.2	2.2	4.4
	A veces	2	4.4	4.4	8.9
	Casi siempre	5	11.1	11.1	20.0
	Siempre	36	80.0	80.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

8. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO [Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2.2	2.2	2.2
	A veces	9	20.0	20.0	22.2
	Casi siempre	8	17.8	17.8	40.0
	Siempre	27	60.0	60.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

8. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO [Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	11.1	11.1	11.1
	A veces	12	26.7	26.7	37.8
	Casi siempre	7	15.6	15.6	53.3
	Siempre	21	46.7	46.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

8. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO [Mi trabajo es reconocido y valorado]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2.2	2.2	2.2
	Casi nunca	3	6.7	6.7	8.9
	A veces	11	24.4	24.4	33.3
	Casi siempre	8	17.8	17.8	51.1
	Siempre	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

8. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO [La empresa me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	6.7	6.7	6.7
	A veces	12	26.7	26.7	33.3
	Casi siempre	9	20.0	20.0	53.3
	Siempre	21	46.7	46.7	100.0

8. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO [Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	2.2	2.2	2.2
Casi nunca	3	6.7	6.7	8.9
A veces	8	17.8	17.8	26.7
Casi siempre	10	22.2	22.2	48.9
Siempre	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

8. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO [Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	3	6.7	6.7	6.7
A veces	4	8.9	8.9	15.6
Casi siempre	6	13.3	13.3	28.9
Siempre	32	71.1	71.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

9. Con el teletrabajo, ¿consideras que tu nivel de satisfacción laboral ha aumentado, disminuido, o se ha mantenido igual?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A aumenta	16	35.6	35.6	35.6
Ha disminuido	14	31.1	31.1	66.7
Se mantiene igual	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

10. CONDICIONES DE TRABAJO, [Cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Casi siempre	14	31.1	31.1	31.1
	Siempre	31	68.9	68.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

10. CONDICIONES DE TRABAJO, [Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	13.3	13.3	13.3
	Casi siempre	14	31.1	31.1	44.4
	Siempre	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

10. CONDICIONES DE TRABAJO, [Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad desde casa.]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	4.4	4.4	4.4
	A veces	8	17.8	17.8	22.2
	Casi siempre	12	26.7	26.7	48.9
	Siempre	23	51.1	51.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

11. ¿Tienes un espacio tranquilo y libre en tu casa para realizar tu trabajo de manera eficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	31	68.9	68.9
	No	14	31.1	100.0
	Total	45	100.0	

12. ¿En qué lugar o espacio físico realizas tu teletrabajo la mayor parte del tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Dormitorio	13	28.9	28.9
	Oficina sala de estudio	7	15.6	44.4
	Comedor	11	24.4	68.9
	Habilitación improvisada como espacio de trabajo	6	13.3	82.2
	Sala	7	15.6	97.8
	Otro sitio	1	2.2	100.0
	Total	45	100.0	

13. ¿Consideras que la comunicación de tu área de trabajo es efectiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	36	80.0	80.0	80.0
	No	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

14. Comunicación interna. [Recibo suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2.2	2.2	2.2
	A veces	5	11.1	11.1	13.3
	Casi siempre	14	31.1	31.1	44.4
	Siempre	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

14. Comunicación interna. [Los comunicados internos me proporcionan información útil]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	15.6	15.6	15.6

Casi siempre	14	31.1	31.1	46.7
Siempre	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

14. Comunicación interna. [Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece Tigo]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	2	4.4	4.4	4.4
A veces	4	8.9	8.9	13.3
Casi siempre	16	35.6	35.6	48.9
Siempre	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

14. Comunicación interna. [Tengo disponible información sobre la organización]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	1	2.2	2.2	2.2
A veces	6	13.3	13.3	15.6
Casi siempre	14	31.1	31.1	46.7
Siempre	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

14. Comunicación interna. [La comunicación interna de mi área de trabajo, es una actividad permanente y planificada]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	1	2.2	2.2	2.2
Casi nunca	1	2.2	2.2	4.4

