

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**



**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**“METODOLOGÍA, MARCOS E IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE LA PANDEMIA COVID-19 DURANTE LOS AÑOS 2020 Y 2021 EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LÁCTEOS, ÁREA ADMINISTRATIVA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



**LICDA. JULIETA ALEJANDRA MÉNDEZ MUÑOZ**

**Guatemala, septiembre de 2022**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

“METODOLOGÍA, MARCOS E IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE LA PANDEMIA COVID-19 DURANTE LOS AÑOS 2020 Y 2021 EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LÁCTEOS, ÁREA ADMINISTRATIVA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

Informe del Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado Académico de Maestro en Artes de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, con base en el Normativo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas “Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018”.

AUTOR: LICDA. JULIETA ALEJANDRA MÉNDEZ MUÑOZ

Guatemala, septiembre de 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera  
Vocal I: Dr. Byron Givanni Mejía Victorio  
Vocal II: M.Sc. Haydee Grajeda Medrano  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**

**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

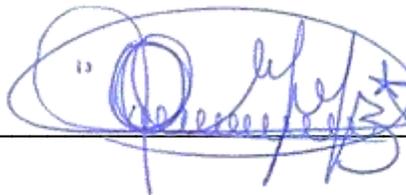
Coordinador: Msc. José Ramón Lam Ortiz  
Evaluador: Msc. Josue Esau Belteton Salazar  
Evaluador: Dr. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Julieta Alejandra Méndez Muñoz**, con número de carné: **201505506**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_



**ACTA MA No. FEP-FS-B-01-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna designada, el sábado 17 de septiembre de 2022, a las 15:00 horas para evaluar la presentación del informe final del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licenciada Julieta Alejandra Méndez Muñoz**, carné No **201505506**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada integrante de la terna evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional de la presentación final realizada por el sustentante, denominado: **"METODOLOGÍA, MARCOS E IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE LA PANDEMIA COVID-19 DURANTE LOS AÑOS 2020 Y 2021 EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LÁCTEOS, ÁREA ADMINISTRATIVA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **16/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna. Luego de calificar la presentación la terna hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas dentro de los 5 días calendario siguientes de la fecha de la presentación realizada ante la terna.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 17 días del mes de septiembre del año dos mil veintidós.

Msc. Josué Esau Belteon Salazar  
Evaluador

Msc. José Ramón Lam Ortiz  
Coordinador

Dr. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda  
Evaluador

Licda. Julieta Alejandra Méndez Muñoz  
Postulante



**ADDENDUM**

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la Licda. JULIETA ALEJANDRA MÉNDEZ MUÑOZ, Carné: 201505506 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

<b>Punteo</b>	
Zona:	60
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	16
<b>Nota final:</b>	<b>76</b>

**APROBADO**

Guatemala 29 de octubre de 2022.

(1) *Isabel Cristina Oliva Castro*  
Dra. Isabel Cristina Oliva Castro  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en gran manera a:

Dios, por la vida, inteligencia, cuidado y sabiduría que nos otorga día tras día.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por darme la oportunidad de cumplir mis metas académicas en donde siempre anhelé estudiar.

La Facultad de Ciencias Económicas, por abrirme las puertas para adquirir conocimientos que han sido la base para mi desarrollo profesional y laboral.

La Escuela de Estudios de Postgrado, por darme la oportunidad de optar a obtener un grado académico a nivel de Maestría.

Dra. Isabel Cristina Oliva Castro, por la excelente cátedra y apoyo proporcionado durante el desarrollo del presente Trabajo Profesional de Graduación.

Todos los catedráticos de la Maestría en Artes de Formulación y Evaluación de Proyectos, con quienes tuve el honor de recibir clases, y que con su profesionalismo y calidad de enseñanza, me otorgaron conocimientos útiles para abordar mi estudio.

La empresa que me dio la oportunidad de realizar mi investigación en sus instalaciones y con parte de su personal.

Mi madre, Argentina Julieta Muñoz de León, por su amor, comprensión y paciencia durante toda mi vida.

Mi hermana, Diana Victoria Méndez Muñoz, por ser siempre para mí un ejemplo de perseverancia, responsabilidad y excelencia.

