

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**"FORMULACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE
TELETRABAJO (HOME OFFICE) EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS BPO
(BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) EN GUATEMALA "**

LIC. HÉCTOR MANUEL ORTÍZ NÁJERA

GUATEMALA, MARZO DE 2016.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**"FORMULACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE
TELETRABAJO (HOME OFFICE) EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS BPO
(BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) EN GUATEMALA"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.

Asesor

MSc. ARMANDO MELGAR RETOLAZA

Autor:

LIC. HÉCTOR MANUEL ORTÍZ NÁJERA

GUATEMALA, MARZO DE 2016.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V: P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario: MBA. Francisco Idilzar Fuentes Reyna
Vocal I: MSc. Juan de Dios Alvarado López

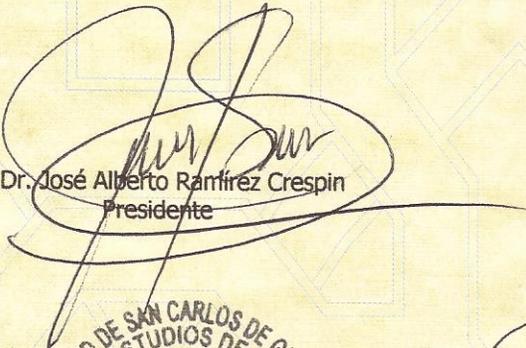


ACTA No. 26-2015

En la Sala de Reuniones del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **22 de septiembre** de 2015, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Hector Manuel Ortiz Najera**, carné No. **9313864**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

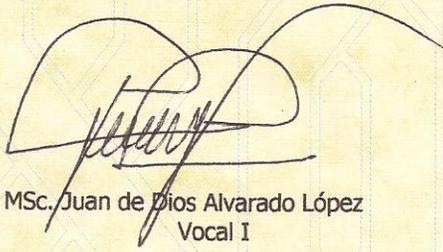
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"FORMULACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE TELETRABAJO (HOME OFFICE) EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) EN GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **79** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de septiembre del año dos mil quince.


Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente


MBA. Francisco Idilzar Fuentes Reyna
Secretario




MSc. Juan de Dios Alvarado López
Vocal I


Lic. Hector Manuel Ortiz Najera
Postulante

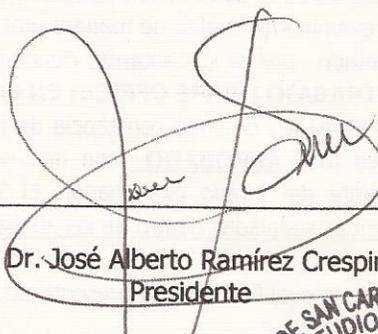


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Hector Manuel Ortiz Najera, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 05 de octubre de 2015.

(f) 
Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

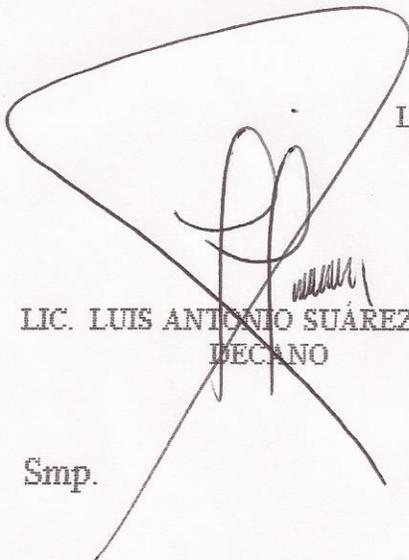
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTICINCO DE ENERO DE DOS MIL DIECISÉIS.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.2 del Acta 28-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2015, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 26-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de septiembre de 2015 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "FORMULACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE TELETRABAJO (HOME OFFICE) EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el Licenciado HECTOR MANUEL ORTIZ NAJERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ser la fuerza inagotable de sabiduría que nos impulsa y nos mantiene en la lucha constante por alcanzar nuevas metas.
- A MI FAMILIA:** Especialmente a mi esposa Glandia Herrera y a mi hijo Manuel Adrián, gracias por todo el amor, el apoyo y comprensión en los momentos de sacrificio y por compartir los instantes de dicha y felicidad.
- A LOS PROFESIONALES Y AMIGOS:** Que contribuyeron con experiencias, asesoría e información para el enriquecimiento del trabajo.
- AL SECTOR BPO EN GUATEMALA:** Y a las empresas que abrieron sus puertas y proporcionaron importante información para el desarrollo de la propuesta.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** En especial a todo el personal docente quienes contribuyen a formar nuevos maestros en las ciencias económicas.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por favorecer en la formación de profesionales calificados comprometidos a contribuir con el crecimiento económico y el desarrollo social de Guatemala.

Y principalmente a todos los lectores.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de la industria BPO en Guatemala.....	1
1.2 Antecedentes del teletrabajo (home office).....	2
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Teletrabajo (home office)	5
2.1.1 Elementos del teletrabajo (home office)	6
2.1.2 Relaciones laborales y teletrabajo	9
2.1.3 Talento, distancia y teletrabajo	10
2.1.4 Teletrabajar: ¿Dónde?.....	11
2.1.5 Teletrabajo y exclusión social	12
2.1.6 Teletrabajo y transporte	14
2.1.7 Teletrabajo y horario	15
2.1.8 Medidas a tener en cuenta para teletrabajar	16
2.1.9 Implementar teletrabajo	17
2.1.10 Perfil del teletrabajador	18
2.1.11 ¿Todos pueden teletrabajar?.....	19

2.1.12 ¿Todos pueden liderar a distancia?.....	19
2.1.13 Equipos de trabajo.....	20
2.1.14 Equipos para resolver problemas	20
2.1.15 Equipos de trabajo auto-dirigidos.....	21
2.1.16 Equipos virtuales	22
2.1.17 Teletrabajo y capacitación virtual	23
2.1.18 Repercusiones del teletrabajo en la empresa	24
2.2 Administración de recursos humanos.....	25
2.2.1 Cultura organizacional	26
2.2.2 Evaluación del desempeño.....	29
2.2.3 Auto-evaluación.....	31
2.3 Reclutamiento de personal	32
2.4 Selección de personal	35
2.4.1 Objetivos de la selección de personal	37
2.4.2 Modelos de selección, colocación y clasificación de candidatos.....	38
2.4.3 Outsourcing	39
2.4.4 Coaching	40
2.5 Costos.....	42
2.5.1 Costos fijos	42

2.5.2	Costos variables	43
2.6	Análisis financiero	43
2.6.1	Inversión inicial.....	44
2.6.2	Enfoque costo-beneficio	45
2.6.3	Período de recuperación de la inversión.....	46
2.6.4	Valor presente neto	47
2.6.5	Tasa interna de retorno	48
2.6.6	Tasa de retorno mínima aceptada.....	49
2.6.7	Flujo de caja proyectado.....	49
2.6.8	Elementos del flujo de caja.....	50
2.6.9	Estructura de un flujo de caja.....	51
2.7	Precios de transferencia	52
2.8	Modelos financieros	53
2.8.1	Modelos de simulación	54
2.8.2	Modelos de optimización	55
2.9	Modelos administrativos.....	55
2.9.1	Modelo autoritario coercitivo.....	55
2.9.2	Modelo autoritario benevolente.....	55
2.9.3	Modelo consultivo	56

2.9.4	Modelo participativo	56
3.	METODOLOGÍA.....	57
3.1	Definición del problema	57
3.2	Objetivos	59
3.2.1	Objetivo general.....	59
3.2.2	Objetivos específicos	59
3.3	Hipótesis.....	60
3.3.1	Especificación de variables	60
3.4	Método científico	61
3.5	Instrumentos de medición aplicados para llegar al resultado.....	62
3.6	Técnicas de investigación aplicadas	62
3.6.1	Técnicas de investigación documental	63
3.6.2	Técnicas de investigación de campo.....	63
3.7	Unidad de análisis	64
3.8	Ámbito de estudio.....	64
4.	DISEÑO DE ETAPAS DEL MODELO DE HOME OFFICE PARA LA INDUSTRIA BPO	65
4.1	Modelo de home office (teletrabajo).....	65
4.1.1	Planeación estratégica del modelo home office	68

4.1.2	Despliegue de objetivos estratégicos.....	70
4.1.3	Prueba piloto.....	73
4.1.4	Evaluación.....	79
4.1.5	Implementación	81
5.	DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TRABAJO A DISTANCIA	83
5.1	Equipos de trabajo virtuales.....	83
5.2	Coaching	95
5.3	Evaluación del desempeño.....	97
6.	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO HOME OFFICE Y EL MODELO DE TRABAJO PRESENCIAL.....	102
6.1	Inversión inicial.....	103
6.2	Tasa de rendimiento mínima aceptada	109
6.3	Flujo de caja proyectado.....	110
6.3.1	Flujo de caja proyectado modelo presencial	111
6.3.2	Flujo de caja proyectado modelo home office	111
6.4	Relación beneficio-costos	112
6.5	Período de recuperación de la inversión.....	114
6.5.1	Período de recuperación de la inversión modelo presencial	114
6.5.2	Período de recuperación de la inversión modelo home office	115

6.6	Valor actual neto y tasa interna de retorno	116
6.6.1	Valor actual neto y tasa interna de retorno modelo presencial.....	116
6.6.2	Valor actual neto y tasa interna de retorno modelo home office	117
6.7	Análisis de costos fijos	117
6.8	Estudio financiero comparativo	119
	CONCLUSIONES	120
	RECOMENDACIONES	122
	BIBLIOGRAFÍA	124
	ANEXOS	127
	ÍNDICE DE ANEXOS	128
	ÍNDICE DE CUADROS	135

RESUMEN

El home office, entendido como trabajo a distancia no es un tema nuevo, éste se origina en la década de los años 1970 en Estados Unidos derivado de la crisis mundial del petróleo, con el propósito de ahorrar energía. El concepto es mucho más amplio que simplemente quedarse en casa a desarrollar una actividad remunerada. El teletrabajo, como también se le conoce, permite que los profesionales amplíen sus oportunidades laborales conciliando el trabajo con la vida familiar. En países desarrollados ha tenido tal éxito que a la fecha en Estados Unidos de América alrededor de 30 millones de personas utilizan este modo de empleo y en el Reino Unido son aproximadamente 10 millones los trabajadores que se encuentran bajo el concepto.

Desde hace más de veinte años Guatemala ingresó a la era de la tecnología e información. Las formas de producción, negociación y comercio han cambiado; así como la forma de trabajar, por lo que es necesario que el colaborador sea medido por objetivos y productividad, no simplemente por cumplir un horario de trabajo. La flexibilidad en los horarios es necesaria para permitir al trabajador reducir el estrés y las presiones laborales en este cambiante mundo moderno.

En Guatemala, las empresas transnacionales de la industria BPO (Business Process Outsourcing), buscan mantener un nivel de competitividad adecuado ante el incremento de la competencia a nivel mundial; no obstante, a la fecha el home office aún no constituye una alternativa viable para aumentar la eficiencia de operación, impulsar la productividad y mejorar los índices de rentabilidad de estas organizaciones. En vista de lo expuesto, el problema de esta investigación se enfoca a la formulación de un modelo administrativo y financiero de teletrabajo o home office para la industria BPO, así como el análisis de viabilidad financiera del modelo mencionado.

La base de la investigación lo constituye el uso del método científico a través de la aplicación de sus distintas fases: indagadora, demostrativa y expositiva, para

llevar a cabo todo el proceso de investigación documental y de campo, para la comprobación de la hipótesis de investigación, además de la presentación de los hallazgos.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación, son los siguientes: se realizó un estudio financiero comparativo entre el modelo de trabajo presencial y el modelo de trabajo basado en el home office para las empresas BPO de Guatemala, para realizar la evaluación se consideró un proyecto nuevo estimado para 5 años.

La inversión inicial requerida para el modelo de trabajo presencial es de Q.11 millones, mientras que para el modelo a distancia es de Q.14.3, incluyendo equipo de cómputo, network, software, equipo de oficina y de telefonía entre los principales rubros.

Con una tasa mínima de rendimiento aceptada de 15.19% se efectuó para ambos casos el análisis de los flujos de efectivo descontado, el cálculo del valor actual neto, la tasa interna de retorno, período de recuperación de la inversión y la relación beneficio costo. Para el modelo de trabajo presencial, se obtuvo un valor actual neto de Q.7.6 millones, una tasa interna de retorno del 41.04%, el período de recuperación de la inversión fue de 2 años, 5 meses y 3 días y la relación beneficio costo fue de 1.05.

Por su parte en el modelo de trabajo home office los resultados fueron de Q11.4 millones, 44.56%, 2 años, 3 meses y 14 días y 1.07 respectivamente, aún con un 30% más en la inversión inicial, este modelo fue un 2% más eficiente en la relación beneficio costo, el período de recuperación de la inversión fue 19 días menor, el valor actual neto fue 49% mayor, la tasa interna de retorno mejoró en 3.52% y los costos fijos se redujeron en un 25%. En conclusión el modelo home office es financieramente viable y más eficiente en comparación con el modelo tradicional.

INTRODUCCIÓN

Los avances de la tecnología y las comunicaciones son cada vez más valiosos e ineludibles. Por lo que la mayoría de países, incluyendo los de economías emergentes han necesitado cambiar los patrones de trabajo basados en la industrialización hacia modelos basados en la comunicación y los servicios, Guatemala no ha sido la excepción, pues la industria BPO (Business Process Outsourcing), opera en Guatemala desde hace aproximadamente 20 años ofreciendo servicios basados en la tecnología de la información y las telecomunicaciones, manteniendo un crecimiento constante y constituyéndose como una fuente importante de empleo.

En Guatemala, existen alrededor de 70 empresas en el sector BPO, las cuales generan aproximadamente 32,000 empleos en las áreas de centros de llamadas, proceso electrónico de datos, desarrollo de software y servicios financieros, entre otras. El sector ha tenido un significativo crecimiento en el país debido a los importantes avances que se han tenido en la tecnología de la comunicación; no obstante, es necesario que el sector se prepare para atender las necesidades tanto del mercado como de sus colaboradores, en vista de que los adelantos tecnológicos están en constantes cambios.

Las empresas BPO en Guatemala se han desempeñado bajo el modelo presencial tradicional y por tanto en la actualidad no existe un modelo de trabajo basado en el home office que pueda ser aplicado al sector de la industria BPO, las razones, en primer lugar por el acomodo que muchas instituciones tienen con los modelos tradicionales de trabajo y en segundo lugar por temor a romper paradigmas en cuanto al sistema habitual de trabajo presencial. Lo cierto es que el sector BPO necesita adaptarse a los cambios, para continuar mejorando los niveles de competitividad y enfrentar los retos de la globalización, la competencia nacional e internacional y la eficiencia en los costos de operación, específicamente en los costos relacionados a la mano de obra.

El modelo de trabajo basado en el teletrabajo o home office como se le conoce, constituye una oportunidad para reducir costos fijos en la operación; asimismo, es una opción para incorporar un modelo administrativo en el cual el empleado pueda ser evaluado por objetivos y facultado para tomar decisiones que puedan influir en los niveles de eficiencia del servicio.

El home office permite al trabajador conciliar la vida familiar y laboral, a la vez que le otorga beneficios económicos y no económicos por medio de la reducción de gastos de transporte, tiempo de traslado y alimentación. Además permite incorporar a la fuerza laboral a algunas personas o grupos excluidos por condiciones especiales.

Esta investigación tiene como objetivo general: Formular un modelo administrativo y financiero de home office aplicable a la industria de servicios BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala, para la reducción de costos fijos, mejoramiento de las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados, incentivo de la productividad y competitividad de la industria BPO.

Los objetivos específicos, son los siguientes: Realizar el modelo para la implementación de un sistema de home office, mostrando los beneficios económicos y no económicos que este ofrece; formular el proceso para dirigir, liderar y evaluar equipos de trabajo a distancia, así como la metodología de auto-evaluación del desempeño dentro del modelo de teletrabajo (home office); elaborar la evaluación financiera del modelo de trabajo home office y el modelo presencial en nuevos proyectos a través de la utilización de las herramientas: Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), análisis de beneficio costo y período de recuperación de la inversión (PRI); y efectuar un estudio financiero comparativo del modelo de trabajo tradicional y el modelo basado en el teletrabajo (home office) en la industria BPO.

De igual forma se plantea como hipótesis de investigación, la siguiente: La formulación e implementación de un modelo administrativo y financiero de teletrabajo (home office) aplicado a la industria de servicios BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala, permite la reducción de costos fijos, mejoramiento en las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados, incremento de la productividad individual y empresarial, y la competitividad de la industria BPO, a través de la mejora en la eficiencia operativa y estratégica.

Esta tesis consta de seis capítulos: El capítulo uno, antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con la industria de los servicios BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala. El marco teórico y conceptual de la investigación se desarrolla en el capítulo dos.

El capítulo tres describe el método y técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación. En el capítulo cuatro se expone el modelo a seguir para la implementación de un modelo de trabajo home office; por su parte en el capítulo cinco se muestran las técnicas necesarias para la evaluación del desempeño del personal que trabaja a distancia y el método propuesto para liderar y administrar equipos de trabajo virtuales.

El capítulo seis, contiene el estudio y análisis financiero del modelo home office en comparación con el modelo de trabajo presencial a través de la aplicación de herramientas como el valor actual neto, cálculo de la tasa interna de retorno, el flujo de efectivo, período de recuperación de la inversión y la relación beneficio costo entre otras.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes, constituyen el origen del trabajo de investigación. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada inicialmente con el origen de los servicios BPO en Guatemala y su evolución hasta la posibilidad de instituir el modelo de teletrabajo como una alternativa viable en cuanto a costos y beneficios.

1.1 Antecedentes de la industria BPO en Guatemala

De acuerdo a la información publicada por la organización Invest in Guatemala, las empresas BPO (Business Process Outsourcing) surgen en país en 1996, inicialmente con actividades de proceso electrónico de datos y maquila de información especialmente para clientes de seguros en otros países. La posición geográfica que ocupa el país, su cercanía con Norte América, la escasa diferencia horaria con esa misma región, el eficiente sistema de telecomunicaciones y la abundante mano de obra, han sido factores fundamentales para que la industria del BPO se haya ido diversificando, incorporando actividades de servicios en finanzas, servicios de recursos humanos, desarrollo de software y especialmente los centros de llamadas.

Según datos publicados por Agexport Guatemala en su sitio de internet, las empresas de BPO exportan actualmente por concepto de servicios cerca de US\$326 millones al año entre software, desarrollo, contenido digital y centros de atención de llamadas, este sector también ha informado de un incremento sostenido en utilidades de 1996 al 2013. De acuerdo a la Comisión Nacional para Centros de Llamadas en Estados Unidos, únicamente en el 2011 las utilidades del mismo sector en Guatemala ascendieron a los US\$194.9 millones; además, la misma comisión proyecta que para el año 2015 el país podría estar alcanzado exportaciones arriba de US\$1.3 billones, esto significa un incremento del 500% únicamente en 10 años respecto a los primeros 10 de vida de la industria.

La industria BPO invirtió en Guatemala del 2006 al 2012 alrededor de US\$787.7 millones y hasta el 2014 había generado 32,000 empleos, de los cuales 18,800 se ubican en el área de atención al cliente a través de las 70 compañías existentes, especialmente en 20 de ellas, las cuales emplean alrededor del 60% del total de colaboradores, entre estas empresas se pueden mencionar: Xerox, 24/7, Genpact, Atento, EGS, Capgemini y Telus entre otras.

1.2 Antecedentes del teletrabajo (home office)

García-Camino (2013), hace referencia, en su publicación “Teletrabajo y Discapacidad”, a la evolución del trabajo a distancia, mencionando inicialmente los orígenes del trabajo presencial como se conoce en la actualidad, y de cómo con el desarrollo industrial del siglo XIX nació la necesidad de que las personas asistieran de manera regular a desempeñar su función productiva a las industrias físicamente constituidas, esto era debido a que el trabajo a realizar era netamente físico y los procesos productivos lo requerían, a esto es a lo que se le llamó la era clásica de la industrialización.

Posteriormente, según Chiavenato (2009), entre el período de 1950 a 1990 surge la llamada era neoclásica de la industrialización, en esta etapa las relaciones comerciales pasaron de ser exclusivamente locales y se internacionalizaron dando inicio a lo que hoy se conoce como la globalización, seguidamente surge la era del conocimiento, que es en la que actualmente nos encontramos, en esta se destaca el desarrollo de las tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC), eliminando fronteras entre países, dando paso a la globalización de los mercados, de las finanzas y de la competencia, de igual manera las economías tradicionalmente basadas en la manufactura y explotación de recursos naturales deben ceder campo a las economías basadas en la información, la innovación, el conocimiento y principalmente el servicio a través del talento de las personas.

En países industrializados se empezó a escuchar del teletrabajo desde la década de los 70, a raíz de la crisis petrolera y con el principal objetivo de reducir el gasto por concepto de energía, posteriormente en los años 80, esta iniciativa se utilizó como apoyo a las personas con capacidades diferentes; no obstante, a partir de la década de los 90, el concepto toma mayor relevancia como consecuencia del avance vertiginoso de la era digital, Estados Unidos lo adopta principalmente como una estrategia de descentralización debido a la amplitud de su territorio, buscando un mayor radio de acción; además, se pretendía agilizar los servicios y a la vez recortar los gastos, por su parte en Europa, Inglaterra buscaba a través del teletrabajo el desarrollo económico de regiones aisladas, Francia perseguía fomentar la competitividad, Italia se inclinó por la reducción de costos, a Alemania le interesaba una mejor organización del mercado laboral y a España, por mencionar algunos, le preocupaba impulsar la competitividad de sus empresas (García-Camino 2013).

El mundo está contemplando lo que parece ser el fin de la sociedad industrial, como convencionalmente se conoce. Las transacciones vía internet hacen que ya no se necesite ir al banco a realizar una operación monetaria, que los impuestos se puedan liquidar en línea e inclusive las compras del supermercado se hagan sin salir de casa, los cambios en la manera de producir y de hacer negocios son más agresivos y ha llegado el momento de pensar en formas mucho más funcionales de empleo.

No obstante lo anterior, en Guatemala el concepto de home office aún es incipiente. La gremial de empresas BPO presentó en mayo de 2014 ante el Ministerio de Trabajo una iniciativa para que el teletrabajo pueda ser una alternativa viable en el país; sin embargo, aún no es posible conocer detalles de tal iniciativa debido a que la Agexport todavía lo maneja como un tema estratégico confidencial, pero lo importante de señalar es que más allá del virtual beneficio que el modelo del teletrabajo pueda ofrecer en relación a la absorción de costos fijos de las empresas empleadoras, se estima que este tipo de trabajo también

puede impulsar los niveles de productividad y motivación en los empleados, puesto que ellos igualmente se benefician en diferentes formas, al mismo tiempo que pueden de mejor manera conciliar la vida laboral con la personal.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el desarrollo de un modelo de teletrabajo (home office) que pueda ser adoptado por las empresas BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala.

2.1 Teletrabajo (home office)

A pesar de que el trabajo en casa o “home office”, como regularmente se le conoce, no es un concepto nuevo, en sus aproximadamente dos décadas de existencia no han surgido teorías que profundicen en su estudio, la más cercana es la del teletrabajo, durante el desarrollo de la investigación en ocasiones también se menciona el trabajo a distancia; no obstante hay que señalar que no todos los trabajos realizados a distancia encajan dentro del concepto de teletrabajo, en el caso de las empresas BPO, mismas que dependen de la tecnología y de las telecomunicaciones, el teletrabajo y el home office tienen exactamente la misma aplicación, por tal motivo durante la evolución del tema se menciona indistintamente como un mismo concepto. Inclusive el propio tema del teletrabajo ha sido poco estudiado y difícil de definir y describir a diferencia de un tema más maduro al que fácilmente se le pueden fijar los atributos, como lo indica Buirá (2012) en su obra “El Teletrabajo”.

Por tanto el mismo Jordi Buirá lo define como aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de tecnologías modernas de comunicación, o dicho en otras palabras, es el trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales de la organización o centros habituales de trabajo y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas esenciales para cumplir con las actividades propias del puesto.

En los países desarrollados en los que el teletrabajo es ampliamente reconocido, ya se cuenta con una definición jurídica en la que se indica que este consiste en

una forma de organización laboral a través del desempeño de actividades remuneradas a distancia, utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin que sea requerida la presencia física del trabajador en un lugar específico de trabajo (Buirá 2012).