A veces	6	13.3	13.3	17.8
Casi siempre	12	26.7	26.7	44.4
Siempre	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

14. Comunicación interna. [La comunicación sobre los resultados y los objetivos del área de trabajo son claros y transparentes]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	2.2	2.2	2.2
Casi nunca	1	2.2	2.2	4.4
A veces	5	11.1	11.1	15.6
Casi siempre	13	28.9	28.9	44.4
Siempre	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

15. ¿Por qué medios te comunicas con tu equipo de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Correo electrónico	5	11.1	11.1	11.1
Llamada telefónica	1	2.2	2.2	13.3
Por chat	3	6.7	6.7	20.0
Todos los medios anteriores	36	80.0	80.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

16. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utilizas para Teletrabajar?

	Respuestas	Porcentaje de casos	
		N	Porcentaje
herramientas Computadora Laptop	44	58.7%	97.8%
Tabletas	1	1.3%	2.2%
Smartphones	27	36.0%	60.0%

	Computadora de escritorio	3	4.0%	6.7%
Total		75	100.0%	

17. En el contexto actual de teletrabajo prolongado, ¿En qué aspectos de la vida se han visto negativamente afectados?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
\$pregunta17 ^a	Capacidad para relajarse y desconectarse mentalmente de temas laborales	30	23.4%	66.7%
	Salud física	14	10.9%	31.1%
	Salud mental	19	14.8%	42.2%
	Relaciones interpersonales	15	11.7%	33.3%
	Angustia y soledad	8	6.3%	17.8%
	Ciclos de sueño	19	14.8%	42.2%
	Hábitos alimenticios	22	17.2%	48.9%
	Tiempo con los niños	1	0.8%	2.2%
Total		128	100.0%	284.4%

18. ¿Te sientes motivado al realizar teletrabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	28	62.2	62.2	62.2
	No	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

19. ¿Como consideras tu nivel de motivación en tu trabajo al trabajar a distancia, con respecto a antes de la pandemia por covid-19?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ha aumentado	13	28.9	28.9	28.9
	Ha disminuido	15	33.3	33.3	62.2

Se mantiene	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

20. ¿Como consideras tu nivel de estrés en el trabajo al realizar teletrabajo, con respecto a antes de la pandemia por covid-19?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ha aumentado	25	55.6	55.6	55.6
	Ha disminuido	5	11.1	11.1	66.7
	Se mantiene	15	33.3	33.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

21. ¿Consideras que el teletrabajo ha afectado tu salud mental?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	23	51.1	51.1	51.1
	No	22	48.9	48.9	100.0

22. Aspectos del agotamiento físico y mental que se han visto más afectados con el teletrabajo. [Después del trabajo, normalmente me siento desgastado y cansado.]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2.2	2.2	2.2
	A veces	16	35.6	35.6	37.8
	Casi siempre	12	26.7	26.7	64.4
	Siempre	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

22. Aspectos del agotamiento físico y mental que se han visto más afectados con el teletrabajo. [Después del trabajo, tiendo a necesitar más tiempo que antes para relajarme y sentirme mejor.]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	8.9	8.9	8.9
Casi nunca	1	2.2	2.2	11.1
A veces	11	24.4	24.4	35.6
Casi siempre	13	28.9	28.9	64.4
Siempre	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

22. Aspectos del agotamiento físico y mental que se han visto más afectados con el teletrabajo. [Durante el trabajo, a menudo me siento emocionalmente agotado.]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	6.7	6.7	6.7
Casi nunca	4	8.9	8.9	15.6
A veces	15	33.3	33.3	48.9
Casi siempre	10	22.2	22.2	71.1
Siempre	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

22. Aspectos del agotamiento físico y mental que se han visto más afectados con el teletrabajo. [Hay días en los que me siento cansado antes de empezar a teletrabajar.]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	15.6	15.6	15.6
Casi nunca	2	4.4	4.4	20.0
A veces	12	26.7	26.7	46.7
Casi siempre	14	31.1	31.1	77.8
Siempre	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