Mi hermana Dulce María Méndez Muñoz, por toda la nobleza, ánimo y apoyo incondicional que me ha brindado durante todo mi proceso académico.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES .....	1
1.1. Antecedentes Internacionales .....	1
1.1.1. Alonso y Cifre (2002). Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la psicología .	1
1.1.2. Rocamora A. (2015). Teletrabajo: Aplicación profesional y expectativas de futuro.....	3
1.1.3. Ortega L. (2017). Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados.....	4
1.1.4. Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica.....	6
1.1.5. Aguilar et al. (2021). El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral ...	8
1.1.6. Marquina K. (2021). Satisfacción laboral y condiciones del trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria nacional: estudio descriptivo – exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana.....	10
1.2. Antecedentes Nacionales.....	12
1.2.1. García A. (2020). Análisis de la naturaleza jurídica del teletrabajo y su aplicación en Guatemala.....	12
1.2.2. El Código de Trabajo de Guatemala .....	13
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Pandemia .....	15
2.1.1. COVID-19 .....	15

2.2. Trabajo .....	16
2.2.1. Teletrabajo .....	17
2.2.2. Trabajador y Teletrabajador .....	21
2.2.3. Beneficios del teletrabajo .....	23
2.2.4. El teletrabajo y la mujer.....	24
2.2.5 Jóvenes y teletrabajo .....	24
2.3. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) .....	24
2.3.1. Tipos de TIC.....	25
2.3.2. Ventajas de las TIC.....	25
2.4. Telecomunicación .....	26
2.5. Digitalización .....	26
2.6. Productividad.....	26
2.7. Satisfacción laboral en el teletrabajo.....	27
2.8. Gestión del desempeño en el teletrabajo .....	28
2.9. Seguridad y salud en el teletrabajo .....	28
2.9.1. Ergonomía .....	29
2.9.2. Sedentarismo .....	30
2.9.3. Síndromes desarrollados en el teletrabajo .....	30
2.9.4. Manejo de emociones .....	31
2.10. Equilibrio entre teletrabajo y vida privada.....	32
2.11. Empresa .....	33
2.12. Gestión administrativa o empresarial .....	34
2.13. Herramientas para la gestión administrativa o empresarial.....	34
2.13.1. Empowerment o empoderamiento .....	34
2.13.2. Outsourcing o subcontratación.....	35

2.13.3. Benchmarking .....	35
2.13.4. Downsizing.....	36
2.13.5. Joint venture.....	36
2.13.6. Balanced scorecard (BSC).....	36
2.13.7. Reingeniería o reingeniería de procesos .....	37
2.13.8. Calidad total .....	37
2.14. Actividad económica de una empresa.....	38
2.14.1. Actividades económicas dedicadas a la producción de lácteos .....	38
2.15. El teletrabajo en Guatemala .....	39
CAPÍTULO III.....	42
METODOLOGÍA.....	42
3.1. Definición del problema.....	42
3.2. Objetivo General .....	43
3.2.1. Objetivos específicos .....	43
3.3. Diseño utilizado .....	43
3.4. Delimitación del problema .....	44
3.4.1. Unidad de análisis.....	44
3.4.2. Período histórico .....	44
3.4.3. Ámbito geográfico de la investigación.....	44
3.5. Universo .....	44
3.6. Método .....	45
3.6.1. Método Científico .....	45
3.6.2. Método Inductivo.....	45
3.6.3. Método Cualitativo .....	46
3.7. Enfoque.....	46

3.8. Técnicas.....	46
3.8.1. Técnicas de investigación documental.....	46
3.8.2. Encuesta .....	46
3.8.3. Entrevista .....	47
3.9. Instrumentos.....	47
3.9.1. Registro de páginas electrónicas .....	47
3.9.2. Cuestionario .....	47
3.9.3. Guía de entrevista.....	47
3.10. Procedimiento utilizado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación .....	48
3.11. Manejo ético de la información.....	48
CAPÍTULO IV .....	49
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	49
4.1. Resultados de encuesta para evaluar el teletrabajo.....	49
4.1.1. Aspectos ergonómicos y de equipo .....	49
4.1.2. Aspectos empresariales.....	54
4.1.3. Percepción del teletrabajo.....	58
4.2. Resultados obtenidos en entrevistas.....	63
4.2.1. Ventajas y/o desventajas que presenta el teletrabajo para la empresa y los colaboradores .....	63
4.2.2. Dificultades que se presentaron al trasladar al personal administrativo de oficinas a sus viviendas y cómo fueron afrontadas.....	64
4.2.2. Productividad laboral haciendo uso del teletrabajo .....	65
4.3. Aplicabilidad del teletrabajo en la Formulación y Evaluación de Proyectos .....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES .....	70