2.1.1 Elementos del teletrabajo (home office)

El conocimiento que a la fecha se tiene del teletrabajo, permite descomponerlo en tres elementos para un mejor estudio, según Buirá (2012), estos son, los elementos definitorios, jurídicos y empresariales, mismos que a continuación se describen.

2.1.1.1 Elementos definitorios

Los elementos definitorios son los comunes y centrales en los cuales se basa el teletrabajo. Inicialmente se menciona como primer elemento el trabajo en sí mismo, definiéndolo como toda actividad voluntaria, subordinada y remunerada encaminada a la producción de un bien o servicio.

El segundo elemento definitorio es el trabajo a distancia, siendo este uno de los principales elementos del teletrabajo y condicionante del mismo; las labores se deben desarrollar en un lugar distinto al habitual en las instalaciones físicas de la organización. Generalmente el trabajo se desarrolla desde el lugar de residencia del empleado, sin que se limite a este espacio en particular; es importante hacer la salvedad de que todo teletrabajo es trabajo a distancia pero no todo trabajo a distancia puede considerarse como teletrabajo, y esto es debido a que para que pueda considerarse como teletrabajo también se deben cumplir con otras condiciones, mismas que se mencionan en los aspectos definitorios siguientes.

El tercer elemento definitorio lo constituyen las TIC, puesto que el teletrabajo surgió producto del avance y desarrollo de las tecnologías de comunicación y depende de estas para prestar un servicio a distancia.

El último elemento definitorio y quizás el que genera mayor resistencia por parte de empleadores es la auto-administración. Debido a que rompe con todas las formas tradicionales de trabajo jerárquico supervisado, el empleado debe demostrar que es auto-disciplinado y capaz de auto-programarse; por su parte el empresario, debe mostrar su confianza a través del cambio de la dirección colaborativa a una basada en objetivos. Es en este momento en el que el empleador necesariamente necesita cambiar los antiguos hábitos de gestión y administración y empezar a practicar un liderazgo empresarial auténtico.

2.1.1.2 Elementos jurídicos

Los elementos jurídicos son aplicables al teletrabajo en el caso de que la relación laboral, sin importar su naturaleza, no sea simplemente por un trabajo casuístico, debe existir un verdadero proyecto empresarial finalista para justificar el vínculo y la relación pactada entre empleador y empleado. Los elementos jurídicos deben contener el trabajo dependiente y el autónomo. Es de suma importancia mencionar que, en Guatemala el teletrabajo aún no cuenta con un marco jurídico de aplicación, como se ha indicado, únicamente existe una iniciativa en relación al home office y al tiempo parcial de trabajo presentada por parte de la organización de empresas BPO; pero, no existe ninguna regulación jurídica a diferencia de países como España, Argentina y Estados Unidos, en los cuales el teletrabajo ya es una actividad regulada.

El trabajo independiente, como elemento jurídico del teletrabajo se refiere, principalmente a que es necesario plasmar en el contrato laboral que no es imprescindible la presencia física del trabajador en las oficinas de la empresa, que éste a su vez no estará sujeto a un horario restrictivo de labores, recalcando que

el empleado se rige por un nuevo modelo organizativo de trabajo basado en objetivos y autoadministración. Además de las habilidades habituales que debe tener el empleado, se debe incluir en el contrato una cláusula específica en cuanto a la habilidad organizativa, uso, propiedad y confidencialidad del hardware, software e información que el colaborador maneje.

El trabajo autónomo, representa el segundo elemento jurídico del teletrabajo, y se refiere específicamente a los empleados que prestan sus servicios de manera independiente o con mayor grado de autonomía que los trabajadores regulares en el modelo de teletrabajo. Las disposiciones incluidas en el contrato de trabajo, cuando este sea de carácter autónomo, debe contener regulaciones especiales en cuanto a la protección de datos de la empresa, en lo relativo a: propiedad intelectual, exclusividad del uso de software, hardware y datos, confidencialidad de la información manejada, no competencia, deber de custodia de la información y cuidado de las herramientas de trabajo.

2.1.1.3 Elementos empresariales

Muchos empresarios, que han comprendido cómo funciona el mercado de su negocio, se niegan a entender que la llegada de la era de la información necesita obligatoriamente un cambio en el entendimiento del nuevo entorno de los negocios, el tipo de administración que funcionaba bien en un modelo industrial, no necesariamente funcionará en la era que recién inicia.

Es tarea de los empresarios iniciar el cambio organizacional necesario, empezando por la forma de pensar, pues muchas personas creen que el teletrabajo es una fórmula mágica para resolver los problemas de transporte, contaminación, condiciones de los empleados y productividad por mencionar algunas. Otros empresarios se niegan a romper paradigmas y creen que no hay por qué cambiar modelos que a la fecha parecen ser funcionales, pensando que el tiempo indicará si es necesario hacer cambios o no.

Cualquier administrador responsable debe iniciar desde ya a evaluar los ajustes organizacionales que su institución necesita para continuar siendo competitiva en la era de la información; no obstante, estos cambios en la mentalidad y las formas de organización son los que impulsarán la sólida implementación del teletrabajo y la creación de nuevas figuras y modelos de trabajo.

2.1.2 Relaciones laborales y teletrabajo

Anteriormente se ha mencionado la importancia que tiene la elaboración de un contrato de trabajo en el cual se incluyan todos los aspectos que regulen a detalle la relación laboral a distancia, esto con el fin de representar la figura del teletrabajador sin dejar vacíos contractuales, y en relación a las particularidades que el teletrabajo obliga a observar. Buirra (2012), expresa las razones por las cuales en muchos países incluyendo Guatemala, en la actualidad no existe un modelo de teletrabajo.

Las dos principales razones mencionadas por el mismo autor son, la tradición y el miedo. La tradición jurídica de legislar cambios superficiales a las viejas leyes sin cambios de fondo, por citar un ejemplo, el Código de Trabajo de Guatemala, fue emitido en 1947, a partir de entonces ha tenido algunos cambios en 1956, 1961, 1992 y 2001; sin embargo, en todas las ocasiones los cambios han sido superfluos y aún no se observa ninguno relacionado con la regulación del trabajo basado en la tecnología de la información.

En lo referente a la segunda razón, el miedo, tiene dos enfoques, el primero es el miedo por parte de los sindicatos a que el trabajo alejado de su lugar habitual reduzca el poder que estas organizaciones tienen en la actualidad sobre las empresas, justificando que el teletrabajo pondría en riesgo los derechos de los trabajadores pues no existiría una congregación como en la industria clásica. Los empresarios también comparten el temor; pero, el temor de estos va más dirigido a que creen que el teletrabajo los haría perder el control sobre sus colaboradores

y se sienten más cómodos con el modelo tradicional presencial de trabajo. (Buirá 2012)

Los sindicatos por su parte necesitan evolucionar hacia un cooperativismo más activo y abandonar las prácticas confrontativas por los derechos laborales. Estos necesitan dar ese paso hacia la realidad inmediata y el cambio del modelo tradicional hacia un modelo organizado que transforme la comunicación emocional en comunicación centrada en redes. (Buirá 2012)

Respecto de los patronos, estos tienen la tarea de seguir el ejemplo de las organizaciones modernas, dinámicas e innovadoras que han tenido la capacidad de identificar las necesidades futuras del mercado potencializando los beneficios del teletrabajo en bienestar propio y de los trabajadores, quienes también tienen parte importante en el éxito del teletrabajo, pues necesitan cambiar o modificar emociones o percepciones para estar en la capacidad de abandonar el viejo modelo laboral y adoptar uno que necesita mayor grado de compromiso y ética laboral. (Buirá 2012)

El gran reto de hoy para empresarios, trabajadores, sindicatos, autoridades y demás grupos involucrados es cambiar las relaciones personales y profesionales basadas en la proximidad física por modelos a distancia. El reto es para las generaciones atrapadas entre la era industrial y la era de la información, la generación que ya se encuentra sensibilizada por la socialización de las redes y las generaciones futuras, mismas que seguramente contarán con un proceso educativo diferente ya están inmersas en el cambio. (Buirá 2012)

2.1.3 Talento, distancia y teletrabajo

Buirá (2012) también aborda este tema, pues si bien uno de los objetivos principales del teletrabajo es llegar a la mayor cantidad posible de trabajadores, como nuevo modelo de trabajo basado en la tecnología y el conocimiento, su principal meta es combinar el trabajo a distancia con el talento, según el autor,

existe un inmenso grupo de trabajadores talentosos los cuales no encajan en los modelos tradicionales y que a través del teletrabajo podrían encontrar un motivo para crear e innovar.

Para todos es sabido que el talento no es estático, el talento se mueve de acuerdo a los factores económicos, políticos, sociales y culturales por mencionar algunos. El talento pretende dirigir su propio mundo por encima de cualquier restricción mental o ambiental; no obstante se siente atraído y es fidelizado por los modelos que se interesan e impulsan el talento mismo a través del conocimiento.

El hecho no radica en atraer precisamente a la persona talentosa, más bien se trata de ofrecer o poner a disposición canales por los cuales pueda fluir el talento hacia la organización, en este caso el teletrabajo puede ser el conducto por el cual se conduzca a la sociedad del conocimiento a generar su aporte a la institución.

2.1.4 Teletrabajar: ¿Dónde?

La primera idea que surge cuando se menciona el concepto “home office”, es que el trabajo se realizará desde la casa o lugar de habitación del trabajador; sin embargo, como lo explica Buirra (2012), el concepto es mucho más amplio. No todas las personas se encuentran en la capacidad de habilitar físicamente una oficina desde la cual se pueda trabajar en el hogar; algunos no cuentan con los recursos económicos para hacerlo y algunos otros, no cuentan con el espacio necesario; es por ello que el concepto busca que el empleado llegue a un nivel de auto-programación que le permita conciliar su vida doméstica con la vida laboral y por tanto, el trabajador no necesite de una oficina física propiamente dicha en su hogar para desempeñarse adecuadamente.

De hecho, el espacio físico es el menor de los problemas que debe enfrentar un teletrabajador; la administración del tiempo es otro de los problemas que debe superar, pues trabajar sin supervisión le permitirá administrar su propio tiempo, sabiendo que existen objetivos por cumplir, la soledad es otro de los factores que

podría incidir en la productividad, si bien es cierto que el silencio y la soledad elevan los niveles de concentración, la predisposición psicológica de necesitar compañía para trabajar es característica de los humanos como seres sociables. (Buirra 2012)

Es en este punto donde el teletrabajador se encuentra en problemas para mantener nivelada la balanza entre la autodisciplina y los factores que podrían perjudicar su desarrollo. En Europa se han desarrollado centros dedicados para albergar a teletrabajadores en un ambiente que les permite convivir con distintos teletrabajadores, sin estar físicamente en la empresa. Guatemala está muy distante de concebir tal idea, pues aún el concepto es incipiente. (Buirra 2012)

Para Barbosa (2013), lo interesante del concepto de teletrabajo, es que el colaborador no necesita obligatoriamente trabajar desde su domicilio y la idea fundamental es que el trabajador no esté sujeto a un horario rígido de labores, pudiendo conciliar su vida laboral con la familiar, lo cual sugiere, que el teletrabajador posee la libertad de compartir más tiempo con la familia y alternar las actividades laborales con las personales; no obstante, que el trabajador puede desempeñarse desde un hotel, un restaurante, la casa de un amigo o de un familiar, un medio de transporte, un cibercafé o cualquier otro sitio, estos deben ser lugares temporales de trabajo y la mayor parte del tiempo la persona tendría que permanecer trabajando en un lugar acomodado para el efecto en su propio hogar, de ahí el término de “home office”.

2.1.5 Teletrabajo y exclusión social

La inclusión al mercado laboral de personas con discapacidades o capacidades especiales fue la idea inicial del teletrabajo en Estados Unidos, inclusive se pensó en personas con impedimento para realizar cierto tipo de trabajo o con problemas de desplazamiento; a la fecha, este aspecto continúa siendo uno de los principales aportes del teletrabajo a la sociedad, debido que a la vez que proporcionó empleo

para muchas personas anteriormente excluidas, también contribuyó a mejorar la autoestima y condiciones de vida de este colectivo (Buirá 2012).

En Guatemala, el teletrabajo se puede aprovechar en su forma más básica para brindar oportunidad laboral a personas con capacidades especiales, pudiendo medir el impacto social positivo de esta iniciativa, se puede convertir además en una opción favorable para personas con problemas de movilidad, mismas que no pueden denominarse discapacitados por el hecho de no poder movilizarse autónomamente al lugar de trabajo, quizá en la era industrial a las personas con capacidades especiales se les llamó inválidos por el hecho de no ser aptos para realizar ciertas actividades; pero en la era de la información y el conocimiento el término inválido aunque parezca inapropiado debería reservarse solamente para las personas que a pesar de contar con los medios necesarios, son incapaces de incorporarse a la nueva era del conocimiento y la tecnología.

Existe otro importante grupo de personas, que a pesar de sus capacidades y experiencia, también son social y laboralmente excluidos. Este colectivo se refiere a las personas de la tercera edad, en este caso se parte del principio que por la vejez ya no son laboralmente necesarios o que su cuota productiva ya fue dada. En este tema el teletrabajo puede resultar socialmente relevante y para los beneficiados, particularmente estimulante, pues en el teletrabajo no existe impedimento de edad para que las personas puedan producir de manera eficiente y que las mismas sigan sintiéndose útiles, productivos y autosuficientes.

Algunos países, especialmente en Europa, han llevado el concepto de teletrabajo mucho más lejos y lo han empezado a utilizar como medio de rehabilitación y producción para cierto tipo de presos, haciendo que estos no sean solamente una carga para la sociedad y puedan producir. Es claro, que en Guatemala esta aplicación se encuentra muy lejos de ser incorporada pues se necesita una cultura e infraestructura especial; pero lo importante es señalar que el horizonte y los retos ya ha sido fijados (Buirá 2012).

2.1.6 Teletrabajo y transporte

La segunda razón por la cual fue promulgado el teletrabajo en Estados Unidos fue por la crisis energética de la década de los años 1970; en ese momento se pensaba que esto podría significar una reducción millonaria en gastos de transporte, pero se sobre estimaron los resultados que podrían obtenerse. Por otro lado, creció la incertidumbre de que se pudiera perjudicar al sector del transporte por la reducción significativa de usuarios. Actualmente en Guatemala es posible tener un mejor panorama en cuanto al efecto que la reducción en el uso del transporte puede tener.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, un trabajador que perciba el salario mínimo en Guatemala y que se conduzca en transporte público, en promedio gasta el 10% de su salario en transporte, sin considerar los riesgos que este medio de transporte significa, en el caso de utilizar transporte propio, podría utilizar hasta el 30% de su salario en consumo de combustible, de acuerdo a datos del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. El transporte en general es el responsable de generar el 23% de monóxido de carbono en la ciudad por lo que tiene una incidencia importante en el grado de contaminación, tomando como parámetro un kep (un kg equivalente de petróleo), es lo que una persona necesita para desplazarse en automóvil solamente 18 km, en motocicleta 31 km o en autobús 47 km, si se compara esto con los parámetros normales de movilidad en la ciudad considerando el incremento del parque vehicular, se puede dimensionar el grado de contaminación y consumo de recursos naturales que a la fecha se realiza.

Como lo menciona Buirra (2012), el teletrabajo en este sentido, ayudaría a reducir la cantidad de personas movilizándose a diario en los diferentes medios de transporte, reduciría los índices de contaminación por las personas que dejarían de utilizar su vehículo a diario, disminuiría la cantidad de personas afectadas por la delincuencia generalizada en el país, sumaría tiempo productivo a las personas

dado que en la actualidad se emplea mucho tiempo para desplazarse hacia los centros de trabajo y adicionalmente permitiría que los trabajadores utilicen el dinero que se destinaba para combustible o transporte a otras actividades que generen mayor grado de satisfacción o bien al ahorro.

No es que el teletrabajo vaya a solucionar mágicamente los problemas de congestión, violencia y contaminación en el país; no obstante, tras la aplicación paulatina de este modelo en distintos sectores, los efectos en el entorno se irán haciendo más visibles, más importantes y significativos, en el presente documento se ha hecho énfasis en los efectos del teletrabajo en la industria BPO, pero es importante mencionar que en el futuro próximo este modelo de trabajo podrá ser aplicado a muchos otros sectores como la banca, seguros, finanzas, televentas, reclutamiento, contabilidad, asesoría, educación a distancia, logística, programación y telefonía por mencionar algunos.

Otro aspecto que no se puede dejar de mencionar es, la gran cantidad de personas que se movilizan de las áreas rurales hacia la capital por situaciones de trabajo, existe en todos los departamentos de Guatemala mucho talento que no se ha podido aprovechar debido a que las más grandes empresas y la mayoría de instituciones de servicios se encuentran concentradas en la ciudad capital, el teletrabajo tiene la ventaja de emplear a personas que se encuentran muy distantes de la matriz empresarial y que no por ello dejan de ser eficientes, para encontrar un ejemplo claro hay que ir a Australia, en donde las distancias a recorrer son excesivamente grandes y muchas personas, trabajan, se educan, tributan e interactúan eficientemente a distancia.

2.1.7 Teletrabajo y horario

Buira (2012) también menciona lo relativo al horario en el teletrabajo, dado que este es uno de los principales elementos y distintivos de esta actividad, la flexibilidad en el horario es una de las mayores ventajas que el modelo ofrece,

haciendo la salvedad de que esto no significa que no exista un horario de trabajo, la flexibilidad se refiere a que el trabajador podrá emplear el tiempo de la manera que considere necesaria para alcanzar los objetivos fijados con la empresa y con su equipo de trabajo, siempre y cuando estos últimos no se vean afectados por su discrecionalidad, se debe mencionar que los intereses empresariales van a prevalecer sobre los personales en cuanto a la utilización del tiempo; pero el control del tiempo y de la presencia laboral se sustituyen por mutuo acuerdo y compromiso, el empleado será medido por objetivos y productividad.

El mismo Buirá (2012) menciona lo interesante de ciertos estudios de productividad en España, en los cuales se confirma que las personas que se auto-comprometen manejando ellos mismos su horario laboral son mucho más productivas que las personas que poseen un horario rígido y un estricto control de su asistencia y de sus avances, las personas auto-administradas se motivan más fácilmente y sienten mayor compromiso por la confianza que se ha puesto en ellos, en muchos de los casos a los trabajadores que manejan su propio horario se les contabiliza mayor tiempo de efectividad comparados con las personas que deben cumplir un horario y se limitan a este.

2.1.8 Medidas a tener en cuenta para teletrabajar

De acuerdo a Barbosa (2013), el teletrabajador debe considerar ciertas medidas para cuidar su salud y la de su familia. Al teletrabajar también se está expuesto a accidentes laborales o enfermedades causadas por la profesión. Por lo que al iniciar el cambio de modalidad de trabajo se debe incorporar a la vida laboral buenas prácticas de salud y seguridad, dado que se estará trabajando en un lugar fuera de la empresa y que no se contará con las medidas de seguridad e higiene que rigen dentro de la misma, se debe tener el cuidado de adecuar un lugar de trabajo en la medida de sus posibilidades para ofrecerle el mejor ambiente posible; además, tienen que observar las medidas preventivas mínimas para evitar accidentes en el lugar de trabajo.

2.1.9 Implementar teletrabajo

Barbosa (2013) también hace referencia que a la hora de adoptar el teletrabajo como una modalidad de trabajo a distancia para desarrollar un oficio o profesión, el trabajador puede hacerlo bajo relación de dependencia o de manera independiente. Si el beneficio del teletrabajo se lo brinda la empresa, podrá realizar las tareas fuera de la empresa uno o más días por semana laboral, la cantidad de horas o días que hará teletrabajo se pauta entre el empleado y la empresa y depende fundamentalmente del rol laboral del trabajador, por su parte, en el caso que el teletrabajador sea independiente, implementará teletrabajo con solo incorporar a su forma de trabajo las buenas prácticas y normas de seguridad.

La empresa, por su lado, si desea implementar teletrabajo, debe considerar los siguientes aspectos:

- La implementación de normas de seguridad en el acceso a datos.
- Reestructurar el mobiliario y los espacios físicos de trabajo dentro de la empresa para aquellas personas que teletrabajan solamente unos días por semana, con el objetivo de rotar las estaciones de trabajo y no mantener espacios ociosos.
- Organizar, documentar y difundir los días, horarios y puestos asignados a cada trabajador, tanto para laborar dentro como fuera de la organización.
- Verificar que tanto el trabajador como la empresa cuentan con los elementos informáticos y de telefonía, para realizar sus tareas a distancia.
- Realizar contrato de teletrabajo, este aspecto ya se ha mencionado, pero se incluye nuevamente haciendo énfasis en la importancia de tener un acuerdo por escrito que respalde a ambas partes.

- La empresa debe proporcionar al teletrabajador un manual en relación al desarrollo del trabajo a distancia, emergencias, avisos, accidentes, incidentes y evaluaciones por mencionar algunos.
- Se deberá también realizar un perfil de los empleados que pueden ser candidatos al teletrabajo, para que el teletrabajo sea de mutuo beneficio la selección e implementación deberá de ser gradual y selectiva.
- Lo más recomendable es realizar una prueba piloto con los empleados que han calificado, con base a los resultados obtenidos se puede ir evaluando la implementación en definitiva de la iniciativa, las medidas correctivas si fuera el caso o bien su descarte si es lo que se ha concluido.

2.1.10 Perfil del teletrabajador

Barbosa (2013), hace referencia que cuando un empleador decide brindar el beneficio del home office a sus colaboradores, la empresa tiene que incorporar el control de tareas con base a objetivos, puesto que ya no tendrá al empleado en un espacio físico en el cual supervisará directamente las tareas y verificará que los objetivos planteados se cumplan.

Por consiguiente, el trabajador deberá contar con ciertas características personales y profesionales, así como cumplir con ciertos requisitos al desarrollar sus tareas. La sociabilización es necesaria para que el teletrabajador no se aísle del equipo de trabajo. Otros requisitos fundamentales son la autodisciplina para mostrar efectividad en sus tareas y responsabilidades, el compromiso y la responsabilidad para con sus compañeros y jefes, debe ser proactivo, flexible, respetuoso, ético, empático, con la capacidad de resolver conflictos y con facilidad de comunicarse.

2.1.11 ¿Todos pueden teletrabajar?

Este es un tema en el cual las personas que han abordado el teletrabajo difieren, mientras que para algunos autores, cualquiera puede teletrabajar, según Barbosa (2013), para teletrabajar primero es necesario contar en el hogar con un lugar adecuado, seguro, sin ruido ni tráfico de personas, con este hecho ya se hace una discriminación, Buirra (2012), hace mención que muchos trabajadores en los centros urbanos viven en apartamentos pequeños en los que no pueden contar con una oficina, pero que no por ello se puede asegurar que no tienen las condiciones de realizar un trabajo eficiente en esta modalidad.

Barbosa (2013) también considera que los empleados tienen que ser capacitados en las buenas prácticas del teletrabajo, profundizando en el uso de las TIC si es necesario para asegurarse de que se cumplen con los requisitos al momento de teletrabajar, para ser un buen teletrabajador hay que ser independiente, porque debe dar prioridad a las tareas y realizar el trabajo sin la supervisión permanente de un jefe o de un coordinador en forma presencial. No hay que olvidar que como teletrabajadores deben ser capaces de auto motivarse, cumplir los horarios, metas y objetivos asignados, y de auto limitarse tanto para no excederse en el trabajo como para no permitir que el hecho de no estar en un ambiente laboral provoque distracciones permanentes. Los teletrabajadores deben ser, seguros de sí mismos, autónomos en sus áreas, con una actitud proactiva en el trabajo y siempre con contacto con el resto del equipo de trabajo.

2.1.12 ¿Todos pueden liderar a distancia?

Según Barbosa (2013), así como no todos pueden trabajar a distancia, tampoco todos pueden liderar equipos virtualmente, el liderazgo a distancia es visto aún como una utopía debido a los mitos que se deben vencer en esta materia, pero el líder puede tener éxito si se basa en ciertos aspectos fundamentales como la comunicación, los mecanismos de contingencia, el control de objetivos y las

buenas prácticas de teletrabajo. Existen muchos libros de liderazgo, pero no hay ninguna receta para liderar personas incluso de manera presencial, de ahí la importancia de verdaderos líderes dentro de la organización.