23. ¿Cuáles han sido los principales beneficios del teletrabajo?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Pregunta_23 ^a	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor satisfacción laboral • Mayor claridad en los objetivos y metas laborales • Mayor focalización en los objetivos diarios del trabajo • Oportunidad de poder personalizar/ajustar tu espacio de trabajo de acuerdo a tus preferencias • Menores distracciones cotidianas del trabajo (pedidos de otros colegas, conversaciones extendidas, etc.) • Mayor autonomía para gestionar los tiempos dedicados al trabajo • Mejor equilibrio entre vida laboral y familiar • Más tiempo para estar con las personas con quienes convives • Reutilización del tiempo de traslado al trabajo en otras tareas / actividades 	10	7.4%	22.2%
		4	3.0%	8.9%
		10	7.4%	22.2%
		25	18.5%	55.6%
		17	12.6%	37.8%
		15	11.1%	33.3%
		15	11.1%	33.3%
		21	15.6%	46.7%
		18	13.3%	40.0%
Total		13		
		5	100.0%	

24. ¿Cuáles han sido las principales dificultades del teletrabajo?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Pregunta_24 ^a	Aumento de los que hacer del hogar.	22	15.3%	48.9%
	Aumento de las horas de trabajo	37	25.7%	82.2%
	Convivencia 24/7 con quienes viven en tu hogar (distracciones, rutinas, molestias, etc.)	13	9.0%	28.9%
	No contar con espacios y herramientas físicas adecuadas para realizar el trabajo (silla, escritorio, computador, etc.)	17	11.8%	37.8%
	Sensación de aislamiento ante menor posibilidad de compartir emociones con el equipo de trabajo	16	11.1%	35.6%
	Manejar la cantidad de información laboral que se comparte a través de múltiples canales, herramientas de trabajo online	12	8.3%	26.7%
	Coordinación con el resto del equipo en el desarrollo del trabajo	18	12.5%	40.0%
	No contar con la información suficiente debido a las dificultades para comunicarse	9	6.3%	20.0%
Total		144	100.0%	320.0%

25. ¿Cuáles son los retos que has enfrentado al trabajar desde casa? Seleccione las opciones que más lo identifique.

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
	Acceso a equipo esencial de oficina	20	23.8%	44.4%
	Muchas distracción o desconcentración en el trabajo remoto	11	13.1%	24.4%
	Comunicación con el equipo	13	15.5%	28.9%
	Mantener un horario	30	35.7%	66.7%
	Falta de herramientas tecnológicas	7	8.3%	15.6%
	Horario establecido	1	1.2%	2.2%
	Tener un mejor servicio de internet que me lo proporcione la empresa	1	1.2%	2.2%
	Otras	1	1.2%	2.2%
Total		84	100.0%	186.7%

26.En general ¿Cómo calificaría su experiencia con el teletrabajo que ha realizado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy positivo	13	28.9%	28.9%	28.9%
	Positivo	12	26.7%	26.7%	55.6%
	Regular	16	35.6%	35.6%	91.1%
	Negativa	4	8.9%	8.9%	100%
	Total	45	100%	100%	