2.1.13 Equipos de trabajo

Robbins et al. (2009), al momento de tocar el tema de los equipos de trabajo inicia haciendo una separación entre los grupos y los equipos de trabajo, los primeros no tienen una meta en común y la información que comparten es neutral y a veces negativa, no existe sinergia y las responsabilidades son individualizadas, las aptitudes son aleatorias y variadas, difícilmente integradas para alcanzar el objetivo común. En el caso de los equipos de trabajo las metas se alcanzan a través de un desempeño colectivo al mismo tiempo que la actuación positiva genera sinergia en el equipo, las responsabilidades se mutualizan y las aptitudes se complementan para alcanzar el fin, existen muchos tipos diferentes de equipos de trabajo según la naturaleza del trabajo y los fines que se persigan, en este caso se incluirán los tres tipos de equipo cuya funcionalidad es aplicable al modelo de home office o teletrabajo.

2.1.14 Equipos para resolver problemas

Robbins et al. (2009) menciona que los equipos de trabajo no son un tema nuevo, hace más de 20 años que nace la iniciativa de formar equipos compuestos por 5 a 12 empleados, quienes por lo regular se reunían un par de horas una vez por semana para discutir y analizar la mejor manera de ser productivos y eficientes a la vez que contribuían a la mejora del entorno laboral, a estos equipos se les llamó, equipos para resolver problemas, el modelo de home office no riñe con estos, se sobre entiende que la comunicación entre equipos de trabajo es vital para el logro de las metas conjuntas y las TIC también proporcionan todas las herramientas para que la comunicación sea constante a través de teleconferencias, videoconferencias e inclusive sesiones de chat (conversación

con base en mensajes de texto), estas herramientas han permitido que incluso trabajadores en distintas partes del mundo puedan integrarse a equipos de trabajo para incrementar la productividad en cualquiera que sea su labor.

2.1.15 Equipos de trabajo auto-dirigidos

Los también llamados equipos auto-administrados surgieron en complemento de los equipos para resolver problemas debido a que estos últimos no se involucraban en la toma de decisiones, de tal manera que se experimentó con equipos con verdadera autonomía y que no solamente identificaran problemas a resolver sino también implantaran soluciones y se hicieran responsables del seguimiento y de los resultados (Robbins et al. 2009).

Estos equipos están integrados entre 10 a 15 personas con trabajo relacionado o dependiente, su responsabilidad es planear, programar y asignarse trabajo, ejercer control colectivo y consensuar decisiones encaminadas a la solución de problemas. La eficiencia de estos equipos depende de la fortaleza de las normas del equipo, del tipo de tareas que se les asigna y de las compensaciones, cuando el equipo encaja y trabaja satisfactoriamente, se suprime la necesidad de contar con supervisores pues estos ejercen esta tarea por ellos mismos.

Los equipos auto-administrados no son recomendados ni se puede integrar a todos los tipos de organización, aunque tienen beneficios, puede haber costos asociados si no se ha estudiado el impacto de estos antes de la implantación, el modelo de home office es ideal para la utilización de estos equipos, siempre y cuando se pueda responder positivamente a las siguientes preguntas.

¿Está la organización comprometida por completo a alinear los sistemas administrativos y de información con los equipos con poder de decisión y liderazgo?

¿Se han fijado claramente las metas y los resultados que se espera de los equipos?

¿Existen y están disponibles todos los recursos que el equipo necesita para alcanzar sus objetivos?

¿Tienen los miembros del equipo el grado de madurez necesaria para evaluarse, asignar tareas, programarse y solucionar problemas?

¿Tienen los integrantes del equipo las actitudes y aptitudes necesarias para manejar mayores grados de responsabilidad?

2.1.16 Equipos virtuales

El mismo Robbins et al. (2009) menciona, que los equipos de trabajo virtuales son aquellos que utilizan los medios computacionales para comunicarse remotamente debido a que se encuentran físicamente alejados entre sí, y a través de estos medios logran organizarse para alcanzar los objetivos y metas conjuntas, En la actualidad y con el avance de la tecnología, todos los equipos de trabajo comparten más de una característica con los equipos virtuales, pues todos realizan actividades de manera remota; sin embargo, los equipos netamente virtuales tienen más desafíos para ejercer su labor que los equipos cara a cara, estos equipos están más orientados a las tareas y menos a la convivencia social y emocional lo que en muchas ocasiones disminuye el nivel de satisfacción grupal, pero incrementa el nivel de satisfacción individual.

Se convierte en tarea del gerente asegurarse de que se establezca confianza entre los miembros del equipo, que los logros y avances del mismo sean comunicados de manera oportuna para que las metas finales no se pierdan de vista y que cuando estas metas se hayan alcanzado, es necesario divulgar los logros para que el equipo virtual no se vuelva invisible.

2.1.17 Teletrabajo y capacitación virtual

Según lo publica Soto et al. (2006), la educación a distancia no es un tema nuevo. En los años 60 ya se conocían los estudios por correspondencia, que quizá fue el origen de la capacitación virtual, hace un par de décadas, ya las universidades utilizaban conferencias pregrabadas, teleconferencias y programas de televisión y radios para educar, el avance tecnológico ha permitido que en la actualidad para las capacitaciones se puedan utilizar medios múltiples, enlaces de internet, intranet y el uso interactivo de las computadoras y otros dispositivos.

La tecnología ha permitido que el aprendizaje se pueda realizar a distancia o incluso auto-aprendizaje por medio de material educativo distribuido por la red sin necesidad de un tutor o educador, muchas empresas ya tienen implementado un proceso de aprendizaje auto-dirigido, en el cual el individuo desarrolla las habilidades de aprender por sí mismo lo que implica un cambio significativo en las actitudes y conducta del empleado, algunas otras cuentan con programas de estudio estandarizados y monitoreados por sistemas automáticos los que dan seguimiento y evalúan al empleado a través de la red según su desempeño en el curso que se encuentre tomando.

La metodología a utilizar para la capacitación de trabajadores en un modelo de home office es otra preocupación de los empleadores; en este aspecto, los medios electrónicos permiten a los responsables de la capacitación, formación y desarrollo poner a disposición del empleado todos los recursos necesarios para el auto-aprendizaje, sabiendo que el individuo con o sin ayuda buscará la manera de diagnosticar sus necesidades, de identificar los recursos que necesite y de evaluar sus propios resultados. No obstante lo anterior, existen ciertos aspectos que las personas deben cumplir para poder ser considerados capaces de desenvolverse en un proceso de auto-aprendizaje, por lo que se hace necesario evaluar estos aspectos al momento de la contratación.

Inicialmente es preciso establecer si la persona tiene la capacidad de identificar, evaluar y seleccionar los recursos apropiados para su aprendizaje, seguidamente hay que observar que cuestione críticamente la información, antecedentes, reglas y procedimiento de aprendizaje, a la vez se analiza que sea capaz de identificar criterios para evaluar su propio aprendizaje, en seguida se evalúa si el empleado tiene la capacidad de ajustar los parámetros de la experiencia de aprendizaje para maximizar el potencial de esta, formulando opiniones independientes y aceptando puntos de vista alternos y finalmente se observa que esté en la capacidad de recibir de manera constructiva la crítica sobre sus objetivos de aprendizaje y si es capaz de evaluar su capacidad de aprendizaje de una manera realista.

2.1.18 Repercusiones del teletrabajo en la empresa

Alcantud (2013) menciona que las empresas además de su función principal también contribuyen al desarrollo de las redes sociales integradas por las personas que la componen. Las organizaciones, tienen entidad social propia sin importar su tamaño, origen o naturaleza, esta red sociolaboral recibe una gran variedad de estímulos externos como la economía, la política, la familia y los valores sociales entre otros, que pueden afectar sus líneas de actuación y sus índices de productividad. Para integrar estas circunstancias externas, y conseguir que distintos profesionales persigan un objetivo en común, las instituciones necesitan crear una cultura de empresa, el teletrabajador cuando forme parte de la misma debe conocerla, aceptarla e incorporarla, la cultura de empresa debe perseguir tres funciones básicas:

Adaptación, que favorezca la integración de los diferentes grupos e individuos de distintas profesiones en la empresa. En el caso del teletrabajo los teletrabajadores suman a estas diferencias por el hecho de encontrarse separados físicamente, si existe una cultura empresarial común, se ayuda a disminuir la distancia entre teletrabajadores.

Cohesión, por medio de la cual los trabajadores expresan la pertenencia a una empresa y las diferencias de otras del sector. Es necesario que los teletrabajadores autónomos que laboran desde casa se sientan enlazados con su empresa, porque de esta forma asumirán que también forman parte de la imagen de la misma y por otra parte, se evitará la fuga de conocimientos confidenciales hacia la competencia.

Implicación, donde los trabajadores demuestran un convencimiento y aceptación personal de los objetivos de la misma y participen activamente en la empresa. En el caso del teletrabajo se busca conseguir que el colaborador utilice los medios de comunicación no solo como un medio para cumplir con su trabajo, sino como un recurso para participar en la toma de decisiones.

2.2 Administración de recursos humanos

Chiavenato (2008), hace mención que la administración de recursos humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que están siendo remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, por cuanto en la actualidad ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento o capital humano.

El home office es precisamente uno de esos cambios originado por el avance de la tecnología y para que un modelo basado en este concepto pueda ser implantado con éxito, las empresas deben hacer reajustes en su modelo tradicional de

administración de recursos humanos, principalmente trabajando en el clima organizacional y en la manera de evaluar el desempeño de los colaboradores.

2.2.1 Cultura organizacional

En diferentes oportunidades, se menciona la importancia de la cultura organizacional para que un modelo de trabajo home office pueda funcionar, esto no significa que se necesite trabajar en la creación de una cultura espectacular y novedosa a través de la cual se garantice que todos los colaboradores trabajarán de acuerdo a lo establecido, garantizando el éxito del modelo.

De hecho, como lo expone Luna (2005), la idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales haya un sistema de significados comunes entre sus integrantes constituye un fenómeno bastante reciente. Hace más de una década las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas; tenía niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad por mencionar algunas, pero las organizaciones son más que eso; éstas pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, pero todas tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales y por tanto cada organización necesita fijar su cultura para ser capaces de entender lo que ocurre en su entorno y explicar por qué algunas actividades que se realizan fallan y otras se hacen con éxito.

Según el mismo Luna (2005), fijar una cultura organizacional es importante, porque esta cumple varias funciones, las que permiten en primer lugar definir los límites dentro de la misma, es decir, los comportamientos diferenciales entre unos y otros; también ayuda a transmitir el sentido de identidad de sus miembros, a la vez que facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses particulares, de igual manera incrementa la estabilidad socializando

el sistema y finalmente vincula y ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados.

La cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, por tanto se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que ésta le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esta sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

La cultura, por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede modificarse a través de la dinámica del proceso de aprendizaje. Tiene también la particularidad de manifestarse por medio de conductas significativas para sus miembros, las que facilitan el comportamiento en la misma. Tales conductas se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión; de ahí que sea tan importante conocer el tipo de cultura de una organización. En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en entenderla como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones. Otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles y el poder de los gerentes como transmisores de dicha cultura y algunos otros se han enfocado en las metas, la comunicación y la estrategia; no obstante sea cual sea la filosofía empresarial lo importante es tener y transmitir una cultura que identifique a la empresa con los trabajadores y que les sirva de herramienta para transmitir sus valores, ideología, misión y objetivos.

Luna (2005), identifica cuatro tipos de cultura organizacional que pueden servir de base para concebir una propia.

La cultura rutinaria; en empresas con este tipo de cultura, las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, en las operaciones diarias se realizan sin contexto y sin creatividad; existe máxima centralización y control directo, la dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, las decisiones son operativas y algunas veces tácticas pero casi nunca estratégicas, los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados resolviendo siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.

La cultura burocrática; este tipo de cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que como consecuencia el control debe incrementarse, para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.

La cultura soñadora; las empresas en las que predomina este tipo de cultura se perciben como entes, cuya trayectoria no puede ser desaprovechada, consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto, tratan de romper con lo rutinario o burocrático pero a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas. Confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.

La cultura flexible, innovadora, con valores compartidos; en esta cultura todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa, asume riesgos y está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución, todos tienen la percepción de buscar y aprovechar las oportunidades, para ello se crean mercados de trabajo en tiempo real y se buscan las personas y la tecnología que lo permita, los directivos

buscan crear un clima de confianza, de tolerancia al error, pues lo entienden como una fuente de conocimiento, de mejora o de éxito.

Es importante recordar que no existe una cultura estándar para cada organización; sin embargo para un modelo de trabajo home office un modelo flexible, innovador con valores compartidos y adicionalmente apoyado en el trabajo por proyectos y hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos puede ser lo que más se acomode al modelo, salvando las distancias entre cada organización, su misión, visión y los objetivos que persiga alcanzar, lo que es cierto es que ni una cultura rutinaria, burocrática o soñadora puede ser utilizada para que el home office funcione, puesto que este tipo de trabajo necesita una cultura nivelada o equilibrada en la que se pueda dar al colaborador todos los elementos necesarios para trabajar sin poner en riesgo el fin que se persigue.

2.2.2 Evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2009), en todo momento y circunstancias, se evalúa o examina lo que sucede al derredor. Las personas permanentemente evalúan asuntos muy diversos, como el efecto de la inflación en la economía nacional, el desempeño de las exportaciones nacionales y el comportamiento de las bolsas de valores, qué tan bien funciona el aparato de sonido de un compañero, la calidad de la heladería que se suele frecuentar y el sabor de la cerveza importada, cómo se comporta la novia actual de un amigo, qué tan bueno es el profesor de matemáticas y la potencia del automóvil nuevo de papá, por mencionar algunas. La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en la vida personal. También lo es en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, recursos humanos, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano. A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización

moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, por mencionar algunos, y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (Chiavenato 2009).

Como lo indica Chiavenato (2009), la principal preocupación de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales; los resultados, el desempeño, las competencias y los factores críticos para el éxito. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

Esta tiene que ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la valoración producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador. Debe además servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

2.2.3 Auto-evaluación

El modelo de trabajo home office plantea un desafío adicional en cuanto a la evaluación del desempeño, dado que el empleado regularmente será medido por el cumplimiento de sus objetivos y metas, y puesto que no tendrá presencia física en la organización, el ideal sería, como lo indica Chiavenato (2009) que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en tal caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma.

En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía para alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.

Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados y puede servir de apoyo a la autoevaluación en el teletrabajo, Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

2.3 Reclutamiento de personal

Cuando se plantea un modelo de home office, hay que hacer la aclaración que éste no necesita que un procedimiento novedoso de reclutamiento sea elaborado, más bien es necesario que el reclutador esté preparado y sea consciente que las necesidades han cambiado y aunque las técnicas sean las mismas, la actitud hacia el proceso debe ser diferente.

Chiavenato (2009) hace una reseña del comportamiento que ha sufrido el proceso de reclutamiento a lo largo del tiempo, durante la Revolución Industrial el Mercado de Trabajo fue sustituyendo a las haciendas por las fábricas, en la actual revolución del conocimiento, el mismo Mercado de Trabajo se desplaza aún con más rapidez, del sector industrial a la economía de servicios. Ahora la industria ofrece menos empleo, pero produce cada vez más, gracias a la modernización, la tecnología, la mejora de los procesos y el aumento de productividad de las personas. En cambio, el sector de los servicios ofrece cada vez más empleos. La modernización de las fábricas se dedica a productos de mejor calidad y más baratos, así amplía el mercado interno de consumo y ocupa una fracción mayor en el mercado externo o global. El aumento del consumo y de la exportación opera como una palanca del empleo en el sector de los servicios. La modernización industrial provoca la migración de los empleos, pero no su extinción.

Beting (1997) defiende la tesis de que el productor no es quien crea empleo para el trabajador, sino que lo crea el consumidor, quien también es el trabajador. De preferencia, el trabajador bien remunerado y con una carrera asignada. Por su parte Krugman (1997) liga los dos extremos: la globalización reacelera la modernización en sus dos caras, inventa empleos nuevos con la misma velocidad con la que elimina empleos antiguos. Con una ventaja: los empleos que surgen son mejores y con salarios más altos que los empleos que desaparecen. Así, la modernización promueve la economía hacia la precariedad del trabajo (y de la renta) de la minoría de despedidos a cambio del enriquecimiento del empleo (y del salario) de la mayoría de los que permanecen a bordo de las empresas que se modernizan. En resumen, el balance de la modernización es positivo.

Beting (1997) recuerda que la producción y el uso de computadoras, equipamientos, programas y procesos de automatización crearán cerca de 12 millones de nuevos empleos solo en Estados Unidos. La mitad de ellos en el campo del software, con un mercado de trabajo que es tres veces mayor que el del sector automovilístico. ¿Quién podría imaginar esto? Como señala el mismo Joelmir Beting, la discusión del empleo cumple 250 años y viene desde el comienzo de la Revolución Industrial: algunos especialistas dicen que la tecnología es enemiga del empleo, otros aseguran que la tecnología y el empleo son verdaderos hermanos siameses, históricamente, la innovación tecnológica y la mejora de la productividad siempre estuvieron asociadas a la expansión del empleo y no a su reducción, como se suele pensar, porque la modernización enriquece el trabajo humano, mejora la calidad de los productos y servicios, disminuye el costo relativo de la producción y amplía el mercado, la producción y el empleo.

Pastore (1996) cita el ejemplo del primer mundo: los países desarrollados están inmersos en la nueva revolución tecnológica y las tasas de desempleo del bloque van desde 3% en Japón a 23% en España, pasando por 11% en Alemania o 5%

en Estados Unidos; los precursores de la cuarta ola. Las nuevas tecnologías no son responsables, en sí mismas, del desempleo. Sólo se vuelven destructivas cuando el régimen contractual de trabajo se hace inflexible. Las leyes laborales constituyen el elemento rígido que impide la flexibilidad del empleo. En su opinión, cuanto mayor sea la flexibilidad de contratación y de dimisión, tanto mayor será la oferta de empleo. Y agrega: “somos rehenes de un sistema realmente perverso, o se contrata con todas las obligaciones laborales, mismas que suelen ser muchas, o se emplea sin derecho alguno”. De ahí la ocupación informal, que alcanza 57% de la fuerza de trabajo en Latino América.

Las nuevas tecnologías no cambian el perfil de todas las profesiones, pues no hay un movimiento único en dirección a un mayor nivel de calificación para todas ellas. La demanda de trabajadores con poca calificación va a seguir viva en la creciente economía de los servicios. Esto es bueno para los más viejos. Por cuanto a los jóvenes, deben buscar el futuro en la educación, la cual resulta cada vez más importante que el simple entrenamiento. El nuevo trabajador debe ser multifuncional y saber hacer un poco de casi todo. No bastará con tener estudios. Será necesario tener buenos estudios. Quien sea capaz de resolver problemas tendrá empleo garantizado. Se acabó la profesión de tamaño único. El avance tecnológico no está provocando el desempleo tanto como el atraso educativo.

Cuando se habla de competitividad global, el desafío también es de la escuela y no sólo de la empresa. O se busca más y mejor educación o de lo contrario se tendrá que convencer a los competidores de que “deseduquen” a sus profesionales. Así, el futuro del empleo debe pasar por el mejoramiento de la educación general, la formación profesional básica y la flexibilización de las leyes laborales. Hay que dejar a la tecnología en paz. Gary Becker, ganador del premio Nobel de economía, es más contundente cuando afirma que la modernización tecnológica no es la mayor responsable del desempleo de la mano de obra calificada, sino que lo son las leyes laborales anticuadas y retrógradas.

2.4 Selección de personal

La competitividad de una organización puede ser sinónimo de sus recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos. Con todas estas herramientas la compañía tendría capacidad para desafiar y vencer a los competidores. ¿Cierto? No. ¡Falso! El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existe dinámica organizacional, resultados ni éxito (Chiavenato 2009).

La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa. Las organizaciones siempre están incorporando a las nuevas personas que integrarán sus cuadros. Cuando algunos colaboradores las abandonan y son sustituidos, o cuando crecen y su expansión requiere de un mayor número de personas para desempeñar las actividades, entonces activan el proceso de integrar a otras personas.

La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de estas y opera justo después del reclutamiento. Tanto éste como la selección de personal son parte de un mismo proceso: la introducción de nuevos elementos a la organización. Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, por tanto, positiva e invitante, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, en consecuencia, una que restringe e impide.

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Chiavenato (2009), hace énfasis en que si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva o resistencia a la fatiga) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades y competencias), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones.

Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo o en su aportación a la organización. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo.

2.4.1 Objetivos de la selección de personal

Según Chiavenato (2009), los objetivos para la selección de personal suelen tener dos enfoques, el primero de ellos basado en los puestos de trabajo, este persigue básicamente llenar los puestos vacantes de la organización y mantener el nivel adecuado de la fuerza de trabajo y el segundo es con base en las competencias, este se enfoca en sumar competencias individuales e incrementar el capital humano de la organización. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización. En tal sentido, existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Si de un lado se tiene el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes unos de otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí. En estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos.

2.4.2 Modelos de selección, colocación y clasificación de candidatos

Con frecuencia la organización, por medio del consultor interno de recursos humanos o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Como lo indica Chiavenato (2009), cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son: el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. Con dependencia del trato, se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos. Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato, a considerar:

Modelo de colocación; Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

Modelo de selección; Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. En el caso de ser reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

Modelo de clasificación; Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Cuando es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a

ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.

Modelo de valor agregado; Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad. Este es el modelo ideal en una estructura de home office, pues en este caso el candidato deberá ser evaluado de acuerdo a sus competencias y su capacidad de trabajar a distancia.

2.4.3 Outsourcing

De acuerdo a lo expresado por Schneider (2004), una empresa puede intentar ser más eficaz en su trabajo sólo cortando de raíz los malos hábitos creados y planteando una reingeniería que pueda traducirse en beneficios inmediatos para su negocio. Lo que el sentido común sugiere es que no se intente hacer de todo, ya que eso llevaría a la empresa a diversificar sus funciones y, consecuentemente, a descuidar su planteamiento estratégico y complicar su estructura operativa. Estas indeseables implicancias proporcionarían ventajas a la competencia, pues los productos o servicios que se ofrecerían resultarían poco competitivos.

Lo anterior, se refiere por tanto a la conveniencia para muchas empresas en transferir terceros aquellas actividades en las que son menos eficiente, logrando

por tanto serlo más en su producto final, en Guatemala muchas empresas tercerizan alguna de sus actividades, como la contabilidad, nómina, servicios de limpieza, mantenimiento y ventas por mencionar las más comunes, aunque cabe destacar que no únicamente se asocia esta práctica con la especialización, en muchos casos la principal razón es la reducción de costos, puesto que las empresas no incurren en gastos asociados al pasivo laboral de los trabajadores y tampoco tienen relación contractual con ellos.

Por tanto, el outsourcing se ha desarrollado como una respuesta a los altos costos que supone mantener una infraestructura material y humana que, por no estar directamente relacionada con las actividades distintivas de las empresas, resulta innecesaria. Este exceso de infraestructura llega a provocar altas pérdidas financieras y, en cambio, ofrece poca efectividad operacional, así como tiende a la rigidez en las respuestas frente al mercado (Schneider 2004).

En el caso de las empresas Outsourcing en Guatemala, específicamente refiriéndose a las empresas dedicadas al proceso de negocios BPO por sus siglas en inglés, Más allá de la búsqueda de la especialización de una tarea, las empresas principalmente transnacionales, buscan la reducción en los costos variables asociados a la mano de obra y por ello trasladan parte de sus operaciones a países como Guatemala, México, India y Filipinas por mencionar algunos, destacando que Guatemala se ha convertido en los últimos años en un lugar atractivo para las inversiones internacionales debido a sus costos relativamente bajos y a la alta calidad en los servicios que se prestan.

2.4.4 Coaching

Como lo indica Muradep (2009), la palabra Coach significa literalmente “carruaje” y, por asociación, “transporte”. Etimológicamente, el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial

hasta su máximo rendimiento. Desde esa acepción original, su uso se amplió de tal manera, que no es posible encontrar un sinónimo en su lengua ni un equivalente suficientemente abarcador en otras, por eso el castellano ha adoptado como tal.

Administrativamente, el coaching se considera como un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar proceso de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa. Es una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional (Muradep 2009).

Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes se logra ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que se generan cambiando el modo de observar el mundo son las que definen los logros, la calidad de vida y el tipo de persona que se elija ser.

La principal habilidad del coach o una de las más valiosas es la capacidad para acompañar a su cliente en el proceso de salir de sus posiciones habituales, generar espacios nuevos y sorprendentes que lo conduzcan a percibirse a sí mismo y a su entorno de un modo diferente de que lo estaba haciendo hasta ese momento, de tal manera que se pueda abrir un mundo nuevo de posibilidades. Este modelo permite por consiguiente comprender cómo se toman decisiones, la manera en que se actúa, logros personales, dificultades, interrelaciones y el actuar general como seres humanos y como miembros de una institución (Muradep 2009).

Por tanto, el coach guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, consiguiendo lo que quiere alcanzar y ejerciendo los cambios que necesita, es precisamente este el apoyo que el concepto ofrece al home office, en donde se requiere que el liderazgo de los supervisores y gerentes vaya más allá de la simple coordinación y supervisión para que los colaboradores exploten sus aptitudes y cualidades aún sin la presencia física de un jefe.

2.5 Costos

Algunos autores como Hansen y Mowen (2009) definen el costo como el “valor sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización”. De acuerdo con esto, se incurre en costos para producir un beneficio futuro, y por consiguiente, estos están relacionados con el ingreso; así, una vez se generan, se convierten en un costo expirado, o en un gasto.

Sin embargo, en la práctica, y en la contabilidad de costos tradicional –en donde existe una línea divisoria entre costo y gasto– los costos en el sector manufacturero se asocian con aquellas partidas en las que se incurre con el ánimo de efectuar la elaboración o fabricación de los productos, mientras que en el sector de servicios, los costos son todas aquellas erogaciones necesarias para la generación de los servicios, y los gastos están asociados con aquellas cifras en las que se incurre pero que no fueron necesarias para la elaboración de los productos o para la generación de los servicios, es decir, son erogaciones relacionadas con la administración, las ventas, la distribución y la financiación, entre otras.

2.5.1 Costos fijos

Uribe (2007) indica que estos hacen referencia a los rubros en los que se incurre, cuya magnitud permanece constante, independientemente del volumen de actividad dentro de un rango relevante. El volumen de actividad hace referencia al

número de unidades producidas, al número de servicios prestados, al número de proyectos atendidos, a la cantidad de productos transportados, entre otros. El rango relevante hace referencia a la banda de actividad o al intervalo de volumen de actividad en el cual los costos fijos realmente no cambian de magnitud. El rango relevante está entonces determinado por la capacidad de la empresa o el proyecto. De ahí que sea importante definir los diversos conceptos de capacidad: teórica, práctica o alcanzable, normal, estimada o esperada, en exceso, y ociosa.

2.5.2 Costos variables

Según Bowersox, (2007), estos corresponden a aquellas cifras que sí cambian ante una modificación en el volumen de actividad, como por ejemplo los costos de las materias primas y las comisiones pagadas al personal de ventas. Las economías de escala a partir de los costos y gastos variables se pueden obtener cuando los proveedores de materias primas ofrecen descuentos por cantidad. Cuando se aprovechan estos descuentos se compran a un menor valor de adquisición, lo cual puede verse reflejado como un menor valor del costo del producto o de la prestación del servicio.

Existe una innumerable clasificación de gastos, por mencionar algunos, se hace diferencia por su función, por su identificación, por el tiempo en que se ejecuten, por el comportamiento, por su importancia o por el grado de control que necesiten; en el presente caso, se hace la diferenciación únicamente entre costos fijos y variables debido a que se quiere hacer énfasis en que un modelo de teletrabajo puede ayudar a reducir los costos fijos en la organización que lo emplee.

2.6 Análisis financiero

El análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones (Guajardo 2008).

Si se hace una analogía se puede apreciar el beneficio de este tipo de análisis: se adquiere un automóvil considerando el rendimiento de kilómetros por galón de gasolina; se evalúa a los jugadores de béisbol conforme a su promedio de carreras limpias permitidas, o según su promedio de bateo, y a los jugadores de baloncesto, de acuerdo con su porcentaje de tiros a la canasta encestandos o de tiros libres anotados, por mencionar algunos ejemplos. Estos indicadores sirven para evaluar su desempeño y con fines de comparación. En el caso de los indicadores financieros, sirven para efectos similares, pues se utilizan para ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la empresa. Por lo tanto, las cifras contables tienen poco significado en sí mismas.

De acuerdo con Guajardo (2008), la manera de establecer cuando una cantidad es adecuada, es decir, si mejora o empeora, o si está dentro o fuera de proporción, consiste en relacionarla o compararla con otras partidas, por ende, diversas organizaciones proporcionan información de sí mismas pero de años anteriores, o concerniente a la industria en la cual operan. Para ello es indispensable el análisis financiero, que se basa en indicadores financieros. Un indicador financiero es la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una empresa, que permite ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía. Existen diferentes indicadores financieros, también llamados razones financieras, que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios. Cada uno de estos indicadores tiene ciertos propósitos.

2.6.1 Inversión inicial

De acuerdo con lo expresado por Gitman (2007), el término inversión inicial, se refiere a las salidas de efectivo relevantes que se consideran al evaluar un gasto de capital futuro, la inversión inicial ocurre en el tiempo cero, es decir, el momento en que se realiza el gasto. La inversión inicial se calcula restando todas las entradas de efectivo que ocurren en el tiempo cero de todas las salidas de efectivo que ocurren en el mismo tiempo.

En el caso de un modelo de trabajo home office para ser implementado en las empresas BPO de Guatemala, dado que estas empresas se encuentran ya en marcha, la inversión inicial se evaluaría en el año cero únicamente para las divisiones, proyectos o contratos futuros; para el resto de unidades de negocio ya en operación, el año en que se necesite incurrir en los gastos adicionales para el proyecto constituiría tal año cero, estos gastos iniciales podrían ser, la compra de un nuevo software para control de la producción, nuevos servidores para tal software y computadoras portátiles en el caso de que los empleados cuenten con computadoras de escritorio o mobiliario y equipo para una nueva unidad de negocio por mencionar algunos.

2.6.2 Enfoque costo-beneficio

Uribe (2011), hace referencia que los contadores administrativos enfrentan continuamente decisiones que tienen que ver con la asignación de recursos, tales como comprar un nuevo paquete de software o contratar a un nuevo empleado. Para tomar estas decisiones, debe utilizarse el enfoque de costo-beneficio. Los recursos tienen que gastarse si con ellos se van a alcanzar las metas de la compañía en relación con los costos esperados de esos recursos. Los beneficios que se esperan del gasto deberían exceder a los costos esperados. Los beneficios y costos esperados no son fáciles de cuantificar; no obstante, el enfoque de costo-beneficio resulta de utilidad para tomar decisiones en torno a la asignación de recursos. Considerando el caso de la incorporación de un modelo de home office en una empresa de servicios, la implantación requerirá de la instalación de un sistema de monitoreo y seguimiento de tareas. Anteriormente, el supervisor podría realizar esta tarea de manera presencial por lo que el software no era necesario.

Con el nuevo modelo esta adquisición se convierte en un gasto, el cual es necesario comparar contra los beneficios esperados. Uno de los beneficios más importantes sería la reducción en costos fijos para la empresa, por tanto para que el proyecto se pueda considerar como viable, los beneficios esperados deben

exceder los costos del nuevo sistema de monitoreo. Estos costos pueden incluir además inversiones en activos físicos, en la capacitación a gerentes y otros ejecutivos, y en operaciones en curso, por lo que un análisis integral es necesario para establecer si el modelo planteado es factible en su aplicación.

El enfoque costo-beneficio se calcula dividiendo el total de beneficios conseguidos con la implementación del proyecto, dentro del total de costos incurridos en el mismo, la interpretación dependerá de la razón que los inversionistas consideren como aceptable, pero en cualquier caso la razón deberá ser mayor que uno, lo que significa que los beneficios obtenidos son mayores a los costos.

2.6.3 Período de recuperación de la inversión

Los períodos de recuperación se usan comúnmente para evaluar las inversiones propuestas. El período de recuperación de la inversión es el tiempo requerido para que la empresa recupere la inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo. En el caso de una anualidad, el período de recuperación de la inversión se calcula dividiendo la inversión inicial entre la entrada de efectivo anual. Para una corriente mixta de entradas de efectivo, las entradas de efectivo anuales deben acumularse hasta recuperar la inversión inicial (Gitman 2007).

Cuando el período de recuperación de la inversión se usa para tomar decisiones de aceptar o rechazar, se aplican los siguientes criterios de decisión:

Si el período de recuperación de la inversión es menor que el período de recuperación máximo aceptable, aceptar el proyecto.

Si el período de recuperación de la inversión es mayor que el período de recuperación máximo aceptable, rechazar el proyecto.

De acuerdo con Gitman (2007), La administración determina la duración del período de recuperación máximo aceptable. Este valor se establece subjetivamente según diversos factores, incluyendo el tipo de proyecto (expansión,

reemplazo, renovación), el riesgo percibido del proyecto, y la relación percibida entre el período de recuperación y el valor de las acciones. Sólo es un valor que la administración considera que, en promedio, conducirá a decisiones de inversión creadoras de valor.

Para calcular el período de recuperación de la inversión, uno a uno se acumula los flujos netos de efectivo hasta llegar a cubrir el monto de la inversión inicial.

2.6.4 Valor presente neto

Como el valor presente neto (VPN) toma en cuenta en forma explícita el valor temporal del dinero, se considera una técnica del presupuesto de capital compleja. Todas estas técnicas descuentan, en una forma u otra, los flujos de efectivo de la empresa a una tasa específica. Esta tasa, denominada con frecuencia tasa de descuento, rendimiento requerido, costo de capital o costo de oportunidad, es el rendimiento mínimo que debe ganar un proyecto para que el valor de mercado de la empresa permanezca sin cambios (Gitman 2007).

El valor presente neto (VPN) se calcula restando la inversión inicial de un proyecto (CF_0) del valor presente de sus entradas de efectivo (CF_t) descontadas a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa (k).

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0 \\ &= \sum_{t=1}^n (CF_t \times \text{PVIF } k,t) - CF_0 \end{aligned}$$

Cuando se usa el VPN, tanto las entradas como las salidas se miden en términos monetarios actuales. Puesto que sólo se manejan inversiones que tienen patrones convencionales de flujos de efectivo, la inversión inicial se establece de manera automática en tales términos. Si no fuera así, el valor presente de un proyecto se calcularía restando el valor presente de las salidas del valor presente de las entradas.

Cuando el VPN se usa para tomar decisiones de aceptar o rechazar, los criterios de decisión son los siguientes:

Si el VPN es mayor que cero (unidades monetarias), aceptar el proyecto.

Si el VPN es menor que cero (unidades monetarias), rechazar el proyecto.

Si el VPN es mayor que cero, la empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Esta acción debe aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus propietarios en un monto igual al VPN.

2.6.5 Tasa interna de retorno

La tasa interna de rendimiento (TIR) es tal vez la técnica compleja del presupuesto de capital usada con mayor frecuencia. Sin embargo, es mucho más difícil calcularla manualmente que el VPN. La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión a cero (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial). Es la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganará si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas (Gitman 2007).

Matemáticamente, la TIR es el valor de k en la ecuación que hace que el VPN sea igual a cero.

Cuando la TIR se usa para tomar las decisiones de aceptar o rechazar, los criterios de decisión son los siguientes:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} - CF_0$$

Si la TIR es mayor que el costo de capital, aceptar el proyecto. Si la TIR es menor que el costo de capital, rechazar el proyecto.

Estos criterios garantizan que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido. Este resultado debe aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus propietarios.

2.6.6 Tasa de retorno mínima aceptada

Mejor conocida como TREMA, constituye la tasa mínima de beneficios que el propietario de los recursos espera recibir a cambio de arriesgar su dinero en una inversión. Esta se calcula sumando al costo del capital la tasa de inflación y el riesgo de invertir en el país, para las empresas BPO, el costo de capital se considera al porcentaje fijado por la casa matriz para el cálculo de los ingresos, en este caso, al costo total se le incrementa un 7% y es lo que se considera como ventas, este porcentaje de margen es lo que se considera como la tasa de costo del capital.

TREMA = Costo del capital + Tasa de inflación + Tasa riesgo país

2.6.7 Flujo de caja proyectado

De acuerdo a Sapag (2008), la proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen. La

información básica para realizar esta proyección está contenida tanto en los estudios de mercado, técnico y organizacional, como en el cálculo de los beneficios. Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, del valor residual, de las utilidades y pérdidas.

Según Gitman (2007), la proyección y análisis del flujo de efectivo es el enfoque principal de la administración financiera, debido a que su meta es doble, en primer lugar se debe cumplir con las obligaciones financieras de la empresa y adicionalmente se tiene que generar un flujo de efectivo positivo para sus propietarios, para realizar una proyección efectiva se deben considerar los cuatro elementos principales del flujo puro: los egresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos de operación, el momento en que ocurren los ingresos y egresos y el valor de desecho o de salvamento del proyecto.

2.6.8 Elementos del flujo de caja

Al momento de elaborar un estado de flujos de efectivo o de proyectar los flujos de un proyecto, es necesario considerar los tipos de flujo que se pueden generar en el mismo, así como los elementos para identificar lo que constituye un ingreso o un egreso de efectivo.

Los elementos básicos que conforman un flujo de caja son: la inversión inicial, los ingresos y egresos en operación, el momento en que ocurren estos egresos y el valor de salvamento del proyecto.

Inversión inicial:

Esta corresponde al total de desembolsos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo el capital de trabajo, aunque éste no implicará un

desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, también debe considerarse como un egreso en el año cero.

Ingresos y egresos operativos:

Constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Es usual encontrar cálculos de ingresos y egresos basados en los flujos contables en estudio de proyectos, los cuales, por su carácter de causados o devengados, no necesariamente ocurren de manera simultánea con los flujos reales (Sapag 2008).

Temporalidad de ingresos y egresos:

La diferencia entre devengados o causados reales se hace necesaria, ya que el momento en que realmente se hacen efectivos los ingresos y los egresos será determinante para la evaluación del proyecto, esta diferencia se hace mínima cuando se trabaja con flujos anuales, ya que las cuentas devengadas en un mes se hacen efectivas por lo general dentro del periodo anual (Sapag 2008).

2.6.9 Estructura de un flujo de caja

Según Sapag (2008), La construcción de los flujos de caja puede basarse en una estructura general que se aplica a cualquier finalidad del estudio de proyectos, donde, Ingresos y egresos afectos a impuesto son todos aquellos que aumentan o disminuyen la utilidad contable de la empresa. Gastos no desembolsables son los gastos que para fines de tributación son deducibles, pero que no ocasionan salidas de caja, como la depreciación, la amortización de los activos intangibles o el valor en libros de un activo que se venda, éstos por no ser salidas de caja, se restan primero para aprovechar su descuento tributario, y se suman en el ítem ajuste por gastos no desembolsables, con lo cual se incluye sólo su efecto tributario.

De acuerdo al mismo Sapag (2008), los egresos no afectos a impuestos son inversiones, ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa

por el solo hecho de adquirirlos, para un proyecto que busca medir la rentabilidad de la inversión, el ordenamiento propuesto es el que se muestra en la siguiente tabla:

(+) Ingresos afectos a impuestos
(-) Egresos afectos a impuestos
(-) Gastos no desembolsables (depreciaciones)
(=) Utilidad antes de impuesto
(-) Impuesto
(=) Utilidad después de impuesto
(+) Ajustes por gastos no desembolsables (depreciaciones)
(-) Egresos no afectos a impuestos
(+) Beneficios no afectos a impuestos
(=) Flujo de caja

2.7 Precios de transferencia

Según el decreto 10-2012 “Ley de Actualización Financiera” publicado el 5 de marzo de 2012, el precio de transferencia, es el precio pactado por operaciones efectuadas entre dos o más divisiones o unidades de negocio que pertenecen a un mismo grupo de compañías, sean nacionales o multinacionales, estas operaciones pueden ser: compra-venta de bienes y servicios, servicios técnicos o administrativos, regalías, arrendamientos, transferencia de tecnología o prestamos por mencionar algunas.

El precio de transferencia se calcula sumando al total de gastos realizados por una compañía afiliada (con casa matriz en distinto país) un porcentaje fijado según las políticas de la casa matriz, seguidamente se factura como exportación de servicios el total computado de los gastos más el mencionado porcentaje como margen de utilidad.

2.8 Modelos financieros

Como lo menciona Rodríguez e Iturralde (2008), el entorno complejo y de cambio constante en que se mueven las empresas en la actualidad provoca la necesidad de diseñar instrumentos que permitan a los gestores de la misma tomar decisiones muchas veces sobre la marcha, a medida que tanto la empresa como su entorno evolucionan. Los arquitectos construyen edificios a escala para saber qué apariencia tendrá una nueva obra sin la necesidad de incurrir en los costes de realizarla realmente, pudiendo analizar hasta qué punto todas las piezas encajan adecuadamente. De forma similar, el equipo de dirección de la empresa puede construir un modelo que refleje el devenir de la misma. En este modelo se reflejarán las variables clave del negocio y se proyectarán hacia el futuro. De esta forma, ante cualquier cambio real o previsible, podrán anticipar las consecuencias que provocará sobre los resultados de la empresa.

La planificación financiera y su modelización pueden orientarse de diferentes formas. Tanto el propósito como el horizonte de la planificación pueden ser diversos. En cuanto al primero, será diferente la forma de llevar a cabo la planificación cuando se trata de establecer cuál puede ser el desarrollo de una nueva área de negocio, o incluso de una empresa totalmente nueva, que cuando se trata de una empresa en marcha. En cuanto al horizonte temporal, puede ir desde unas pocas semanas o meses, hasta un amplio número de años, desde el más corto plazo hasta el largo plazo.

Rodríguez e Iturralde (2008), también resaltan la utilidad de los modelos financieros, estos pueden servir para juzgar la oportunidad de las decisiones estratégicas y especialmente antes de llevar a cabo una nueva inversión, también son útiles ante un proceso de fusión o adquisición, o para evaluar la empresa o sus títulos. De igual manera para evaluar un proceso de reestructuración, como apoyo a la planificación estratégica y al momento de analizar la capacidad de crédito de la empresa.

Por tanto, el objetivo de un modelo financiero es desarrollar un análisis preciso de las variables más relevantes de la empresa, teniendo en cuenta el entorno en el que dicha empresa está inmersa. Junto con otros factores no cuantificables que también han de ser tomados en cuenta, el modelo puede ser un buen soporte en el proceso de toma de decisiones. Los modelos tienen más valor cuando el futuro es más incierto, planificar es el proceso de pensar sobre el futuro y decidir estrategias sobre posibles escenarios. Planificar es pensar por adelantado, y pensar por adelantado aumenta la capacidad y la velocidad de respuesta ante sucesos inciertos (Rodríguez e Iturralde 2008).

2.8.1 Modelos de simulación

Estos permiten llevar a cabo una experimentación artificial dentro de un modelo que representa el contexto donde se toman las decisiones en la empresa. El diseño de un plan financiero utilizando modelos de simulación precisa el desarrollo de diversas fases, entre las que destacan; determinar las variables clave, análisis de las mismas, definir su comportamiento, realizar la simulación, y finalmente estudiar los resultados obtenidos. Se debe considerar que los modelos son también una realidad cambiante, por lo que el grado de su validez dependerá de su adaptación a la realidad que tratan de explicar (Rodríguez e Iturralde 2008).

2.8.2 Modelos de optimización

Estos modelos pretenden determinar el nivel de las variables que optimizan la función objetivo previamente fijado, teniendo en cuenta determinadas restricciones impuestas por variables exógenas. El avance en este campo ha sido superior que el experimentado por los métodos de simulación, fundamentalmente por el desarrollo de técnicas de programación matemática y su aplicación informática, siendo la programación lineal la más utilizada dentro de estos modelos (Rodríguez e Iturralde 2008).

2.9 Modelos administrativos

En la administración moderna también se conocen como estilos o sistemas de administración, Chiavenato (2009) incluye los siguientes cuatro tipos.

2.9.1 Modelo autoritario coercitivo

El sistema autoritario-coercitivo, este estilo administrativo se sustenta en una absoluta falta de confianza en los subordinados. Éstos no se sienten en libertad para discutir sus trabajos con sus superiores y están motivados, negativamente, por el miedo, las amenazas, las sanciones y las raras recompensas. Puesto que la información fluye en forma vertical, de la cima hacia abajo, la que fluye de abajo hacia arriba es vista con mucha desconfianza. Todas las decisiones están rígidamente centralizadas en la cúpula de la organización. Es el modelo administrativo más cerrado.

2.9.2 Modelo autoritario benevolente

Este implica una confianza condescendiente en los subordinados. Éstos no se sienten en libertad para discutir sus trabajos con los superiores y están motivados por recompensas y algunas sanciones, reales o potenciales. El flujo de la información también es vertical y cuando va de abajo hacia arriba es visto con desconfianza. Las políticas se definen principalmente en la cima de la

organización y las decisiones, dado que han sido prescritas, son impuestas a los niveles más bajos de la jerarquía.

2.9.3 Modelo consultivo

El sistema consultivo, este estilo administrativo implica una confianza razonable en los subordinados. Éstos se sienten en relativa libertad para discutir sus trabajos con los superiores siendo motivados por recompensas, sanciones ocasionales y algo de participación. La información fluye en sentido tanto descendente como ascendente. La comunicación de abajo hacia arriba es aceptada, algunas veces con cierta desconfianza. Las políticas genéricas y las decisiones generales se toman en la cúpula de la organización, mientras que las decisiones específicas son delegadas a niveles más bajos.

2.9.4 Modelo participativo

Este implica una total confianza en los subordinados. Éstos se sienten en libertad para discutir sus trabajos con los superiores siendo motivados por factores económicos, como las recompensas basadas en un sistema de remuneración por medio de la participación y el interés en establecer los objetivos. La información fluye en sentido descendente, ascendente e igualmente horizontal. La comunicación ascendente tiene plena aceptación. La toma de decisiones se reparte por toda la organización debidamente coordinada. Es el modelo administrativo más abierto.

Este sistema es el más adecuado para ser implementado en un modelo de home office, dado que los empleados que no tienen presencia física en la empresa deben gozar de plena confianza por parte de sus supervisores y sentirse en libertad para aportar alternativas de solución a las problemáticas que puedan suscitarse, de igual manera la comunicación debe fluir eficientemente al igual que la cooperación en el trabajo para fijar y alcanzar metas conjuntas.

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionada con la falta de un modelo administrativo y financiero de home office en las empresas de servicios BPO en Guatemala.

La metodología de investigación comprende: Definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; hipótesis y especificación de las variables; diseño utilizado; método científico; instrumentos de medición aplicados; y, técnicas de investigación documental y de campo, empleadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

El sector de las empresas BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala, está integrado por alrededor de 70 empresas dedicadas a la prestación de servicios profesionales a través de los centros de llamadas, proceso electrónico y maquila de datos, tercerización de servicios contables y financieros, escritorios de ayuda y soporte técnico y desarrollo de software entre otras actividades.

En Guatemala no existe un modelo financiero y administrativo basado en el teletrabajo (home office) que pueda servir como base para que las empresas de servicios BPO que operan en el país diseñen uno propio. Debido a que el concepto de home office es aún incipiente en el país, la mayoría de instituciones ha optado por el modelo presencial y las organizaciones que han aplicado en alguna medida el teletrabajo lo han hecho por excepciones o permisos especiales, a pesar del avance del sector en Guatemala.

El país ha avanzado en tecnología, en infraestructura, en comunicaciones y en fomento a la inversión; no obstante se ha mantenido estático en cuanto a la modernización de las formas de trabajo y la administración del recurso humano,

los administradores aún se encuadran ejecutando viejos modelos de dirección y control de personal, se mantiene la creencia de que las personas no son capaces de trabajar y ser productivas sin supervisión constante y es por ello que existe una resistencia a abandonar los modelos de trabajo presencial creados desde el siglo XIX.

Desde la perspectiva internacional de los servicios BPO, el país está visto como uno de los principales lugares para invertir en Latino América, por lo que existe un alto potencial de crecimiento y desarrollo del sector; pero, a pesar de ello, las filiales de empresas transnacionales a través de sus funcionarios locales siguen optando por el modelo tradicional de trabajo, en primera instancia por temor a romper paradigmas y en segundo lugar por la falta de un modelo que permita servir de guía o justificar que dicho modelo es viable de ser aplicado en el país.

El sector BPO en Guatemala tiene alrededor de 20 años operando y creciendo sostenidamente; sin embargo, hay que considerar que la inversión hasta este momento se ha dado en su mayoría a través de compañías transnacionales que buscan a nivel mundial invertir en países que puedan generarles los mayores beneficios principalmente por medio de los bajos costos, en esta industria los costos se dividen principalmente en dos grupos, los costos relacionados a salarios por producción y los costos fijos, (renta, agua, energía eléctrica, seguridad, aire acondicionado, mantenimiento, parqueos y telecomunicaciones entre otros). En el caso de los salarios, los países de Asia no tienen competencia, por tal razón en Guatemala se necesita contar un modelo que combine la reducción de los costos fijos con el incremento de la productividad a través de incentivos económicos y no económicos para los empleados por medio del home office.