Anexo 3: constancias visto bueno de la investigación

Referencias

- BERTEL PÉREZ, L. P. (2019). *UNA MIRADA AL TELETRABAJO COMO RESPUESTA AL SURGIMIENTO DE LAS ECONOMÍAS DIGITALES EN COLOMBIA*. Medellín, Colombia.
- Academia Crandi. (2020). *Academia Crandi*. Obtenido de Academia Crandi: <https://academia.crandi.com/negocios-digitales/que-es-google-drive/>
- Academia.edu. (s.f.). Obtenido de https://www.academia.edu/22159138/METODOLOG%C3%8DA_DE_C%C3%81LCULO_DE_INDICADORES_DE_PRODUCTIVIDAD_LABORAL_EN_LA_INDUSTRIA_MANUFACTURERA
- Acosta Marín, A. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores de teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia Colombia*. Medellín.
- Aléman Madrigal, L. E. (2020). *¿El control y vigilancia del teletrabajo en el ordenamiento jurídico nicaragüense?*
- Ardila, C. O. (2015). *ANÁLISIS DE IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIO DE CASO EN UN ÁREA DE UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA EN BOGOTÁ*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arturo K. (9 de septiembre de 2013). *www.crecenegocios.com*. Obtenido de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/administracion-del-tiempo/>
- Benjumea Arias, M. L., Villa Enciso, E. M., & Valencia Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. *CEA*, 70.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación - Tercera edición*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bishop, K. (2 de Julio de 2020). <https://www.bbc.com>. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-53239051>
- Bizneo . (2021). *Bizneo* . Obtenido de Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/metodo-kaizen/>
- CCNN Español. (s.f.). *CCNN Español*. Obtenido de CCNN Español: <https://cnnespanol.cnn.com/cnne-underscored/2020/04/22/todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-zoom-y-sus-videoconferencias/>
- Chiavenato, I. (Noviembre de 2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/>.
- Chuco Aguilar, V. J. (2021). *El teletrabajo y su impacto en el estrés de los trabajadores*.
- Contreras, O., & Roza Rojas, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *SUMA DE NEGOCIOS*, 10.
- Corbi, M. (6 de Septiembre de 2014). *Lenovo*. Obtenido de <https://www.bloglenovo.es>: <https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro>
- Datadec. (30 de Mayo de 2018). <https://www.datadec.es/>. Obtenido de <https://www.datadec.es>: <https://www.datadec.es/blog/herramientas-tecnologicas-servicio-de-empresa>
- De Vega, A., Lozano Soto, G., & Rizzo, M. S. (2016). *Teletrabajo y Cultura*.
- Definición. (2021). <https://definicion.de>. Obtenido de <https://definicion.de>: <https://definicion.de/?s=impacto>
- Diario La Prensa. (s.f.). Obtenido de <https://www.laprensa.hn>: <https://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/1475876-410/productividad-y-bienestar-desaf%C3%ADOS-de-la-fuerza-laboral-honduras-trabajo-economia>
- Dropbox. (2021). *www.dropbox.com*. Obtenido de <https://www.dropbox.com/es/business/resources/eisenhower-matrix>