Con base en lo expuesto, se presenta la oportunidad en esta investigación de evaluar la conveniencia para las empresas BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala, de formular un modelo administrativo y financiero de teletrabajo o home office, a través de la evaluación financiera por medio de herramientas como:

Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), análisis de beneficio costo y período de recuperación de la inversión (PRI); así como la evaluación de otros aspectos técnicos y administrativos.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines que se pretenden alcanzar con la investigación relacionada con el análisis de la viabilidad financiera y administrativa de un modelo de teletrabajo en el sector de los servicios BPO en Guatemala.

3.2.1 Objetivo general

Formular un modelo administrativo y financiero de teletrabajo o home office aplicable a la industria de servicios BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala, para la reducción de costos fijos, mejoramiento de las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados, incentivo de la productividad y competitividad de la industria BPO.

3.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el modelo para la implementación de un sistema de home office, mostrando los beneficios económicos y no económicos que este ofrece;
- Formular el proceso para dirigir, liderar y evaluar equipos de trabajo a distancia, así como la metodología de auto-evaluación del desempeño dentro del modelo de teletrabajo (home office);
- Elaborar la evaluación financiera del modelo de trabajo home office y el modelo presencial en nuevos proyectos a través de la utilización de las herramientas: Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), análisis de beneficio costo y período de recuperación de la inversión (PRI); y,

- Efectuar un estudio financiero comparativo del modelo de trabajo tradicional y el modelo basado en el teletrabajo (home office) en la industria BPO.

3.3 Hipótesis

La hipótesis siguiente expone la propuesta de solución al problema de investigación:

La formulación e implementación de un modelo administrativo y financiero de teletrabajo (home office) aplicado a la industria de servicios BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala, permite la reducción de costos fijos, el mejoramiento en las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados, incremento de la productividad individual y empresarial, y la competitividad de la industria BPO, a través de la mejora en la eficiencia operativa y estratégica.

3.3.1 Especificación de variables

La especificación de variables de la hipótesis, es la siguiente:

Variable independiente

Administración y finanzas a través del modelo de teletrabajo (home office).

Variables dependientes

- Reducción de costos fijos.
- Mejoramiento de las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados.
- Incremento de la productividad individual y empresarial,
- Incremento de la competitividad de la industria BPO, a través de la mejora en la eficiencia operativa y estratégica.

3.4 Método científico

De acuerdo a lo expuesto por Bunge (2004), un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales. Los problemas del conocimiento, a diferencia de los del lenguaje o los de la acción. Requieren la invención o la aplicación de procedimientos especiales adecuados para los varios estadios del tratamiento de los problemas, desde el enunciado de éstos hasta el control de las soluciones propuestas, o lo que se conoce como el método científico.

Cada método especial de la ciencia es relevante para algún estadio particular de la investigación científica de problemas de cierto tipo. En cambio, el método general de la ciencia es un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento. Lo mejor para darse cuenta de cómo funciona el método científico consiste en emprender, con actitud inquisitiva, alguna investigación científica lo suficientemente amplia como para que los métodos o las técnicas especiales no oscurezcan la estructura general, iniciando con la observación, siguiendo con la medición, el experimento y concluyendo con la inferencia científica o también conocida como deducción lógica.

La investigación se desarrolló en las siguientes fases;

Indagadora

A través de la recopilación y análisis de información tanto primaria en la organización objeto de estudio, misma que por razones de confidencialidad de la información no se revelará el nombre, entrevistas a personas del medio, encuestas a través de las redes sociales, como secundaria en libros, consultas en línea y artículos, diarios y revistas especializadas.

Expositiva

Formulación y análisis de la hipótesis en relación a la problemática generada por la falta de modelos basados en el home office en la industria BPO en Guatemala.

Demostrativa

Por medio de la realización de un informe en el cual se comprueba la hipótesis formulada y se generan las alternativas de solución a la problemática existente.

3.5 Instrumentos de medición aplicados para llegar al resultado

- Análisis financiero comparativo.
- Herramientas de evaluación financiera: Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), análisis de beneficio costo y período de recuperación de la inversión (PRI);
- Análisis de beneficios económicos y no económicos para el trabajador en el modelo de teletrabajo;
- Formulación de Técnicas administrativas para liderar equipos de trabajo a distancia; y,
- Formulación de procesos de selección y evaluación de desempeño del personal para el modelo de teletrabajo (home office).

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas para esta investigación, se refieren a lo siguiente:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Se realizó la consulta bibliográfica de libros, documentos electrónicos, diccionarios, normativos de tesis, relacionados con el tema de investigación, tecnologías de la información y comunicación, teletrabajo, administración, administración financiera, administración de recursos humanos, administración de costos, contabilidad, metodología de la investigación, entre otros, para fundamentar la investigación.

Entre las principales técnicas de investigación documental utilizadas se encuentran las fichas bibliográficas, de resumen y el subrayado, entre otras.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo utilizadas fueron: La observación directa en la industria BPO, consultas y entrevista a funcionarios del sector, en las que se indagó al respecto del rol que las empresas BPO tienen en el país, los retos en relación a la oferta y demanda de mano de obra, la viabilidad de la aplicación de un modelo basado en el Home Office y las ventajas y desventajas que este modelo puede ofrecer al sector (Anexo 5).

De igual manera se realizó una breve encuesta por medio de las redes sociales a aproximadamente 300 trabajadores mayormente del sector BPO, en ésta se pudo constatar que alrededor del 90% de las personas está al tanto de lo que es el home office y se muestra interesada en trabajar bajo ese modelo, las personas encuestadas también listaron los beneficios que se puede obtener a través del modelo enfocados desde su punto de vista, estos beneficios se han expresado durante el desarrollo de la investigación, es importante recalcar que entre los principales se encuentran: la optimización del tiempo, la disminución en gastos por transporte, la reducción de los niveles de estrés, la flexibilidad de los horarios y especialmente la oportunidad de combinar el trabajo con la vida familiar. (Anexo 6)

Las técnicas relativas a la administración financiera, incluyeron: El análisis financiero comparativo para evaluar el modelo tradicional y el modelo propuesto de teletrabajo en la industria BPO; la evaluación financiera a través de las herramientas: Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), análisis de beneficio costo y período de recuperación de la inversión (PRI); el análisis de costos; análisis de técnicas de liderazgo; y, el análisis de procesos de selección y evaluación de desempeño.

3.7 Unidad de análisis

Se ha realizado un análisis general del sector BPO en Guatemala, el sector cuenta con alrededor de 70 empresas; no obstante, se obtuvo acceso a información financiera en únicamente una de ellas, se tuvo acceso a información general del concepto en las principales organizaciones del país a través de encuesta en redes sociales, no se definió una muestra en particular puesto que se buscaba lograr la mayor cantidad posible de entrevistados y el medio utilizado no se limita a cumplir con una muestra.

El análisis financiero es basado en los datos de una sola empresa; sin embargo, se tiene conocimiento de la estandarización de procesos, la utilización de recursos y el manejo de costos en el sector, por lo que la información es relevante para ser utilizada e interpretada como aplicable al sector en general.

3.8 Ámbito de estudio

Geográficamente, el objeto de estudio se circunscribe a las empresas del sector BPO establecidas en la ciudad de Guatemala, aunque se sabe que existen empresas del medio ubicadas en algunos otros departamentos, las principales se sitúan en la ciudad capital, por lo que se ha delimitado el análisis a éstas. En el ámbito temporal, el estudio y las proyecciones financieras se realizan para un período de 5 años.

4. DISEÑO DE ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE HOME OFFICE EN LA INDUSTRIA BPO

Como se ha hecho mención durante el desarrollo del trabajo, actualmente las empresas BPO en Guatemala, no emplean un modelo de trabajo basado en home office, ni de manera parcial y menos aún de forma integral, las razones son variadas; pero, lo cierto es que no existe un modelo que pueda servir de punto de partida para las instituciones que deseen dar ese paso hacia adelante e iniciar con la incorporación de esta modalidad de trabajo.

En el presente capítulo se muestra el diseño del modelo necesario para la implementación del teletrabajo o home office en las empresas BPO de Guatemala, mostrando los pasos y la planeación estratégica necesarios para desarrollar una prueba piloto que permita confirmar los beneficios económicos y no económicos del modelo para su posterior adopción.

El capítulo incluye la planeación estratégica necesaria, el despliegue de los objetivos que se busca alcanzar con la implementación, el modelo de una prueba piloto que permita hacer un análisis previo de la conveniencia de la incorporación definitiva, la evaluación final de los resultados y el proceso de implementación y seguimiento.

4.1 Modelo de home office (teletrabajo)

Al iniciar a trabajar con el modelo de home office, es necesario detallar las principales actividades a desarrollar con el objetivo de sentar las bases necesarias para la elaboración del modelo a aplicar y el posterior desarrollo de cada una de sus etapas.

CUADRO 1				
ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN				
No.	Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
1	Contar con el compromiso necesario por parte de directores y administradores, de ello depende el éxito en el desarrollo del proyecto.	Director General	Semana I	Semana II
2	Seleccionar el equipo de trabajo y a las personas a cargo del mismo, quienes proveerán informe del desarrollo del proyecto.	Director General	Semana I	Semana II
3	Elaborar un informe en el que se detallan los deberes y obligaciones de cada miembro del equipo de trabajo incluyendo el compromiso escrito por parte de directores.	Director General, Gerentes de Área, Equipo de Trabajo.	Semana I	Semana II
4	Informar y sensibilizar a todos los involucrados e interesados en el proyecto de la importancia del cambio organizacional, base para el éxito del proyecto.	Director General, Gerentes de Área, Equipo de Trabajo y colaboradores	Semana I	Semana II
5	Plantear el modelo a seguir en el desarrollo e implementación del home office, indicando cuáles serán las distintas etapas a seguir.	Director General, Gerentes de Área, Equipo de Trabajo.	Semana II	Semana III

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

CUADRO 2	
MODELO DE HOME OFFICE PARA EMPRESAS BPO EN GUATEMALA	
ETAPA I	PLANEACIÓN (PLANEACIÓN ESTRATÉGICA)
ETAPA II	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS
ETAPA III	PRUEBA PILOTO
ETAPA IV	CONTROL (EVALUACIÓN)
ETAPA V	IMPLEMENTACIÓN

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

El modelo para la implementación de home office se presenta en cinco etapas, las cuales se analizan individualmente en el desarrollo de cada una de ellas, desde la planeación y fijación de objetivos, hasta la posible adopción del modelo, todo esto respaldado por la realización de una prueba piloto, misma que permita confirmar los beneficios tanto económicos como no económicos que ofrece el modelo y que ya se han podido confirmar en países que lo han adoptado.

Por citar un ejemplo y de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Tecnologías de la Información de Colombia, en la actualidad en promedio las empresas que han adoptado el modelo de home office han tenido un aumento de la productividad del 23%, una reducción de costos fijos del 18%, una reducción del ausentismo del 63%, adicionalmente el porcentaje de renuncias se redujo en un 25% y la preferencia de los empleados de este modelo ante uno fijo creció en un 72%.

4.1.1 Planeación estratégica del modelo home office

El siguiente Mapa Corporativo y Estratégico, resume los principales objetivos financieros, de procesos y de personal que se persiguen con la incorporación del plan de home office, se busca a través de éste mejorar las utilidades de la organización por medio de la reducción de costos fijos como alquiler, energía eléctrica, agua potable, seguridad y mantenimiento entre otros y al mismo tiempo se evalúa la posibilidad de incrementar el grado de productividad de los colaboradores y la reducción del índice actual de rotación de personal que se encuentra en promedio alrededor del 4%.

CUADRO 3			
MAPA CORPORATIVO Y ESTRATÉGICO			
	Estrategia de bajo costo	Estrategia de productividad	Estrategia de motivación
FINANCIEROS	Incremento de la utilidad.	Reducción de costos fijos.	Reducción de costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal.
PROCESOS	Incremento de las ventajas competitivas.	Mayor volumen de producción y calidad.	Reducción del nivel de rotación del personal. Inclusión de grupos especiales o marginados de trabajadores.
EMPLEADOS	Mejorar el sistema de incentivos al personal.	Mano de obra con mayor experiencia, entrenamiento y capacidad.	Formar empleados auto motivados, comprometidos y sin supervisión directa.

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

Adicionalmente, se persigue promover la productividad especialmente a través de beneficios no económicos otorgados a los trabajadores, permitiéndoles flexibilidad de horarios, auto administración de sus actividades, conciliación de vida familiar y laboral a la vez que se pretende incluir a la fuerza laboral a personas con alto grado de capacidad y experiencia, pero que han sido excluidos del mercado laboral por sus capacidades especiales, por ser de la tercera edad o que han sido discriminados por cualquier otra situación.

Para obtener mejores resultados en la implementación de este modelo, ya sea en la fase de adopción o en la prueba piloto, debe existir un equipo líder, formado por representantes de los distintos departamentos involucrados, no se requiere de la contratación de personal adicional y menos aún si el proyecto se encuentra en la prueba piloto, en esencia se necesita el apoyo de personas de las áreas clave como lo son: recursos humanos, dirección general, soporte técnico, contabilidad, finanzas y principalmente operaciones.

Este equipo tendrá a su cargo el desarrollo de todas las etapas del modelo incluyendo la prueba piloto y la evaluación de los resultados, y deberá entregar el informe de avances y de resultados al departamento que corresponda, deberá además mantener un constante monitoreo de las actividades realizando los ajustes o correcciones y tomando nota de todas las situaciones que se generen con el fin de documentar y elaborar las políticas que regirán el modelo.

4.1.2 Despliegue de objetivos estratégicos

En los siguientes cuadros, se realiza un despliegue de los principales objetivos estratégicos que se busca alcanzar con la implementación del modelo, en estos se detalla el resultado esperado, las iniciativas necesarias para alcanzar las metas, así como el alcance, los recursos y los involucrados en cada una de las iniciativas.

CUADRO 4			
DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
INCREMENTO DE LAS UTILIDADES			
Resultado esperado:	Incremento del actual margen de utilidad a través de una reducción aproximada del 25% de los costos fijos.		
Iniciativa:	Implementar plan de home office, para incrementar las ventajas competitivas y mejorar el nivel de productividad.		
Alcance:	La iniciativa se está analizando inicialmente para una sola unidad de negocio en una empresa privada de servicios BPO.		
Coordinador:	Gerente de Operaciones		
Recursos:	Se requiere de recursos tecnológicos, organizacionales y la inversión inicial, ésta se detalla en el capítulo 6.		
Participantes:	Unidad de negocio seleccionada. (nueva)	Plazo:	El proceso es de corto plazo.

CUADRO 4			
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD			
Resultado esperado:	Incremento de la productividad en un 10%, mismo que produzca una reducción del índice de ausentismo en 40% y reducción del índice de rotación de personal en un 25%.		
Iniciativa:	Promover las ventajas económicas y no económicas del modelo home office para los colaboradores, informando a estos sobre los beneficios de no tener que transportarse a diario al centro de trabajo y de poder conciliar su vida laboral con la profesional.		
Alcance:	La iniciativa se está analizando inicialmente para una sola unidad de negocio en una empresa privada de servicios BPO. Se sugiere que el modelo sea implementado paulatinamente por departamentos, para ir evaluando los resultados y tomando medidas correctivas de ser necesario para que el proceso sea más fácil cada vez que se aplique.		
Coordinador:	Gerente de Operaciones		
Presupuesto:	Se requiere de recursos tecnológicos, organizacionales y la inversión inicial, ésta se detalla en el capítulo 6.		
Participantes:	Unidad de negocio seleccionada. (nueva)	Plazo:	El proceso de implementación es de corto plazo.

CUADRO 4			
INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL			
Resultado esperado:	Mejorar el clima organizacional e incrementar el nivel de satisfacción y motivación del recurso humano.		
Iniciativa:	Otorgar al empleado mayor flexibilidad laboral misma que le permita ajustar su vida familiar y laboral, a la vez que trabaje bajo sus propias metas y objetivos.		
Alcance:	La iniciativa se está analizando inicialmente para una sola unidad de negocio en una empresa privada de servicios BPO.		
Coordinador:	Gerente de Operaciones		
Presupuesto:	Se requiere de recursos tecnológicos, organizacionales y la inversión inicial, ésta se detalla en el capítulo 6.		
Participantes:	Unidad de negocio seleccionada. (nueva)	Plazo:	El proceso de implementación es de corto plazo.

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

4.1.3 Prueba piloto

CUADRO 5					
PRUEBA PILOTO MODELO DEL HOME OFFICE					
OBJETIVO: Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados del modelo, evaluando la conveniencia de la adopción del modelo a una mayor escala y si la empresa está preparada para hacerlo.					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE I					
Selección de la muestra	Definir el departamento y el número de empleados que participarán en la muestra, para que sea representativo por lo menos deberá ser un 10% del universo.				
		Gerente Operaciones	Gerente de área	5 días	
	Nombre del departamento y número de personas a emplear en la muestra.				
Voluntariado	Se tendrá un mejor resultado si los empleados elegidos para la prueba son voluntarios, puesto que el apoyo que se tenga de ellos durante el proceso será más objetivo que si se sienten obligados a colaborar.				
		Recursos Humanos	Gerente de área	5 días	
	Reporte de voluntarios y de seleccionados en el caso de no completar la muestra con el voluntariado.				

CUADRO 5					
PRUEBA PILOTO MODELO DEL HOME OFFICE					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE I					
Evaluación de la muestra	Evaluar las aptitudes y actitudes de los empleados seleccionados, dado que no todas las personas son candidatos para trabajar a distancia es necesario asegurarse de que las personas seleccionadas son las idóneas.				
		Recursos Humanos	Gerente de área	10 días	
	Reporte de capacidades individuales.				
FASE II					
Infraestructura	Realizar una visita técnica en el domicilio del colaborador con el objeto de confirmar si cuenta con un espacio adecuado de trabajo y una conexión eficiente y segura de internet.				
		Técnico de soporte	Gerente de área	5 días	
	Informe de condiciones técnicas y de seguridad del domicilio del empleado.				

CUADRO 5					
PRUEBA PILOTO MODELO DEL HOME OFFICE					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE III					
Sensibilización	Hacer conciencia a los empleados de la importancia de su compromiso en este modelo de trabajo y de cómo esto ayudará a generar oportunidades laborales para personas excluidas hasta el momento, esto a través de la Administración por Valores y la Administración por Objetivos.				
		Recursos Humanos	Gerente de área	Permanente	
	Resultados de Evaluaciones.				
Capacitación	Es recomendable que los empleados seleccionados no sean de primer ingreso para que ya tengan una formación a cerca de su trabajo regular, los esfuerzos se deben enfocar en capacitarlos en técnicas de trabajo a distancia y manejo de equipos virtuales.				
		Recursos Humanos	Gerente de área	Permanente	
	Resultados de Evaluaciones.				

CUADRO 5					
PRUEBA PILOTO MODELO DEL HOME OFFICE					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE III					
Socialización	Como cualquier nuevo proyecto o reto, la organización deberá iniciar un proceso de socialización, comunicando a todo el personal del plan que se tiene, evitando con esto rumores, temor y especulaciones en el resto del personal.				
		Recursos Humanos	Gerente de área	Permanente	
	Boletines internos, memorándums y comunicación electrónica a todos los involucrados.				
FASE IV					
Índices de referencia	Antes de iniciar con el pilotaje, es necesario establecer los índices de referencia para evaluar los avances o resultados de la prueba, se requiere estimar los índices de motivación, ausentismo y productividad del empleado actuales y compararlos cuando la prueba concluya.				
		Recursos Humanos	Gerente de área	5 días	
	Reporte de índices de motivación, ausentismo y productividad por empleado				

CUADRO 5					
PRUEBA PILOTO MODELO DEL HOME OFFICE					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE IV					
Pilotaje	Inicio del trabajo en vivo con la muestra seleccionada, aplicando las técnicas de autoevaluación, trabajo bajo objetivos y el seguimiento al desarrollo de las actividades de cada empleado en el modelo home office.				
		Gerente de Operaciones	Gerente de área	3 meses	
	Informe de competencias y resultados de cada empleado.				
Evaluación	Análisis cualitativo y cuantitativo de todas las situaciones observadas y documentadas durante el proceso, desde las percepciones y emociones de los trabajadores hasta la reducción en gastos fijos de operación, considerando que muchos gastos bajo contrato se mantendrán pero se pueden estimar considerando cuál sería la reducción si el proyecto se implementa totalmente.				
		Gerente de Operaciones	Gerente de área / Recursos Humanos	5 días	
	Informe de resultados cualitativos y cuantitativos del proyecto piloto.				

CUADRO 5					
PRUEBA PILOTO MODELO DEL HOME OFFICE					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE IV					
Informe	Informe final a la dirección sobre los resultados obtenidos en la prueba piloto, las conclusiones de la misma y la recomendación en cuanto a la implementación o descarte del proyecto, este informe final deberá ser presentado a la dirección general, juntamente con las recomendaciones respecto a la adopción o descarte del modelo propuesto.				
		Gerente de Operaciones	Gerente de área	2 días	
	Informe final de resultados.				

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

El anterior cuadro detalla las fases, los eventos, la descripción del desarrollo de cada actividad y el seguimiento necesario para el cumplimiento de cada tarea, de igual manera incluye los responsables del seguimiento y los tiempos estimados para cada actividad, es importante mencionar que los tiempos deberán ser flexibles en la medida de lo posible y dentro de un rango aceptable, debido a que es la primera prueba de este tipo es posible que algunos tiempos se hayan sub o sobre estimado.

4.1.4 Evaluación

CUADRO 6				
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS				
OBJETIVO: Realizar un examen tanto del resultado final de la prueba piloto como una autoevaluación de las condiciones en que la empresa se encuentra antes de iniciar una implementación, definiendo las estrategias para solventar los problemas encontrados.				
Evento a evaluar	Responsabilidad		Tiempo	Informe de seguimiento
	Primer nivel	Soporte		
Resultado prueba piloto	Gerente de Operaciones	Gerente de área	1 día	Informe de resultados
Clima organizacional	Recursos Humanos	Gerente de área	5 días	Informe del Clima Organizacional
Situación legal	Asesor Legal	Recursos Humanos	3 días	Informe Legal
Situación técnica	Técnico de Soporte	Gerente de área	5 días	Informe técnico de resultados
Seguridad de la información	Técnico de Soporte	Gerente de área	2 días	Informe de seguridad de la información
Informe	Gerente de Operaciones	Gerente de área	2 días	Informe final de resultados

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

El proceso de evaluación consiste en analizar los resultados obtenidos a través de la prueba piloto con el objetivo de confirmar que la información sea suficiente para la toma de decisiones en cuanto a la implementación, comparando si el actual clima organizacional requiere de algún cambio o si el mismo es apto para que los colaboradores se adapten al nuevo modelo.

Evaluar de igual manera, que la organización cumpla con todos los requisitos legales necesarios para adoptar el modelo de trabajo home office, identificando los ajustes que fueren necesarios, considerando que en Guatemala aún no existe regulación en cuanto al home office o el teletrabajo, por lo que es preciso indagar ante el Ministerio de Trabajo si algún permiso especial es necesario para optar a este modelo, sin olvidar otro tema importante que es la revisión, elaboración o ampliación del contrato de trabajo para los empleados que adopten este modelo de empleo.

Definir el grado de efectividad de los equipos de cómputo, telefonía y los sistemas de comunicación durante la prueba o identificar la necesidad de compra de equipos especiales para el monitoreo del trabajo y la calidad del servicio.

Un elemento esencial es cerciorarse de que la información manejada por los empleados mantiene su carácter de confidencialidad y de que no existe ningún riesgo de pérdida o uso indebido de la misma.

Finalmente es necesario redactar un informe final de los resultados generales de la prueba piloto, la autoevaluación de la organización y de los riesgos y beneficios asociados a la adopción del modelo home office, de igual manera este debe incluir las recomendaciones para subsanar los problemas encontrados y corregir las debilidades y al mismo tiempo potencializar las oportunidades focalizadas.

4.1.5 Implementación

CUADRO 7				
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO HOME OFFICE				
OBJETIVO: Poner en marcha el proyecto, ya sea a nivel general en la organización, en un departamento específico o en los departamentos que se haya decidido adoptarlo, lo recomendable es la adopción paulatina del modelo para ir subsanando los inconvenientes encontrados en cada departamento que se vaya sumando a la implementación.				
Evento/Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Informe de seguimiento
	Primer nivel	Soporte		
Políticas	Gerente de Operaciones	Gerente de área	5 días	Políticas
Manual procedimientos	Gerente de Operaciones	Gerente de área	5 días	Manual de procedimientos
Contratos de trabajo	Asesor Legal	Recursos Humanos	3 días	Contrato de trabajo
Evaluación del desempeño	Gerente de área	Recursos Humano	Permanente	Informe de desempeño
Sistema de información	Gerente de área	Recursos Humano	Permanente	Informe Eficiencia de la comunicación
Inicio de actividades	Gerente de Operaciones	Gerente de área	Permanente	Informe de incorporación
Seguimiento	Gerente de Operaciones	Gerente de área	Permanente	Informe seguimiento
Promoción	Gerente de Operaciones	Gerente de área	Permanente	

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

Con base en la experiencia que se obtenga de la prueba piloto, la autoevaluación y la información recabada durante el proceso, es preciso desarrollar las políticas que regirán la actuación de todos los involucrados en este modelo, documentando todos los procedimientos que se deberán seguir en el trabajo diario bajo la figura de home office.

Revisar y actualizar los actuales contratos de trabajo para las personas que vayan a ser transferidas al modelo, garantizando para estos exactamente los mismos derechos que los empleados presenciales.

Definir las estrategias para la evaluación constante del desempeño y del monitoreo de los resultados individuales de los trabajadores.

Establecer las técnicas de comunicación para mantener un flujo constante de la información generada y evitar inconvenientes asociados a la falta de comunicación.

El inicio del trabajo a distancia podrá ser por grupos para facilitar la incorporación del equipo en general, la cantidad de las personas y la frecuencia de la incorporación deberá ser fijada por el gerente del proyecto de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo.

De igual manera que sucede con el trabajo presencial, en el home office se deberá mantener un monitoreo constante de los resultados obtenidos y de las medidas correctivas ante problemas suscitados.

Una vez se conozcan los resultados finales del proyecto, se debe analizar la posibilidad de ampliar el modelo a otras áreas de la empresa y promocionar esta figura de trabajo para que la misma pueda llegar a los grupos de trabajadores excluidos hasta el momento de la fuerza laboral del país.

5. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TRABAJO A DISTANCIA

El presente capítulo presenta los productos de la investigación y análisis relacionados con la manera de dirigir, liderar y evaluar equipos de trabajo a distancia, una de las principales razones por las cuales el home office aún no se ha podido adoptar en Guatemala, pues existe el temor de que los empleados sin supervisión directa no desarrollen su trabajo adecuadamente.

5.1 Equipos de trabajo virtuales

Los equipos virtuales de trabajo ya no son un tema nuevo, la mayoría de empresas de mediano y gran tamaño los utilizan y especialmente las transnacionales para coordinar en tiempo real sus actividades en distintas partes del mundo, a través de la tecnología de las comunicaciones reúnen a miembros del equipo que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común.

Permiten por este medio, que los miembros del equipo colaboren en línea -con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes. Esta situación es muy particular, porque como se puede notar los equipos de trabajo virtuales ya funcionan, no son nuevos y de hecho son utilizados todo el tiempo y cumplen su cometido a pesar de muchas condicionantes como la distancia, el horario, el idioma y la cultura; no obstante, existe el rechazo a utilizarlos como mecanismo de dirección y control con equipos de trabajo a distancia, suele suceder que los colaboradores compartan un edificio físico, pero que tengan muy poco contacto personal, pero aun así, los administradores o supervisores se niegan a que sus trabajadores laboren fuera de las instalaciones principales de la empresa.

A pesar de su difusión, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e

interacción directa entre sus miembros. No tienen la posibilidad de replicar el análisis cara a cara. En especial, cuando los miembros no se conocen personalmente, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a las tareas y a compartir menos información social y emocional lo que implica un desafío para aspectos como la cultura organizacional de la empresa, pero en la era de la tecnología no necesariamente encontrarse en las mismas instalaciones significa que el contacto humano será mayor, de hecho la era digital ha reducido distancias, pero ha alejado a las personas, este es el precio de la modernidad; pero, este es otro tema y representa un reto para los administradores del recurso humano.

Las características esenciales de un equipo virtual son las metas, las personas y los vínculos. Metas claras, concisas y mutuamente acordadas son el vínculo que mantiene unido a un equipo virtual. La facultad de los superiores de contratar y despedir personal y el apoyo en las reglas y otras disposiciones se ven disminuidas en los equipos virtuales efectivos.

No se puede dejar de mencionar que los equipos virtuales también tienen inmersas ventajas y desventajas: Por el lado positivo, cuando los miembros del equipo son de países distintos, con conocimientos y puntos de vistas diferentes, los integrantes desarrollan ideas creativas y soluciones a problemas que funcionan para culturas múltiples. Por el lado negativo, los equipos virtuales globales enfrentan más dificultades que los tradicionales que se reúnen cara a cara. Una razón es que la mala comunicación puede generar malos entendidos, lo que genera estrés y conflicto entre los miembros de los equipos. Así mismo, los miembros que no aceptan a los individuos de distintas culturas dudan si deberían compartir información de manera abierta, lo que crea problemas de confianza. Para crear e implementar equipos virtuales globales eficaces, los gerentes deben seleccionar con cuidado a los empleados que creen prevalecerán en un ambiente como ese. Éstos deben sentirse cómodos con la comunicación electrónica con otros y deben estar abiertos a ideas diferentes. Al tratar con miembros de equipos a distancia, también se hace necesario en ocasiones hablar varios idiomas y los

integrantes de los equipos deben darse cuenta de que sus valores quizá son muy diferentes de los de sus compañeros. Por ejemplo, un individuo de un país en el que se valoren las relaciones y sensibilidad, como Guatemala, tendrá problemas cuando interactúe con alguien de España, donde se valoran la asertividad y la competitividad.

El aporte más significativo de los equipos virtuales de trabajo, es que permiten disminuir los costos fijos asociados a la operación, al permitir a los empleados trabajar desde su casa, permiten mayor flexibilidad y autonomía para los colaboradores, proporcionan mayor grado de satisfacción en el trabajo, pues al trabajar en su casa les ayuda a manejar situaciones familiares que de otra manera afectarían el grado de productividad al otorgar licencias o permisos, aumento de la productividad y algo muy importante explotación de fuentes no tradicionales de trabajo como personas con capacidades especiales, muchas veces confinadas a sus casas, personas de la tercera edad y cualquier otro grupo rechazado socialmente por alguna situación que lo distinga del patrón que generalmente se considera como aceptable.

Para ejemplificar lo anteriormente expuesto, seguidamente se presenta el mapa estratégico para la administración de equipos virtuales, el mismo contiene las perspectivas administrativas, los objetivos estratégicos a alcanzar, las estrategias, los indicadores y las tácticas para que las herramientas sugeridas puedan servir de guía en el momento de incorporar equipos virtuales necesarios para la administración del personal en las tareas realizadas a distancia.

De igual manera, se presentan los planes tácticos, enfocados en las dos principales tácticas sugeridas para incorporar a los empleados en un modelo de trabajo basado en el home office, estas son la Administración por Valores y la Administración por Objetivos, herramientas básicas para liderar equipos de trabajo a distancia.

CUADRO 8	
MAPA ESTRATÉGICO ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES	
Perspectiva	Objetivo estratégico
<p style="text-align: center;">Procesos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Confianza ✓ Determinación de roles 	<p>Establecer un vínculo emocional con el colaborador para que se facilite la comprensión del rol específico que debe desempeñar dentro de la organización.</p>
<p style="text-align: center;">Aprendizaje y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ✓ Establecimiento de objetivos 	<p>Fomentar canales efectivos de comunicación para que se cumplan los objetivos planteados.</p>
<p>Seguimiento y evaluación</p>	<p>Conocer el desempeño del equipo virtual y ofrecer realimentación para elevar el nivel de eficiencia.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

CUADRO 8		
MAPA ESTRATÉGICO ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES		
Estrategia	Indicadores estratégicos	Tácticas
<p>Utilizar herramientas administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración por valores ✓ Empowerment ✓ Perfiles y descriptores de puestos ✓ Pasillos virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los valores de la organización para interiorizarlos en los colaboradores. ✓ Crear autonomía por medio de fronteras, para que el colaborador se adapte a la forma de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración por objetivos ✓ Pasillos virtuales ✓ Medios electrónicos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de gestión ✓ Porcentaje de quejas recibidas o conflictos acaecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantear objetivos ✓ Proponer acciones
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coaching ✓ Evaluación del desempeño ✓ Capacitación virtual 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportes de seguimiento ✓ Resultados de la evaluación ✓ Indicadores de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer revisiones y evaluaciones periódicas.

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

PLAN DE ACCIÓN TÁCTICO

HOME OFFICE (Equipos Virtuales)

CUADRO 9					
TÁCTICA: ADMINISTRACIÓN POR VALORES					
OBJETIVO: Unificar los valores que identifican a la organización para interiorizarlos en cada uno de los colaboradores mediante la práctica diaria.					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE I					
Encontrar los valores representativos de la organización.	En la evaluación del desempeño o encuestas específicas se puede determinar los valores que identifican a la organización y sus colaboradores.				
		Recursos Humanos	Gerente de área	30 días	
	Determinación de 3 valores representativos.				
FASE II					
Comunicar los valores, misión y filosofía de la organización	Dar a conocer a los colaboradores las características propias de la organización para que surja un sentimiento de pertenencia, a través de información audiovisual y correos con información suficiente y relevante.				
		Recursos Humanos	Gerente de área	5 días	
	Reporte de reacciones por medio de evaluaciones y encuestas.				

CUADRO 9					
TÁCTICA: ADMINISTRACIÓN POR VALORES					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE III					
Alinear los valores ya conocidos con las prácticas diarias	Interiorizar los valores para que las acciones de cada colaborador reflejen la cultura de la organización.				
		Integrante equipo virtual	Jefe inmediato	Permanente	
	Reportes de seguimiento (Coaching)				
FASE IV					
Evaluación y realimentación	Mantener el sentimiento de identidad hacia la organización y que se integre a la cultura organizacional de la empresa.				
		Recursos Humanos	Integrante equipo virtual / Jefe inmediato	5 días	
	Resultados de evaluaciones.				

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

El mapa estratégico para la administración de equipos virtuales se acompaña del plan de acción para las dos tácticas planteadas. Primeramente se muestra el plan a través de la Administración por Valores; en este se tiene como objetivo principal identificar los valores de la organización, la importancia de estos en el trabajo auto administrado y la comunicación eficiente de los mismos.

El plan táctico es aplicable en cuatro etapas en las que se busca inicialmente localizar los valores de la empresa e identificar la afinidad que los colaboradores tengan con estos a través de la evaluación del desempeño. En la segunda etapa se busca comunicar a los trabajadores los valores de la organización, incluyendo misión, visión y filosofía, con esto se busca que el empleado se sienta parte de la empresa y que aunque se desempeñe a distancia siempre se sienta comprometido a alcanzar los mejores logros.

Con la tercera fase se pretende alinear e integrar los valores con las prácticas, pues de nada servirá comunicar la información a los empleados si no se logra que todo se ponga en práctica y se refleje en los resultados.

Y finalmente en la fase cuatro pero no menos importante es la realimentación hacia el colaborador, para que un sistema basado en el home office tenga éxito es necesario que el supervisor o jefe inmediato dé seguimiento constante al desempeño del colaborador y que le haga saber constantemente la importancia que tiene que éste se encuentre identificado con la institución, que se sienta parte de ella y que además colabore de manera constante en el logro de los objetivos.

Para que el programa de home office tenga buenos resultados no se necesitan programas espectaculares de reclutamiento y selección de personal, la mayoría de empresas cuenta con sistemas estandarizados para completar estas tareas; no obstante, para que el programa sea exitoso se necesita una evaluación eficiente por medio de una actitud positiva y una mente abierta al cambio por parte de los

administradores del recurso humano para transmitir a los colaboradores lo que se espera de ellos, teniendo además la habilidad de distinguir quienes pueden ser candidatos a trabajar bajo este modelo y quienes no son aptos para el mismo, pues hay que recordar que como cualquier modelo que incluya la interacción humana, este también presenta sus propios desafíos en cuanto a que existen empleados que no logran adaptarse a trabajar en solitario y algunos otros pierden el sentido de pertenencia hacia la institución.

CUADRO 10					
TÁCTICA: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS					
OBJETIVO: Proponer una metodología que permita construir los objetivos que deben alcanzar los equipos virtuales en la organización.					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE I					
Formulación de objetivos y estrategias generales de la organización.	Reuniones de Directores para establecer, basados en la misión y visión los objetivos que se quieren alcanzar.				
		Directivos / Gerentes	Recursos Humanos	15 días	
	Objetivos Organizacionales.				

CUADRO 10					
TÁCTICA: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE II					
Asignación de objetivos a las divisiones y departamentos	Instalación de mesas de trabajo en equipo para que conjuntamente supervisores, colaboradores, gerentes de mandos medios y directores trabajen en la asignación de los objetivos que deberá cumplir cada división.				
		Jefe de área, colaboradores y gerentes de departamento	Integrante equipo virtual	10 días	
	Informe de asignación.				
Los gerentes de las unidades fijan los objetivos con jefes de áreas	Los gerentes de las unidades fijan los objetivos con jefes de áreas.				
		Jefes y Gerentes de departamento	Integrante equipo virtual	5 días	
	Reporte de fijación de objetivos.				

CUADRO 10					
TÁCTICA: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE II					
Los objetivos específicos se fijan con todos los miembros de los equipos	De igual manera que fueron fijados los objetivos generales, se deben instalar talleres, seminarios y mesas de trabajo para acordar objetivos y metas de cada equipo individual de trabajo.				
		Jefe de área	Integrante equipo virtual	5 días	
	Bitácora de reunión. Informe final.				
FASE III					
Gerentes y empleados proponen planes de acción para conseguir objetivos	Mesas de trabajo. Lluvia de ideas. Proyectos.				
		Jefes y Gerentes de departamento	Integrante equipo virtual	10 días	
	Planes de trabajo.				

CUADRO 10					
TÁCTICA: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS					
Evento	Desarrollo	Responsabilidad		Tiempo	Seguimiento
		Primer nivel	Soporte		
FASE III					
Supervisión de la ejecución de planes y realimentación	Comprobar que se han conseguido los objetivos para recompensar por desempeño.				
		Jefe de área	Integrante equipo virtual	Permanente	
	Informe de avances e indicadores.				

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

La segunda meta táctica está enfocada en fijar los objetivos que deben ser cumplidos por los equipos virtuales, esto se logrará a través de la especificación de metas, la toma de decisiones participativa, la fijación de un plazo explícito de cumplimiento y realimentación del desempeño. El atractivo de esta táctica radica en que los objetivos se pueden fijar con la participación de los individuos y que ésta sea la razón y la motivación de sus esfuerzos. La táctica se aplica en tres fases únicamente, en la primera etapa se debe fijar objetivos generales y las estrategias por parte de los mandos superiores, en la segunda se deben involucrar a los mandos medios y al resto de colaboradores para fijar los objetivos específicos y en la etapa final se elaborarán y supervisarán los planes de acción.

5.2 Coaching

Cuando se habla de coaching, generalmente se hace énfasis en la orientación que se debe tener en las prioridades y resultados que busca el cliente; sin embargo, el coaching no solamente consiste en hacer que el empleado se comporte según las normas del coach haciendo que se cumplan las prioridades y necesidades de éste. Cuando se trabaja con grupos virtuales, el coaching deberá ir más allá de orientar y dirigir, y será necesario acompañar e instruir constantemente a los miembros del equipo. Será preciso abordar tanto los puntos fuertes como las debilidades y no se deberá estar motivado únicamente por la necesidad de una acción remediadora. La finalidad de este concepto en el contexto del home office, es ayudar a que los clientes internos actúen al máximo nivel y alcancen sus objetivos profesionales.

Al conseguir que los jefes y gerentes de área transformen su actividad administrativa en un completo coaching, se facilitará el perfeccionamiento de procesos de trabajo conjunto: comunicación, análisis de problemas, toma de decisiones y resolución de conflictos y al mismo tiempo se obtendrán los siguientes beneficios.

- Ayudar a revisar los valores y funcionamiento del equipo.
- Potenciar la visión común del equipo.
- Apoyar el desarrollo y la consecución de los objetivos claros y específicos, estrategias y plan de acción.
- Flexibilizar al equipo ante los cambios para una mejor adaptación y desempeño ante ellos.
- Fomentar la creatividad y la innovación en momentos difíciles y/o generación de nuevas ideas para ser más productivos.

También proporciona una puntuación de su percepción de cómo se encuentran sus habilidades con respecto a los factores que afectan la productividad y los que afectan la positividad.

Las fortalezas en que se debe enfocar el supervisor para no afectar la productividad de su equipo de trabajo:

- Objetivos y Estrategias
- Alineamiento – una misión y propósito común
- Responsabilidad
- Recursos
- Proceso de toma de decisiones
- Pro actividad y liderazgo del equipo

Las fortalezas en que se debe enfocar el supervisor para no afectar la positividad de su equipo de trabajo:

- Optimismo
- Confianza y respeto
- Comunicación
- Interacción Constructiva
- Compañerismo
- Diversidad de valores

A través del proceso de coaching entonces se logrará un acompañamiento de los integrantes del equipo en el proceso de conciencia, confianza y compromiso, en otras palabras, todos elementos básicos para ser capaces de liderar equipos a distancia. Dado que los equipos de trabajo virtuales son un tema inseparable del concepto home office, se hace necesaria su incorporación en el modelo administrativo para su aplicación, por medio de la administración por valores y la

administración por objetivos, se pretende involucrar tanto a personal administrativo como operativo en la fijación de metas, la identificación de valores y el logro del compromiso individual y colectivo para que el modelo pueda ser incorporado con éxito, sin dejar por un lado la importancia que el coaching tiene en este concepto de trabajo y en la importancia de capacitar y acompañar al trabajador durante su desempeño, haciendo la salvedad de que este acompañamiento no es de manera física pero si se requiere de un alto grado de involucramiento y seguimiento virtual en las actividades del colaborador o cuando este último requiera de instrucción o seguimiento.

5.3 Evaluación del desempeño

El modelo home office se basa en el trabajo por objetivos, esto facilita la evaluación del desempeño a gerentes y supervisores debido a que el principal parámetro de medición es el logro precisamente de los objetivos fijados, aunque siempre es importante complementar la evaluación cuantitativa con una evaluación cualitativa del desempeño laboral dado que el modelo demanda la observancia de algunas situaciones especiales aunque no excepcionales en relación al trabajo presencial.

El principal reto del administrador o gerente está en el manejo de la autoevaluación del desempeño que el propio colaborador se realizará, debido a que entrarán en juego varios elementos subjetivos que el evaluador necesita considerar; uno de ellos es la ética y moral que el empleado tenga al momento de ponderar su propio desempeño, y en segundo lugar está la apertura de criterio que el administrador o evaluador tenga al momento de equiparar la evaluación cualitativa y cuantitativa para interpretar los resultados e identificar las necesidades de capacitación, motivación o de corrección.

Enseguida se presenta el programa sugerido para la evaluación del desempeño en el modelo mencionado y en anexos 1 y 2 los modelos de cuestionarios para la

auto-evaluación y la evaluación por parte de la empresa, considerando que la evaluación del desempeño también va a ser una herramienta fundamental para comprobar la conveniencia del modelo y además permitirá tomar decisiones en cuanto a promociones, remuneraciones, grado de satisfacción de las personas y el cumplimiento de metas en general, en conclusión, la evaluación del desempeño deberá servir de termómetro para medir la salud en general de la organización y de la aplicación del modelo.

CUADRO 11					
PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Estrategia:		Evaluación del desempeño, analizar de acuerdo a las necesidades del modelo home office para el sector BPO.			
Objetivo:		Conocer el nivel y calidad de cumplimiento de las tareas de cada colaborador.			
Responsables:		Gerentes de Área y colaboradores			
#	Actividades	Metodología	Objetivo	Responsable	Tiempo
FASE I					
1	Sensibilización	Trifoliales Seminario	Dar a conocer los propósitos de la evaluación.	Recursos Humanos Jefe Inmediato	15 días

CUADRO 11					
PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
#	Actividades	Metodología	Objetivo	Responsable	Tiempo
2	Capacitación	Seminarios Talleres	Facilitar herramientas y conocimientos necesarios para realizar una evaluación objetiva.	Recursos Humanos	30 días
FASE II					
3	Establecimiento de objetivos de evaluación.	Mesas de trabajo	Definir directrices claras para la evaluación.	Recursos Humanos y Jefes de Área	7 días
4	Verificación de estándares para evaluación de cada puesto.	Revisión de descriptores de puesto.	Conocer los indicadores que debe incluir el instrumento de evaluación.	Recursos Humanos Jefe Inmediato	7 días

CUADRO 11					
PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
#	Actividades	Metodología	Objetivo	Responsable	Tiempo
FASE III					
5	Elaboración de los instrumentos de evaluación	Mesas de trabajo	Proporcionar herramientas eficientes para la evaluación.	Recursos Humanos y Jefe de Área	10 días
6	Realización de la evaluación (Autoevaluación, coevaluación)	Formatos establecidos de evaluación y de verificación.	Recopilar información acerca del rendimiento de los colaboradores.	Colaborador / Jefes de Área Recursos Humanos	30 días
7	Análisis de la información.	Mesas de trabajo.	Obtener los resultados de la evaluación.	Recursos Humanos	30 días
FASE IV					

CUADRO 11					
PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
#	Actividades	Metodología	Objetivo	Responsable	Tiempo
8	Realimentación (Feedback).	Informes escritos para el evaluado y superiores.	Proporcionar suficiente información al evaluado para mejorar su gestión.	Recursos Humanos Jefe inmediato.	30 días
9	Uno a uno	Entrevista con el evaluado.	Comparación y discusión de los resultados obtenidos.	Colaborador / Jefes Inmediato	30 días

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO HOME OFFICE Y EL MODELO DE TRABAJO PRESENCIAL.

En este capítulo se realiza un estudio y una evaluación financiera del modelo de trabajo tradicional utilizado por las empresas de servicios BPO para un departamento nuevo, en el mismo se evalúa el impacto del modelo home office en comparación con el modelo tradicional para nuevos proyectos por medio de las herramientas: Valor actual neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), análisis de beneficio costo y período de recuperación de la inversión (PRI).

El nuevo departamento en proyecto, contará con 500 trabajadores, de los cuales 450 serán operativos y 50 administrativos, trabajando en tres turnos por día, por razones de confidencialidad de la información no se hace mención de la organización objeto de estudio, de acuerdo a las políticas de precios de transferencia, para esta compañía los datos de ventas son calculados con un margen del 7% sobre el total de gastos y la información de costos de operación, costos fijos y la inversión inicial requerida es de acuerdo a proyectos similares ejecutados anteriormente, el contrato del proyecto nuevo será para 5 años, la depreciación de equipo de cómputo, software y equipo de network se registrará a 3 años y el equipo de oficina y las mejoras a propiedad ajena se deprecian en 5 años que es el plazo del contrato, aunque en la mayoría de los casos los contratos son renovados, es necesario trabajar con base a cada contrato de manera individual debido a que cada contrato puede contar con diferentes cláusulas.

Se busca con el análisis comparativo mostrar las ventajas y desventajas de cada modelo e identificar los beneficios que ofrecen los mismos, con el objetivo de sugerir cuál es el que ofrece las mayores ventajas financieras, por lo que enseguida se muestran en resumen y detalle los análisis realizados tanto para el modelo presencial de trabajo, como para el modelo de home office.

6.1 Inversión inicial

El resumen del cuadro doce muestra, que en el modelo presencial se necesitaría realizar una inversión inicial de Q.11 millones, en comparación con el modelo de trabajo home office, para el cual se necesita hacer una inversión alrededor de Q.14.3 millones, las principales variaciones se encuentran en el equipo de cómputo, telefonía y software, debido a que el proyecto está contemplado inicialmente para que los empleados trabajen en tres turnos por día, comparten el equipo de trabajo, al momento de encontrarse todos los colaboradores trabajando a distancia, el valor de la inversión se multiplica por tres debido a que será necesario contar con un equipo individual para cada empleado, por lo que el incremento en la inversión inicial si se adopta el modelo de home office es de aproximadamente el 30%, considerando que también hay rubros que se reducen, principalmente el equipo de oficina y las mejoras a edificios.