- El Heraldo. (2020). <https://www.elheraldo.hn/>. Obtenido de <https://www.elheraldo.hn/especiales/lobuenodel2020/1432528-523/el-teletrabajo-una-herramienta-indispensable>
- EL HERALDO. (2021). www.elheraldo.hn. Obtenido de EL HERALDO: <https://www.elheraldo.hn/especiales/lobuenodel2020/1432528-523/el-teletrabajo-una-herramienta-indispensable>
- El Político. (2021). *elpolitico.com*. Obtenido de elpolitico.com: <https://elpolitico.com/en-latinoamerica-teletrabajaron-23-millones-de-personas-en-plena-pandemia/>
- Euroinnova. (2021). <https://hn.euroinnova.edu.es/blog/importancia-de-la-administracion-del-tiempo>. Obtenido de Euroinnova Business School: <https://hn.euroinnova.edu.es/blog/importancia-de-la-administracion-del-tiempo>
- Farrar, F., & Melara, A. (2020). *blplegal.com*. Obtenido de blplegal.com: <https://www.blplegal.com/es/Teletrabajo-en-Centroamerica-Laboral>
- Fernández, F. (2021). *Binassc*. Obtenido de <https://www.binasss.sa.cr>: <https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v19n411994/art04.pdf>
- Fernández, H. (2021). <https://economiat.com>. Obtenido de <https://economiat.com/matriz-de-eisenhower/>
- Ferro, R. O. (2010). SALUD MENTAL Y PODER. *Revista de Salud Publica*.
- Flores, N. F., & Gutiérrez Gutiérrez, Y. M. (2015). *Calidad enfocada a la mejora continua de los procesos*. Leon.
- Gascueña, D. (8 de Julio de 2021). <https://www.bbva.com>. Obtenido de bbva: <https://www.bbva.com/es/el-teletrabajo-la-nueva-normalidad-pos-covid-19/>
- González, G. A. (Septiembre de 2017). <https://www.definicionabc.com/>. Obtenido de www.definicionabc.com: <https://www.definicionabc.com/tecnologia/digitalizacion.php>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación - Sexta edición*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huezo, C. M. (2021). *Revista de Ciencias Jurídicas NO 154 (53-76)* , 73.
- Iebschool. (2020). *iebschool*. Obtenido de iebschool: <https://www.iebschool.com/blog/las-12-mejores-herramientas-de-teletrabajo-rrhh-2-0/>
- Innovation & Entrepreneurship Business School*. (2021). Obtenido de <http://www.iebschool.com/blog/metodologia-kanban-agile-scrum/>
- Irola, A. (2020). *blplegal.com*. Obtenido de blplegal.com: <https://www.blplegal.com/es/Teletrabajo-en-Centroamerica-Laboral>
- Jaramillo, R. R. (2016). *Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Octava edición*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lee J. Krajewski, L. P. (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Lexico.com. (2021). <https://www.lexico.com>. Obtenido de <https://www.lexico.com>: <https://www.lexico.com/es/definicion/entorno>
- Marroquín, W. S. (20 de Mayo de 2020). *El teletrabajo en el COVID -19*.
- Martínez, D. (11 de Noviembre de 2019). *La Prensa*. Obtenido de www.laprensa.hn: <https://www.laprensa.hn/premium/1333886-410/teletrabajo-nueva-ley-regulara-empleo-distancia-honduras>
- Medina, E. (9 de Agosto de 2020). www.elheraldo.hn. Obtenido de EL HERALDO: <https://www.elheraldo.hn/pais/1399913-466/teletrabajo-pandemia-honduras>
- MÉNDEZ, I. (26 de Enero de 2021). <https://www.diarosur.es>. Obtenido de <https://www.diarosur.es/sociedad/salud/teletrabajo-efectos-salud-recomendaciones-20210122194055-nt.html>

- Méndez, M. (07 de 2020). Teletrabajo y pandemia en Centroamérica. *ASJET: Telecomunicaciones de América Latina*. Obtenido de asiet.lat: https://asiet.lat/actualidad/opinion/teletrabajo-y-pandemia-en-centroamerica/#_ftn2
- MERLIN, G. H. (2018). *SATISFACCION LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE*. Peru.
- Ministerio de Tecnologías de la Información . (2020). Obtenido de <https://www.teletrabajo.gov.co>: https://www.teletrabajo.gov.co/622/articulos-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- Molina Sánchez, V. I. (2012). TELETRABAJO EN HONDURAS RETOS, OPORTUNIDADES Y VENTAJAS. Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WDLxMv_9bUMJ:https://www.lamjol.info/index.php/LRD/article/view/1262/1089+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn
- Moreno, M. J. (2014). *El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas*. Murcia.
- Nava-Martínez, I. L.-A.-H. (2017). Metodología de la aplicación 5'S. *Revista de Investigaciones Sociales*, 32.
- Navarro, J. (Diciembre de 2015). *www.definicionabc.com*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/modalidad.php>
- OIT. (2020). *Panorama Laboral 2020 América Latina y el Caribe*.
- OMS. (30 de Marzo de 2018). <https://www.who.int>. Obtenido de <https://www.who.int>: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- OMS. (27 de Abril de 2020). <https://www.who.int>. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- OMS. (2021). *www.who.int*. Obtenido de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gclid=CjwKCAjwr56iBhAvEiwA1fuqGkxz2t9n3kbPlItYelcvmCg-cixQMkPIKJDKdw-wXd0q4qN3EWSkhoCTPMQAvD_BwE
- ONU, N. (6 de Julio de 2021). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>
- OPS. (2021). *www.paho.org*. Obtenido de www.paho.org: <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus>
- Oviedo Vega, A., & Vasquez Flores, N. (2014). EL TELETRABAJO: UNA ESTRATEGIA. *RNA Revista nacional de administracion*.
- Pereira Gómez, K. (2021). *www.grupovalia.com*. Obtenido de www.grupovalia.com: <http://www.grupovalia.com/teletrabajo-y-sus-herramientas-beneficios-para-empresas-y-empleados/>
- Pizarro Salinas, J. (2020). *Teletrabajo en la actualidad*. Universidad Andrés Bello.
- PROGRESSA LEAN. (5 de Noviembre de 2013). *www.progressalean.com*. Obtenido de PROGRESSA LEAN: <https://www.progressalean.com/kaizen-la-mejora-continua/#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20Mejora,al%20producto%20o%20a%20los%20procesos.&text=Por%20tanto%2C%20se%20busca%20potenciar,a%C3%B1adido%20y%20reducir%20el%20desperdicio.>
- Questionpro. (2021). Obtenido de www.questionpro.com: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- Quiroa Morales, C. I. (2014). *TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL*". Quetzaltenango.
- Quiroa, M. (07 de Diciembre de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>
- Quiroa, M. (12 de Marzo de 2020). <https://economipedia.com/>. Obtenido de <https://economipedia.com/>: <https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html>
- RAE. (2021). <https://dle.rae.es>. Obtenido de <https://dle.rae.es>: <https://dle.rae.es/teletrabajo>
- Ramirez Rivas, K. E. (4 de Agosto de 2020). <https://presencia.unah.edu.hn>. Obtenido de <https://presencia.unah.edu.hn/noticias/teletrabajo-saludable-y-efectivo/>
- Riquelme, M. (7 de Agosto de 2021). <https://www.webyempresas.com>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/administracion-del-tiempo/>