CUADRO 12
RESUMEN INVERSIÓN INICIAL
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

INVERSIÓN INICIAL	Modelo Presencial	Variación	Modelo Home Office
Descripción	CostoTotal	%	CostoTotal
Equipo de Cómputo	3,219,784	150%	8,065,084
Network	1,403,964	-47%	750,811
Software	1,192,252	134%	2,794,332
Equipo de Telefonía	690,000	147%	1,701,271
Equipo de Oficina	1,125,000	-88%	133,170
Mejoras a Edificios	2,765,000	-87%	369,803
Recl. y Selección de Personal	350,000	0%	350,000
Capacitación de Personal	75,000	0%	75,000
Capital de Trabajo	179,000	-55%	80,000
Total:	11,000,000	30%	14,319,469

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

En el cuadro trece, se detalla el equipo de cómputo necesario para el proyecto mencionado; como computadoras, servidores, impresoras y baterías entre otros, en el mismo se muestra el costo unitario de cada equipo y las cantidades necesarias en cada modelo, los precios son de acuerdo a cotizaciones de los proveedores habituales de la organización estudiada, que por razones de confidencialidad no se muestran ni se mencionan.

Para el modelo presencial se necesita aproximadamente una inversión en este rubro de Q.3,219,784, mientras que para el modelo de home office se necesita una inversión de Q.8,065,084, un incremento del 150% debido a la necesidad de adquirir una computadora para cada colaborador, a excepción de los cables de red y las computadoras personales, ningún otro ítem sufre alguna variación importante debido a que se necesitarán en las mismas cantidades independientemente si el trabajo es presencial o a distancia.

CUADRO 13
DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPO DE CÓMPUTO
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Equipo de Cómputo	Modelo Presencial		Modelo Home Office		
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Cantidad	Costo Total
Computadora + Monitor Administración	14	12	169	12	169
Computadora + Monitor Control de producción	24	2	47	2	47
Computadora + Monitor salas de entrenamiento	15	2	30	2	30
Computadora + Monitor para personal operativo	15	161	2,426	484	7,292
Servidor de Windows	85	1	85	1	85
Servidor de Red	65	1	65	1	65
Rack para servidores	63	1	63	1	63
Impresora Laser	9	1	9	1	9
Servidor control de asistencias	116	1	116	1	116
Impresora para control de asistencias	23	1	23	1	23
Consola para servidores	70	1	70	1	70
Adaptadores KVM	0.2	1	0.2	1	0.2
Cables de red para servidores	0.1	326	30	100	9
Baterías de emergencia Rack de Servidores	21	1	21	1	21
Baterías Computadoras de control de producción	1	1	1	1	1
Retroproyector	23	1	23	1	23
Otros Equipos	10	4	40	4	40
Total:			3,220		8,065

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

El cuadro catorce muestra el detalle en equipo de red y comunicaciones necesario en ambos modelos, debido a que este rubro contiene principalmente el equipo necesario para la instalación y funcionamiento de la red de trabajo interna considerando que los trabajadores van a estar ocupando un espacio físico, al momento de no necesitar en su totalidad a los trabajadores físicamente, la reducción del equipo necesario también se hace evidente con la disminución de la inversión en aproximadamente 47%.

Debido a que no se cuenta con la experiencia de proyectos con trabajo a distancia el valor de esta reducción es estimado conservadoramente; pero, se estima que éste podría reducirse hasta un 60% debido a que solamente se necesita contar con una red para el personal administrativo y de control de calidad y producción.

CUADRO 14
DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPO DE RED Y COMUNICACIONES
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Network		Modelo Presencial		Modelo Home Office	
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Cantidad	Costo Total
Router Cisco Serie 3xxx	39	2	78	1	39
Router Cisco Serie WIC	23	2	47	1	23
Cisco T3/E3 WIC	27	2	54	1	27
Cisco T1/E1 WIC	9	2	17	1	9
Cisco Core/Data Center Switches	22	6	130	3	65
Cisco Core/Data Center Switches	12	6	70	3	35
Cisco ASA 5500 Failover License	41	6	245	3	122
Cisco Wireless Controller AIR-WLC2106-K9	15	2	30	1	15
Cisco Wireless Access Point AIR-LAP1131G-A-K9	4	4	14	2	7
Cisco Redundant Power	19	3	58	1	19
Fibra Optica GBIC	3	57	178	10	31
Cisco 3750 Switch	126	2	251	1	126
Otros Equipos de red y comunicación	233	1	233	1	233
Total:			1,404	751	

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

Las licencias para la utilización de todos los programas necesarios son otro de los rubros que muestran un incremento significativo en la inversión inicial en el modelo

de home office, debido a que se multiplican en la misma proporción de los equipos utilizados, para el modelo presencial es necesaria una inversión de Q1,192,252 y para el modelo home office, se estima que esta podría llegar a Q.2,794,332, lo que significa un incremento del 134%.

CUADRO 15
DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN LICENCIAS DE SOFTWARE
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Software		Modelo Presencial		Modelo Home Office	
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Cantidad	Costo Total
Anti-Virus License	0	177	41	500	116
Licencia de Backup	3	177	480	500	1,356
Licencia de Backup - Win	4	12	47	12	47
Backup Exec Server Software	13	1	13	1	13
CMS-Supervisores	4	1	4	1	4
ePOP	0.2	1	0.2	1	0.2
IEX Client Software	2	177	357	500	1,008
IEX Site License	89	1	89	1	89
License para seguimiento de problemas	10	1	10	1	10
Liacencia de Microsoft Office	1	24	32	24	32
Licencia de Outlook	1	12	6	12	6
Licencia de SQL	46	1	46	1	46
Licencia de VMWare Virtual Software	1	12	7	12	7
Licencia Web Filter	52	1	52	1	52
Web Proxy License	0	439	7	439	7
Terminal Server Licenses	0	19	1	19	1
Total:			1,192		2,794

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

Por su parte, en el cuadro dieciséis se detalla todo lo relacionado a equipo de oficina y equipo de telefonía, en estos se muestra los equipos de teléfono IP necesarios para la comunicación vía internet, los sistemas de comunicación a manos libres y las estaciones de trabajo necesarias para controlar llamadas telefónicas, también se muestra el equipo de oficina necesario tanto para el personal administrativo como para el operativo.

El equipo de telefonía en el modelo de trabajo propuesto representa un incremento de 147% en la inversión siendo uno de los más fuertes, por otro lado se muestra una reducción más moderada en el equipo de oficina, se podrá prescindir de la mayoría de escritorios y sillas para el personal operativo, pero será necesario mantener lo necesario para el personal administrativo y operativo que necesite permanecer en el edificio.

CUADRO 16
DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPO DE OFICINA Y TELEFONÍA
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Equipo de Telefonía		Modelo Presencial		Modelo Home Office	
Descripción	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo
	Unitario		Total		Total
Estaciones de trabajo - Avaya	19	1	19	1	19
Estaciones de entrenamiento - Avaya	19	1	19	1	19
Estacion Administrativa - Avaya	5	2	9	2	9
CLAN Module	6	1	6	1	6
Diademas (head sets)	1	177	89	500	252
Telefonos Licencias de telefonía IP	3	177	465	500	1,314
Servidor para telefonía IP	69	1	69	1	69
Otros	13	1	13	1	13
Total:			690		1,701

Equipo de Oficina		Modelo Presencial		Modelo Home Office	
Descripción	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo
	Unitario		Total		Total
Gabinete para servidor	23	3	70	1	23
Televisores	6	4	25	1	6
Escritorios de Oficina	3	180	488	12	33
Sillas de Oficina	1	200	271	20	27
Archivos	4	10	42	5	21
Estaciones de Trabajo (Cubículos)	5	50	229	5	23
Total:			1,125		133

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

En cuanto a la inversión inicial, finalmente se presenta el cuadro diecisiete, en este se detalla toda la inversión requerida en infraestructura para que el proyecto tanto presencial como a distancia pueda funcionar a cabalidad, este rubro muestra una

importante disminución del 87% debido a que se estima que la necesidad de espacio se puede reducir hasta en un 75%.

CUADRO 17
DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN MEJORAS A EDIFICIOS
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Mejoras a Edificios		Modelo Presencial		Modelo Home Office	
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Cantidad	Costo Total
Racks para equipo de computo	9	2	17	1	9
Distribuidores de corriente de 20 Amp Horizontal	3	1	3	1	1
Distribuidores de corriente de 30 Amp Horizontal	3	1	3	1	2
Distribuidores de corriente de 20 Amp Vertical	2	1	2	1	1
A/V & Plasma Displays	19	5	97	0.3	5
Paneles para televisor	6	1	6	1	6
Amplificadores de señal de wireless	9	1	9	0.3	2
Cerraduras electronicas para puertas	21	1	21	0.3	5
Circuito cerrado de TV	194	1	194	-	-
Circuito de camaras de seguridad	155	1	155	-	-
Cableado telefónico y de Red	721	1	721	0.2	108
Sistema de aire acondicionado	387	1	387	0.2	58
Obra gris	775	1	775	0.2	116
Intalación de estaciones de Trabajo	12	1	12	0.2	2
Fibra Optica	31	1	31	0.2	5
Honorarios por gerenciamiento de la obra	332	1	332	0.2	50
Total:			2,765		370

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

Para los proyectos nuevos se debe considerar únicamente el espacio que se va a requerir efectivamente, en los proyectos en marcha, se deben tomar en cuenta los contratos de alquiler que existan y las inversiones adicionales necesarias, en estos casos también se necesita tomar en cuenta que posiblemente no todas las personas quieran moverse al modelo home office, y por lo tanto deberá respetarse esa decisión pues ningún trabajador puede ser obligado a adoptar el modelo si fue contratado para trabajar de manera presencial, en tal sentido se precisa considerar cuál va a ser el espacio físico, la infraestructura y el equipo exacto para que la labor se siga desarrollando con total normalidad.

Es recomendable que para los proyectos en marcha antes de adoptar este modelo se haga un análisis de los contratos de arrendamiento para establecer la relación costo-beneficio de la reducción de alquileres contra cualquier penalidad relacionada a la cancelación de contratos, lo recomendable es iniciar el cambio con proyectos que ya tienen contrato vencido o por vencer, siempre considerando hacer el análisis de qué resulta más ventajoso para la organización y para el proyecto en sí.

6.2 Tasa de rendimiento mínima aceptada

Para el cálculo de la tasa mínima de rendimiento aceptada, se han considerado diferentes aspectos, inicialmente se hace una estimación de la tasa promedio de inflación, utilizando información histórica del Banco de Guatemala.

CUADRO 18
CÁLCULO DE LA TASA PROMEDIO DE INFLACIÓN
CIFRAS EXPRESADAS EN PORCENTAJES

Año	Índice	Variación			
		Intermensual	Interanual	Acumulada	Promedio
2011	98.13	0.44	3.86	3.42	3.04
2012	104.23	0.50	6.21	4.23	5.67
2013	108.17	0.28	3.80	1.86	4.45
2014	112.87	0.36	4.34	2.74	4.21
2015	116.73	0.24	3.42	1.79	3.56

Tasa promedio de inflación 4.19

Fuente: Elaboración propia con base en información del Banco de Guatemala.

Para el cálculo de la Trema, se consideró el 4.19% de inflación, adicionalmente el porcentaje de rendimiento requerido por la casa matriz en este caso de 7% y la tasa de riesgo país publicada por EX-IM en Estados Unidos la cual asciende a 4%.

CUADRO 19
CÁLCULO DE LA TASA DE RENDIMIENTO
MÍNIMA ACEPTADA (TREMA)
CIFRAS EXPRESADAS EN
PORCENTAJES

Factor	Porcentaje
Inflación promedio	4.19%
Costo de capital	7.00%
Riesgo país	4.00%
TREMA	15.19%

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental

6.3 Flujo de caja proyectado

Para la proyección del flujo de caja, se ha hecho un análisis de todos los gastos salariales considerando para el efecto 500 colaboradores, 450 empleados operativos y 50 administrativos, se incluyeron los porcentajes de ley en Guatemala para el cálculo de las cargas laborales, el nuevo proyecto se está contemplando que tenga una vida útil de 5 años para lo cual se estimó un incremento inflacionario para los costos de 4.19% de acuerdo a las proyecciones del Banco de Guatemala.

Se ha hecho además una separación entre gastos de personal, gastos de operación y gastos fijos, esto debido a que se busca hacer un análisis posterior de los gastos fijos comparando los modelos de trabajo. Para los ingresos, se sabe que a la fecha es requerido un margen del 7% sobre el total de gastos en el proyecto original de acuerdo a las políticas de precios de transferencia, para el modelo home office no se estima ningún crecimiento del ingresos debido a que aplica la misma política de precios de transferencia para ambas opciones, el porcentaje del impuesto sobre la renta aplicado es del 25%.

6.3.1 Flujo de caja proyectado modelo presencial

En el cuadro veinte se muestra el flujo de caja proyectado para el modelo de trabajo presencial, en este caso la inversión inicial asciende a Q.11 millones exactos, obteniendo ingresos netos oscilantes entre los Q.5.1 y Q6.1 millones durante la vida del proyecto.

CUADRO 20
FLUJO DE CAJA MODELO PRESENCIAL
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Concepto / Años	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	-	105,873	110,309	114,931	119,745	124,762
Gastos de Personal	-	(81,452)	(84,865)	(88,420)	(92,125)	(95,985)
Gastos de Operación	-	(6,940)	(7,230)	(7,533)	(7,849)	(8,178)
Gastos Fijos	-	(10,553)	(10,995)	(11,456)	(11,936)	(12,436)
Depreciaciones	-	(3)	(3)	(3)	(1)	(1)
Utilidad	-	6,926	7,217	7,519	7,834	8,162
Impuestos 25%	-	(1,732)	(1,804)	(1,880)	(1,958)	(2,040)
Utilidad Neta	-	5,195	5,412	5,639	5,875	6,121
Depreciaciones	-	3	3	3	1	1
Inversión Inicial	(11,000)	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	(11,000)	5,198	5,415	5,642	5,876	6,122

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental

6.3.2 Flujo de caja proyectado modelo home office

En el cuadro veintiuno se muestra el flujo de caja proyectado para el modelo de trabajo home office, en este caso la inversión inicial asciende a Q.14,319,469, los flujos netos de efectivo oscilan entre Q.7.1 y Q.8.4 millones, la principales variaciones respecto al modelo de trabajo presencial son, un incremento del 30% en la inversión inicial, una disminución aproximada del 25% en gastos fijos y un incremento del 33% en las depreciaciones lo que es utilizado como escudo fiscal, estos cambios dan como resultado un incremento en los flujos y en la utilidad neta de aproximadamente 38%.

CUADRO 21
FLUJO DE CAJA MODELO HOME OFFICE
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Concepto / Años	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	-	105,873	110,309	114,931	119,745	124,762
Gastos de Personal	-	(81,452)	(84,865)	(88,420)	(92,125)	(95,985)
Gastos de Operación	-	(6,940)	(7,230)	(7,533)	(7,849)	(8,178)
Gastos Fijos	-	(7,915)	(8,246)	(8,592)	(8,952)	(9,327)
Depreciaciones	-	(4)	(4)	(4)	(0)	(0)
Utilidad	-	9,563	9,964	10,381	10,818	11,271
Impuestos 25%	-	(2,391)	(2,491)	(2,595)	(2,705)	(2,818)
Utilidad Neta	-	7,172	7,473	7,786	8,114	8,454
Depreciaciones	-	4	4	4	0	0
Inversión Inicial	(14,319)	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	(14,319)	7,177	7,477	7,790	8,114	8,454

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental

A pesar de que el análisis comparativo de los flujos de efectivo muestra las ventajas financieras entre modelos, no se puede dejar de mencionar que el proceso de adopción de un nuevo modelo debe ser integral, considerando además cambios organizacionales y administrativos complementarios para que se pueda obtener los resultados requeridos al momento de implementar éste.

6.4 Relación beneficio-costos

En los cuadros veintidós y veintitrés se muestra la relación beneficio costo de los dos distintos modelos de trabajo presentados, para fines ilustrativos, este análisis se calcula separadamente del valor actual neto y de la tasa interna de retorno, para este cálculo se consideraron los ingresos y egresos mostrados en los cuadros veinte y veintiuno respectivamente para cada caso. En ambas situaciones se ha descontado tanto los ingresos como los egresos, utilizando como tasa de descuento, para ambos modelos del 15.19% que corresponde a la tasa de rendimiento mínima aceptada.

CUADRO 22
RELACION BENEFICIO COSTO MODELO PRESENCIAL
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

Año	Ingresos	Egresos	Factor de descuento	VPN Ingresos	VPN Egresos
0	-	11,000,000	1.00000	-	11,000,000
1	105,873,489	100,675,907	0.86813	91,912,048	87,399,867
2	110,309,460	104,894,225	0.75365	83,134,866	79,053,667
3	114,931,298	109,289,291	0.65427	75,195,868	71,504,483
4	119,744,717	113,868,476	0.56799	68,013,833	64,676,185
5	124,761,980	118,639,565	0.49309	61,518,872	58,499,971
Totales	575,620,943	547,367,463		379,775,487	361,134,174

RBC	$\frac{\text{VPN Ingresos}}{\text{VPN Egresos}}$	$\frac{379,775,487}{361,134,174}$	1.05
------------	--	-----------------------------------	-------------

CUADRO 23
RELACION BENEFICIO COSTO MODELO HOME OFFICE
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

Año	Ingresos	Egresos	Factor de descuento	VPN Ingresos	VPN Egresos
0	-	14,319,469	1.00000	-	14,319,469
1	105,873,489	98,696,858	0.86813	91,912,048	85,681,794
2	110,309,460	102,832,270	0.75365	83,134,866	77,499,672
3	114,931,298	107,140,955	0.65427	75,195,868	70,098,896
4	119,744,717	111,630,623	0.56799	68,013,833	63,405,107
5	124,761,980	116,307,941	0.49309	61,518,872	57,350,271
Totales	575,620,943	536,608,648		379,775,487	354,035,740

RBC	$\frac{\text{VPN Ingresos}}{\text{VPN Egresos}}$	$\frac{379,775,487}{354,035,740}$	1.07
------------	--	-----------------------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

El modelo de trabajo presencial presenta una relación beneficio costo de 1.05 y el modelo de trabajo basado en el home office muestra una relación de 1.07, levemente arriba del modelo tradicional, por lo que se puede concluir que ambos modelos son rentables desde el punto de vista de la relación beneficio-costo aunque el modelo home office muestra una variación favorable de aproximadamente el 2%.

6.5 Período de recuperación de la inversión

Con este análisis se busca establecer cuál de las dos opciones presenta la mejor opción en cuanto a la recuperación de la inversión inicial, la rapidez con que se recupere lo invertido es en muchos casos determinante para los inversionistas pues de ello dependerá que destinen los recursos obtenidos a nuevos proyectos.

6.5.1 Período de recuperación de la inversión modelo presencial

CUADRO 24
PERÍODO DE RECUPERACIÓN MODELO PRESENCIAL
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

AÑOS	Saldo de la Inversión	Flujo Anual	Factor de Descuento	Recuperación de la Inversión
1	11,000,000	5,197,582	789,513	4,408,069
2	6,591,931	5,415,235	822,574	4,592,661
3	1,999,270	5,642,007	857,021	4,784,986
4	(2,785,716)	5,876,241	892,601	4,983,640
5	(7,769,356)	6,122,415	929,995	5,192,420
Saldo después de recuperar la inversión				12,961,776

Margen de Rentabilidad 15.19%

Período de Recuperación 2 AÑOS 5 MESES 3 DÍAS

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

En el cuadro veinticuatro se muestra el período de recuperación de la inversión para el modelo de trabajo presencial o tradicional, en este caso, con una inversión inicial de Q.11 millones, y un margen de rentabilidad requerido del 15.19% (TREMA), el tiempo de recuperación es de 2 años, 5 meses y 3 días y un saldo final después de recuperar ésta de Q12.9 millones, tiempo que se estima aceptable para este tipo de proyectos.

6.5.2 Período de recuperación de la inversión modelo home office

Para el modelo de home office (cuadro veinticinco), con una inversión inicial arriba de Q.14.3 millones e igual margen de rentabilidad requerido, el tiempo de recuperación es de 2 años, 3 meses y 14 días, con un saldo final después de la recuperación de Q.18.7 millones. Únicamente un mes y diecinueve días menos que el modelo presencial, por lo que ambos proyectos muestran un período de recuperación razonable en relación al valor de la inversión, principalmente el modelo de home office puesto que la inversión inicial es 30% mayor.

CUADRO 25
PERÍODO DE RECUPERACIÓN MODELO HOME OFFICE
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

AÑOS	Saldo de la Inversión	Flujo Anual	Factor de Descuento	Recuperación de la Inversión
1	14,319,469	7,176,630	1,090,130	6,086,500
2	8,232,969	7,477,190	1,135,785	6,341,405
3	1,891,564	7,790,343	1,183,353	6,606,990
4	(4,715,425)	8,114,094	1,232,531	6,881,563
5	(11,596,988)	8,454,039	1,284,168	7,169,870
Saldo después de recuperar la inversión				18,766,858

Margen de Rentabilidad **15.19%**
Período de Recuperación **2 AÑOS** **3 MESES** **14 DÍAS**

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

6.6 Valor actual neto y tasa interna de retorno

En los cuadros veintiséis y veintisiete, se muestra el análisis comparativo en relación al cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para ambos modelos de trabajo, para este análisis se ha utilizado la inversión inicial previamente calculada para cada opción y resumida en el cuadro doce, los detalles de gastos mostrados en los anexos tres y cuadro, y los ingresos expuestos también en los flujos de caja de los cuadros veinte y veintiuno. Los flujos netos de fondos de cada año fueron descontados utilizando una tasa de 15.19%, correspondiente a la trema utilizada para ambos modelos de trabajo.

6.6.1 Valor actual neto y tasa interna de retorno modelo presencial

CUADRO 26
FLUJO DE CAJA DESCONTADO MODELO PRESENCIAL
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Año	Flujo Neto	Factor descuento	Valor Actual	Valor Actual Neto
0	(11,000)	1.00000	-	(11,000)
1	5,198	0.86813	4,512	4,512
2	5,415	0.75365	4,081	4,081
3	5,642	0.65427	3,691	3,691
4	5,876	0.56799	3,338	3,338
5	6,122	0.49309	3,019	3,019
Totales	28,253		18,641	7,641
Tasa Interna de Retorno				41.04%

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

Para el modelo presencial, se obtuvo un valor actual neto de Q.7,641,133 y una tasa interna de retorno del 41.08% por lo que se puede concluir que en la

actualidad es aceptable invertir bajo este modelo de trabajo puesto que el van es positivo y la tasa de retorno es mayor a la trema establecida.

6.6.2 Valor actual neto y tasa interna de retorno modelo home office

CUADRO 27
FLUJO DE CAJA DESCONTADO MODELO HOME OFFICE
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

Año	Flujo Neto	Factor descuento	Valor Actual	Valor Actual Neto
0	(14,319)	1.00000	-	(14,319)
1	7,177	0.86813	6,230	6,230
2	7,477	0.75365	5,635	5,635
3	7,790	0.65427	5,097	5,097
4	8,114	0.56799	4,609	4,609
5	8,454	0.49309	4,169	4,169
Totales	39,012		25,740	11,420
Tasa Interna de Retorno				44.56%

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

Respecto al modelo de trabajo home office, éste muestra un valor actual neto de Q.11,420,297.60 y una tasa interna de retorno de 44.56%, esto significa que este modelo de trabajo también es aceptable; no obstante, posee una tasa de retorno 3.51% mayor que el modelo tradicional y un valor actual neto 41% más alto, por lo que se puede concluir que este modelo ofrece la mejor opción de inversión si es necesario considerar entre estas dos opciones.

6.7 Análisis de costos fijos

Uno de los principales objetivos de la propuesta de adopción de un modelo de trabajo basado en el home office, es que éste permite obtener una reducción en

los costos fijos, debido a que la empresa no deberá incurrir en gastos de renta, energía eléctrica, agua potable, aire acondicionado, mantenimiento, seguridad y parqueo por mencionar los más importantes.

En el presente análisis como se muestra en el cuadro 28, el total de gastos descontados para los 5 años de vida del proyecto en el modelo presencial ascienden a Q.37,854,567, por su parte, los gastos para el modelo de home office son de Q.28,390,925, esto significa una reducción en costos fijos de aproximadamente el 25% lo que equivale a Q.9,463,642 durante la vida del proyecto.

CUADRO 28
COMPARATIVO GASTOS FIJOS
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

Año	Gastos fijos presencial	Gastos fijos home office	Factor de descuento	VPN GF modelo presencial	VPN GF modelo Home office
1	10,552,982	7,914,736	0.86813	9,161,370	6,871,027
2	10,995,152	8,246,364	0.75365	8,286,510	6,214,883
3	11,455,849	8,591,886	0.65427	7,495,195	5,621,396
4	11,935,849	8,951,886	0.56799	6,779,446	5,084,584
5	12,435,961	9,326,970	0.49309	6,132,047	4,599,035
-	57,375,791	43,031,843		37,854,567	28,390,925
TASA DE DESCUENTO				15.19%	
DIFERENCIA VALORES				9,463,642	
DIFERENCIA PORCENTUAL				25%	

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

6.8 Estudio financiero comparativo

CUADRO 29
RESUMEN ESTUDIO FINANCIERO COMPARATIVO
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES, PORCENTAJES Y DÍAS

Concepto	Modelo presencial	Modelo Home office	Diferencia
Inversión Inicial	11,000,000	14,319,469 ▲	+ 30%
Relación beneficio-costo	1.05	1.07 ▲	+ 2%
Período de recuperación de la inversión	2 A. 2 M. 3 D.	2 A. 3 M. 14 D.	- 19 Días
Valor actual neto	7,641,333	11,420,297.00 ▲	+ 49%
Tasa interna de retorno	41.04%	44.56% ▲	+ 3.52%
Total de gastos fijos	37,854,567	28,390,925 ▲	-25%

Fuente: Elaboración propia, con base en investigación de campo y documental.

Haciendo un análisis comparativo de los principales índices analizados, se puede comprobar que a pesar de que el modelo de trabajo home office requiere una inversión 30% en comparación con el modelo tradicional; no obstante, se mejora en un 2% la relación beneficio-costo, el período de recuperación es 19 días menor, en el valor actual neto se obtiene una mejora del 49%, la tasa interna de retorno se supera en 3.52% y la mejora en gastos fijos es del 25%.

Con estos índices se concluye que aunque ambos modelos de trabajo son aceptables para un inversionista, el modelo de home office ofrece mayores ventajas financieras, en relación a la eficiencia operativa como los índices de productividad, ausentismo y rotación de personal, es necesario efectuar la prueba piloto indicada en el proceso de adopción del modelo.

CONCLUSIONES

1. Con base en la investigación de campo, la exploración documental y el análisis financiero a través de herramientas de valuación como VAN, TIR, PRI y la relación beneficio-costos, se ha comprobado la veracidad de la hipótesis planteada, confirmando que la implementación en las empresas BPO en Guatemala, de un modelo de trabajo basado en el home office, mejora la productividad, reduce los costos fijos a la vez que mejora la calidad de vida y las condiciones laborales de los colaboradores, puesto que les permite conciliar de mejor manera su vida laboral, personal y familiar.
2. La experiencia en el desarrollo del presente estudio de las empresas BPO en Guatemala, y las experiencias del modelo de home office documentadas de otros países muestran que el incremento de la productividad puede ser hasta de un 23%, la reducción de los costos fijos se ha cuantificado hasta en un 18%, por su parte se ha observado una reducción en el índice de ausentismo del 63% y la rotación de personal se ha reducido en un 25%, lo que confirma que el modelo permite acceder a una mejora operativa y estratégica.
3. Para mantenerse competitivos a nivel internacional es necesario adoptar los nuevos modelos de trabajo derivados del constante desarrollo de la tecnología y comunicación; es en este aspecto donde el modelo de home office a través de la adecuada administración de los equipos de trabajo virtuales, el cambio organizacional y la administración por objetivos y valores generan su aporte para ampliar el mercado laboral creando más fuentes de empleo y proporcionando una nueva alternativa de desarrollo a los actuales trabajadores.

4. Como todo cambio, la adopción de un modelo de producción basado en el trabajo a distancia presenta retos, debido a los paradigmas y a la costumbre arraigada en el trabajo presencial, el modelo de home office presenta sus retos particulares, pues es necesario que tanto administradores como colaboradores se encuentren en sintonía con los objetivos organizacionales y se comprometan al logro de los mismos.
5. La implementación del home office necesita cambios en la actual cultura organizacional de las empresas BPO en Guatemala, el cambio debe empezar con la mentalidad del equipo administrativo, éstos deben estar dispuestos a delegar funciones y también necesitan ser capaces de identificar a las personas que están en la capacidad de trabajar bajo este modelo, pues no se puede dejar de mencionar que en todo proceso productivo y en especial cuando el principal elemento es el humano, van a existir muchos desafíos por superar, en este caso, identificar a las personas aptas para este tipo de trabajo se convierte en un reto para los reclutadores o evaluadores; pero, hay que insistir en que no hay vuelta atrás en este proceso de cambio y los cambios organizacionales van a ser necesarios en el corto plazo con el objetivo de mantenerse competitivos.

RECOMENDACIONES

1. A pesar de que el actual modelo de trabajo presencial ha funcionado para las empresas BPO en Guatemala, la actual situación de expansión y constante crecimiento, crea la necesidad de realizar un cambio estratégico en la manera en que se han desempeñado, es momento que las empresas decidan romper los paradigmas, que cambien los modelos obsoletos de producción y decidan implementar nuevos sistemas para otorgar a los colaboradores nuevas y novedosas formas de producir contribuyendo al crecimiento económico del país.
2. Relacionados con el modelo administrativo y financiero de home office, existen muchos temas que necesitan ser abordados con el propósito de que este modelo sea viable, en el aspecto legal. Es necesario crear la figura de esta modalidad de trabajo, misma que garantice tanto al empleador como al empleado que se observen todas las condiciones para que el trabajo sea desempeñado de forma adecuada y que no se van a vulnerar los derechos de ninguna de las partes.
3. Para las empresas BPO de Guatemala que estén en búsqueda de mejoras en la eficiencia operativa y estratégica para su negocio, es recomendable la realización de una prueba piloto del modelo de trabajo home office, ésta permitirá realizar un análisis cuantitativo y cualitativo en cuanto a la reducción de costos, el incremento de la productividad, la reducción de los índices de rotación y ausentismo y adicionalmente permitirá medir el grado de satisfacción y bienestar que este modelo de trabajo pueda ofrecer a los colaboradores.
4. La implementación del modelo deberá incluir la revisión y realización de las políticas que regulen el trabajo a distancia, por lo que también es importante mencionar que una vez el modelo de home office haya sido legislado y

reconocido por el Ministerio de Trabajo de Guatemala como una figura legal, será necesario ajustar las políticas internas de la organización con las gubernamentales para garantizar que se está dando cumplimiento con todo el normativo legal que el modelo requiere, esto con el propósito de prevenir contingencias o problemas legales.

5. Es importante para el sector que se logren acuerdos público-privados, con el fin de impulsar el modelo de teletrabajo y el uso de las tecnologías de la información. Guatemala tiene una ventaja competitiva ante muchos países en el tema de las telecomunicaciones; no obstante, es recomendable que como asociación, las empresas BPO de Guatemala logren impulsar el negocio y promocionarlo en el extranjero a través de las instituciones de gobierno, para que más multinacionales vean atractivo al país para invertir, de igual manera a través de estos acuerdos se puede obtener cooperación técnica y proyección internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Consultas en libros

1. Alcantud Marín, Francisco, 2013. Teleformación: Diseño para todos. 1ª Ed. Valencia, España, Editorial Universitaria de Valencia.
2. Barbosa, Valeria Karina, 2013. Teletrabajo: Liderar y trabajar en equipos a distancia. 1ª Ed. Buenos Aires, Argentina, Dunken.
3. Beting, J., 1997. Migración o extinción. 1ª Ed. Sao Paulo, Brasil.
4. Bowersox, D. J., Closs, D. J. y Cooper, M. B. 2007. Administración y logística en la cadena de suministros. 2ª Ed. México, McGrall-Hill.
5. Buira, J. 2012. El teletrabajo. Entre el mito y la realidad. Barcelona. Editorial UOC. Primera Edición.
6. Bunge, M. 2004. La investigación científica. 4ª Ed. México, Siglo XXI Editores.
7. Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3ª Ed. México, McGraw-Hill.
8. García-Camino Burgos, Mercedes, 2013. Teletrabajo y discapacidad. Ed. Digital, Madrid, España, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
9. Guajardo Cantú, G. 2008. Contabilidad financiera. 5ta. Ed. México, McGrall-Hill Interamericana.
10. Hansen, D. R., Mowen, M. M. 2009. Administración de costos: Contabilidad y control. 5ta Ed. Ciudad de México, Cengage Learning Editores, S.A.
11. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. 2010. Metodología de la investigación. 5ª Ed. México, McGraw-Hill Interamericana.
12. Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G., 2007. Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. 12ª Ed. México, Pearson Education.

13. Krugman, P., 1997. Pop Internationalism. 1ª Ed. Rio de Janeiro, Brasil, Campus Rio de Janeiro.
14. Luna Rodríguez, R., Pezo Paredes, A. 2005. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. 1ª Ed. Bogotá Colombia, Convenio Andrés Bello.
15. Muradep, L., 2009. Coaching para la transformación personal. 1ª Ed. México, Ediciones Granica, S.A.
16. Pastore, J., 1996. Límites y virtudes de la flexibilización. 1ª Ed. Sao Paulo, Brasil.
17. Robbins, S. y Judge, T. 2009. Comportamiento organizacional. Decimotercera ed. México, Pearson Education.
18. Rodríguez Sandiás, A., Iturralde Jainaga, T. 2008. Modelización financiera aplicada. 1ª Ed. Madrid, España, Delta Publicaciones.
19. Sapag Chain, N., 2008. Preparación y evaluación de proyectos. 5ª Ed. Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana.
20. Soto, E. y Sauquet, A. 2006. Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. 1ª Ed. México, Thomson Editores.
21. Schneider, B., 2004. Outsourcing, La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. 1ª Ed. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, S.A.
22. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. 2009. Normativo de tesis para optar al grado de maestro en ciencias.
23. Uribe Marín, R. 2011. Costos para la toma de decisiones. 1ª Ed. Bogotá Colombia, McGraw-Hill.
24. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. 2009. Normativo de tesis.

Consultas electrónicas

1. Agexport Hoy, 2014, consultada en octubre de 2014, <https://agexporthoy.export.com.gt/category/noticias/sector-servicios/>
2. Invest in Guatemala, 2014, ¿Cómo invertir en Guatemala?, consultada en octubre de 2014 http://investinguatemala.org/investors_guide/content/bpo

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Página
1	FORMA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	129
2	FORMA RESULTADOS AUTOEVALUACIÓN	130
3	DETALLE DE GASTOS NUEVO PROYECTO PRESENCIAL	131
4	DETALLE DE GASTOS NUEVO PROYECTO HOME OFFICE	132
5	CÉDULA DE ENTREVISTA PERSONEROS EMPRESAS BPO	133
6	MODELO DE ENCUESTA EN LÍNEA EMPLEDOS BPO	134

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
EVALUACIÓN / AUTO-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (HOME OFFICE)

Nombre del Empleado: _____	Escala de Punteo
Código del Empleado: _____	5.0 Sobresaliente
Puesto: _____	4.0 Excede las Expectativas
Departamento: _____	3.0 Cumple con las Expectativas
Fecha de Evaluación: _____	2.0 Bajo las Expectativas
Evaluador: _____	1.0 Desempeño Insatisfactorio

Instrucciones: Evaluar el desempeño del colaborador con base a cada una de las competencias y criterios listado a continuación, asignar una puntuación entre 1 y 5 observando la escala mostrada al final del cuestionario, el promedio de todas la puntuaciones se deberá complementar con los datos cuantitativos del empleado para poder emitir informe de la evaluación.

Competencia	Criterio de Evaluación	Punteo
Atención al Cliente	Crea una impresión positiva a través de la conducta y actitud profesional y técnica.	1.0
	Puntualidad y eficiencia para resolver temas relacionados con los clientes.	
	Interactúa con el cliente de manera proactiva, regular y productiva.	
Calidad	Demuestra compromiso y empeño en la realización de su trabajo.	1.0
	Da seguimiento a los factores de calidad considerados por el cliente.	
	Establece y mantiene altos estándares de calidad en su trabajo.	
Comunicación	Transmite sus conocimientos e ideas de forma clara a los demás.	1.0
	La presentación de informes y propuestas son precisas y oportunas.	
	La comunicación tanto oral como escrita es abierta y funcional.	
Conocimiento	Tiene y demuestra conocimiento de su área de trabajo y conocimientos adicionales.	1.0
	Conoce cuál es el giro del negocio y la metas que se persiguen.	
	Demuestra empeño en capacitarse, actualizarse y tecnificarse.	
Productividad	Posee habilidad para fijar sus propios objetivos.	1.0
	Provee constante retroalimentación sobre su propio desenvolvimiento.	
	Se fija metas desafiantes, pero mesurables y alcanzables.	
Toma de Decisiones	Aplica valores y principios en cada decisión que toma.	1.0
	Fundamenta y documenta las tareas que impliquen toma de decisiones.	
	Analiza diferentes alternativas antes de tomar una decisión.	
Trabajo en Equipo	A pesar de la distancia, cultiva y apoya las tareas de equipo.	1.0
	Mantiene una cordial relación con colegas, jefes, compañeros, subalternos, etc.	
	Delega, asume o escala responsabilidades de manera eficiente.	
Controles/Seguimientos	Cumple y vela por que se cumplan las políticas y reglamentos internos.	1.0
	Cumple y vela por que se cumplan las leyes del país.	
Integridad/Valores	Está comprometido con la verdad y la honestidad en cada una de sus actividades.	1.0
	Está en sintonía con las políticas, normas y reglamentos de la organización.	
	Su manera de actuar está en concordancia con lo que transmite.	
Entorno Laboral	Crea un ambiente de sana competencia laboral.	1.0
	Mantiene una ambiente de trabajo en armonía a pesar de la distancia.	
	Se identifica con la empresa y fomenta a que otros lo hagan.	
Iniciativas	Demuestra su interés por aceptar nuevos retos y desafíos.	1.0
	Está abierto al cambio de manera propositiva.	
	Es flexible y se adapta a las circunstancias y exigencias del trabajo a distancia.	
Habilidades	Mantiene o mejora sus índices de calidad en el trabajo realizado.	1.0
	Usa de manera eficiente los recursos disponibles en la toma de decisiones.	
	Propone nuevas técnicas para mejorar su propio desempeño laboral.	
Aptitudes	Evalúa y se anticipa a las necesidades, define objetivos y metas realistas.	1.0
	Motiva a los colegas a trabajar hacia un propósito compartido.	
	Organiza los recursos, los horarios y coordina sus actividades para completar satisfactoriamente las tareas.	
Promedio (Ponderación final)		1.0

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
RESUMEN DE RESULTADOS EVALUACIÓN / AUTO-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Evaluado: _____

Puesto: _____

Fecha de la Evaluación: _____ Código: _____

Competencia	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado
Atención al Cliente					
Calidad					
Comunicación					
Conocimiento					
Productividad					
Toma de Decisiones					
Trabajo en Equipo					
Controles/Seguimiento					
Integridad/Valores					
Iniciativas					
Habilidades					
Aptitudes					

OBSERVACIONES: _____

RESULTADOS /informe preliminar

Área de Mejora	Acción Propuesta	Fechas o plazos

Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO ANEXO 3
DETALLE DE COSTOS DEL PROYECTO MODELO PRESENCIAL
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES**

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE PERSONAL						
Salarios Indirectos		8,951	9,326	9,717	10,124	10,548
Salarios Directos		46,666	48,621	50,658	52,781	54,992
Asuetos		1,867	1,946	2,027	2,112	2,201
Tiempo Extra		962	1,002	1,044	1,088	1,134
Premios a Empleados		272	284	295	308	321
Bonos por Productividad		982	1,023	1,066	1,111	1,157
Provisión de Vacaciones	4.17%	2,488	2,592	2,700	2,813	2,931
Provisión de Bono 14	8.33%	4,975	5,183	5,401	5,627	5,863
Provisión de Aguinaldo	8.33%	4,975	5,183	5,401	5,627	5,863
SS Cuota Patronal	12.67%	7,564	7,881	8,211	8,555	8,914
Indemnizaciones		54	56	58	61	63
Seguro Médico		1,666	1,735	1,808	1,884	1,963
Otros Beneficios a Empleados		31	32	33	35	36
		81,452	84,865	88,420	92,125	95,985
COSTOS DE OPERACION						
Asesoría y Consultorías		312	326	339	353	368
Suministros de Oficina		77	81	84	88	91
Suministros de Computo		105	109	114	119	124
Suministros de Cafetería		36	38	39	41	42
Gastos de viaje		235	245	255	266	277
Cargos de Administración Internacional		2,850	2,969	3,094	3,223	3,359
Cargos de Administración Local		2,800	2,917	3,040	3,167	3,300
Courier y Correo Express		35	36	38	40	41
Telefonía		0	0	0	0	0
Telefonía Celular		66	68	71	74	77
Renta de Equipo		347	362	377	393	409
Mantenimiento de Equipo		76	79	82	86	89
		6,940	7,230	7,533	7,849	8,178
COSTOS FIJOS						
Transporte de Personal		2,224	2,317	2,414	2,515	2,621
Combustibles y lubricantes		301	313	326	340	354
Línea T1 de Comunicación		2,448	2,551	2,658	2,769	2,885
Renta de Edificio		1,750	1,823	1,900	1,979	2,062
Mantenimiento Edificio		569	593	618	644	671
Suministros de Limpieza		309	322	336	350	364
Agua Potable - Energía Eléctrica		525	547	570	594	619
Seguridad		275	286	298	311	324
Depreciaciones Mejoras Áreas Comunes		1,006	1,048	1,092	1,138	1,186
Cargos por uso de Áreas Comunes		873	909	947	987	1,028
Personal de Mantenimiento y limpieza		272	284	296	308	321
		10,553	10,995	11,456	11,936	12,436
DEPRECIACIONES						
Depreciación Equipo de Computo		1	1	1	-	-
Depreciación Network		0	0	0	-	-
Depreciación Software		0	0	0	-	-
Depreciación Equipo de Telefonía		0	0	0	0	0
Depreciación Equipo de Oficina		0	0	0	0	0
Depreciación Mejoras a Edificios		1	1	1	1	1
		3	3	3	1	1
Total de Gastos		98,947	103,093	107,412	111,911	116,600

CUADRO ANEXO 4
DETALLE DE COSTOS DEL PROYECTO MODELO HOME OFFICE
CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE QUETZALES

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE PERSONAL						
Salarios Indirectos		8,951	9,326	9,717	10,124	10,548
Salarios Directos		46,666	48,621	50,658	52,781	54,992
Asuetos		1,867	1,946	2,027	2,112	2,201
Tiempo Extra		962	1,002	1,044	1,088	1,134
Premios a Empleados		272	284	295	308	321
Bonos por Productividad		982	1,023	1,066	1,111	1,157
Provisión de Vacaciones	4.17%	2,488	2,592	2,700	2,813	2,931
Provisión de Bono 14	8.33%	4,975	5,183	5,401	5,627	5,863
Provisión de Aguinaldo	8.33%	4,975	5,183	5,401	5,627	5,863
SS Cuota Patronal	12.67%	7,564	7,881	8,211	8,555	8,914
Indemnizaciones		40	42	44	45	47
Seguro Médico		1,666	1,735	1,808	1,884	1,963
Otros Beneficios a Empleados		31	32	33	35	36
		81,438	84,851	88,406	92,110	95,970
COSTOS DE OPERACION						
Asesoría y Consultorías		312	326	339	353	368
Suministros de Oficina		77	81	84	88	91
Suministros de Computo		105	109	114	119	124
Suministros de Cafetería		36	38	39	41	42
Gastos de viaje		235	245	255	266	277
Cargos de Administración Internacional		2,850	2,969	3,094	3,223	3,359
Cargos de Administración Local		2,800	2,917	3,040	3,167	3,300
Courier y Correo Express		35	36	38	40	41
Telefonía		0	0	0	0	0
Telefonía Celular		66	68	71	74	77
Renta de Equipo		347	362	377	393	409
Mantenimiento de Equipo		76	79	82	86	89
		6,940	7,230	7,533	7,849	8,178
COSTOS FIJOS						
Transporte de Personal		1,668	1,738	1,811	1,887	1,966
Combustibles y lubricantes		225	235	245	255	266
Línea T1 de Comunicación		1,836	1,913	1,993	2,077	2,164
Renta de Edificio		1,312	1,367	1,425	1,484	1,547
Mantenimiento Edificio		427	445	464	483	503
Suministros de Limpieza		232	242	252	262	273
Agua Potable - Energía Eléctrica		394	410	428	446	464
Seguridad		206	215	224	233	243
Depreciaciones Mejoras Áreas Comunes		755	786	819	854	889
Cargos por uso de Áreas Comunes		655	682	711	740	771
Personal de Mantenimiento y limpieza		204	213	222	231	241
		7,915	8,246	8,592	8,952	9,327
DEPRECIACIONES						
Depreciación Equipo de Computo		3	3	3	-	-
Depreciación Network		0	0	0	-	-
Depreciación Software		1	1	1	-	-
Depreciación Equipo de Telefonía		0	0	0	0	0
Depreciación Equipo de Oficina		0	0	0	0	0
Depreciación Mejoras a Edificios		0	0	0	0	0
		4	4	4	0	0
Total de Costos		96,297	100,332	104,535	108,911	113,475

Home Office en Guatemala

Cédula de Entrevista

Entrevista con Gerentes de distintas unidades de negocios en diferentes empresas BPO en Guatemala

1. ¿Cuál es la función de las empresas BPO en Guatemala?
2. ¿Cuál es su opinión en relación al modelo de trabajo basado en el Home Office?
3. ¿Siendo un sector netamente de servicios, cuáles han sido los principales retos en relación al mercado laboral Guatemalteco?
4. ¿Cree usted que sería factible la incorporación del modelo de trabajo Home Office en las empresas BPO en Guatemala?
5. ¿Según su opinión, cuáles son los retos más grandes que tendrían que afrontarse al momento de adoptar el modelo?
6. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas del Home Office según su experiencia?
7. ¿Cree usted que ha llegado el momento de que en Guatemala se adopte el Home Office como una alternativa de trabajo?

Listo

Home Office en Guatemala

Encuesta Home Office en Guatemala

A continuación se presentan cuatro preguntas acerca del Home Office, por favor responder los cuestionamientos de acuerdo al planteamiento de los mismos.

1. **¿ Tiene usted conocimiento de qué es el Home Office?**

- Sí
 No

2. **¿Cómo definiría el Home Office?**

3. **¿Estaría usted interesado en trabajar bajo el modelo de Home Office?**

- Sí
 No

4. **¿Podría enumerar tres beneficios del modelo Home Office para el empleado?**

- a.
- b.
- c.

Muchas gracias!

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Página
1	ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN	66
2	MODELO DE HOME OFFICE PARA EMPRESAS BPO EN GUATEMALA	67
3	MAPA CORPORATIVO Y ESTRATÉGICO	68
4	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	70
5	PRUEBA PILOTO MODELO DEL HOME OFFICE	73
6	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	79
7	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO HOME OFFICE	81
8	MAPA ESTRATÉGICO ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES	86
9	TÁCTICA: ADMINISTRACIÓN POR VALORES	88
10	TÁCTICA: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	91

No.	TÍTULO	Página
11	PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	98
12	RESUMEN INVERSIÓN INICIAL	103
13	DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPO DE CÓMPUTO	104
14	DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPO DE RED Y COMUNICACIONES	105
15	DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN LICENCIAS DE SOFTWARE	106
16	DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPO DE OFICINA Y TELEFONÍA	107
17	DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL EN MEJORAS A EDIFICIOS	108
18	CÁLCULO DE LA TASA PROMEDIO DE INFLACIÓN	109
19	CÁLCULO DE LA TASA DE RENDIMIENTO MÍNIMA ACEPTADA	110

No.	TÍTULO	Página
20	FLUJO DE CAJA MODELO PRESENCIAL	111
21	FLUJO DE CAJA MODELO HOME OFFICE	112
22	RELACIÓN BENEFICIO COSTO MODELO PRESENCIAL	113
23	RELACIÓN BENEFICIO COSTO MODELO HOME OFFICE	113
24	PERÍODO DE RECUPERACIÓN MODELO PRESENCIAL	114
25	PERÍODO DE RECUPERACIÓN MODELO HOME OFFICE	115
26	FLUJO DE CAJA DESCONTADO MODELO PRESENCIAL	116
27	FLUJO DE CAJA DESCONTADO MODELO HOME OFFICE	117
28	COMPARATIVO DE GASTOS FIJOS	118
29	RESUMEN ESTUDIO FINANCIERO COMPARATIVO	119