- Romero Cevallos, M. C., & Orellana Fierro, J. M. (2021). *“La influencia del ambiente laboral en el desempeño y compromiso de los empleados – caso de estudio UIDE extensión Loja y Guayaquil”*. Loja.
- Sáez, F. (2021). <https://facilethings.com>. Obtenido de <https://facilethings.com/blog/es/time-management-matrix>
- Sequeira, C. (2020). *blplegal*. Obtenido de blplegal: <https://www.blplegal.com/es/Teletrabajo-en-Centroamerica-Laboral>
- Serenty. (3 de Julio de 2019). www.serenty.es. Obtenido de www.serenty.es:
<https://www.serenty.es/noticias/importantes-las-politicas-procedimientos-empresariales/>
- Skype. (s.f.). *skype.com*. Obtenido de [skype.com](https://www.skype.com/es/about/): <https://www.skype.com/es/about/>
- Software. (s.f.). *software.uniandes.edu.co*. Obtenido de software.uniandes.edu.co:
<https://software.uniandes.edu.co/microsoft-teams/>
- Sulca, L. P. (2020). <https://tesis.pucp.edu.pe>. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19283/MENDOZA_SULCA_LAZARO_PAUL.pdf?sequence=1#page=34&zoom=100,109,94
- Tech Magazine. (2021). <https://softtek.eu>. Obtenido de <https://softtek.eu>: <https://softtek.eu/tech-magazine/innovation-trends/como-ser-mas-productivo-con-la-matriz-de-eisenhower/>
- Torres A., M. C. (13 de Abril de 2021). *Portal UNAH*. Obtenido de blogs.unah.edu.hn:
<https://blogs.unah.edu.hn/cienciassociales/condiciones-de-trabajo-en-tiempos-de-pandemia>
- TSC. (3 de Abril de 2020). www.tsc.gob.hn. Obtenido de <https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Decreto-33-2020.pdf>
- UNED. (28 de Enero de 2019). <https://www.uned.ac.cr>. Obtenido de UNED:
<https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>
- Universidad de Alcalá. (19 de Abril de 2021). <https://www.master-finanzas-cuantitativas.com>. Obtenido de <https://www.master-finanzas-cuantitativas.com>: <https://www.master-finanzas-cuantitativas.com/caracter%C3%ADsticas-m%C3%A9todo-cuantitativo/>
- Villafrade Vargas, A., & Palacios Osmá, J. I. (2013). *Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo*. Bogota.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: PEARSON EDUCACIÓN.