BIBLIOGRAFÍA..... 71

ANEXOS..... 82

LISTA DE ACRÓNIMOS..... 91

GLOSARIO..... 92

ÍNDICE DE GRÁFICAS ..... 93

ÍNDICE DE TABLAS..... 94

## RESUMEN

Como parte del pensum de estudios de la Maestría en Artes de Formulación y Evaluación de Proyectos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala se ha desarrollado el presente Trabajo Profesional de Graduación denominado: “Metodología, marcos e implementación del teletrabajo como herramienta para la gestión de la pandemia COVID-19 durante los años 2020 y 2021 en una empresa productora de lácteos, área administrativa, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.”

Para realizar la investigación se planteó el problema sobre la manera en que el personal del área administrativa de la empresa objeto de estudio se ha adaptado al teletrabajo con muy poco conocimiento sobre el mismo debido a la inmediatez con la que fueron enviados a trabajar a distancia por la pandemia. No recibieron instrucciones o capacitaciones que los instruyeran sobre cómo equilibrar la vida laboral, personal y familiar previamente; tampoco sobre el mantenimiento que debe darse a los equipos proporcionados, ni sobre los aspectos ergonómicos a tomar en cuenta.

Las interrogantes que surgieron fueron las siguientes: ¿Cómo los colaboradores del área administrativa de la empresa pueden lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar estando todo el día en casa?, ¿de qué manera los colaboradores del área administrativa de la empresa pueden ser productivos, cumplir metas y objetivos laborales y al mismo tiempo llevar una vida saludable al verse obligados a trabajar desde casa debido a la pandemia COVID-19?, ¿cuál es la percepción de los colaboradores del área administrativa de la empresa sobre el teletrabajo?

Los métodos utilizados para el desarrollo de la investigación fueron el método científico, el método inductivo y el método cualitativo. El método científico, como base de toda investigación propone el planteamiento del problema que debe ser resuelto a través de los objetivos. El método inductivo se basa en una estrategia de razonamiento que parte de premisas particulares para generar conclusiones generales, y el método cualitativo es utilizado para investigaciones que buscan recopilar datos no numéricos haciendo uso de técnicas como la entrevista o las encuestas.

El objetivo general que se planteó para el desarrollo del estudio fue: Evaluar el teletrabajo como herramienta para la continuidad de labores ante una pandemia o evento que obligue a mantener el distanciamiento social en la empresa objeto de estudio.

De acuerdo con los resultados obtenidos y los análisis efectuados, las principales conclusiones indican que el teletrabajo como herramienta para la gestión administrativa de la unidad de análisis permitió que los objetivos planteados durante los años 2020 y 2021 fueran alcanzados, sin poner en riesgo la vida de las personas.

Se identificó una reducción de costos en la contabilidad de la empresa, específicamente en el rubro de pago de servicios como energía eléctrica, limpieza y aromatización de espacios.

Las dificultades detectadas para la implementación del teletrabajo en la unidad de análisis están relacionadas directamente con la disponibilidad de activos que cuenten con las características necesarias para trabajar a distancia.

Las empresas que se dedican a la producción de lácteos presentan un bajo porcentaje de trabajadores en el área administrativa debido a que, por la naturaleza del negocio, la gran mayoría de colaboradores se encuentran en puestos operativos en las plantas productoras, en centros de distribución coordinando temas logísticos o en ventas y comercio.

El teletrabajo puede ser aplicado en la Formulación y Evaluación de Proyectos al dar solución a los diferentes problemas que puede enfrentar no solo una empresa, sino la sociedad en general, a través del uso de la tecnología, lo cual trae consigo el desarrollo de la población.

## INTRODUCCIÓN

Con la llegada de la pandemia COVID-19, la forma de realizar las actividades cotidianas cambió de un momento a otro debido al elevado número de personas contagiadas con el virus Sars-Cov-2 y las complicaciones que esto puede representar para la salud. El uso de mascarilla, toma de temperatura, aplicación de alcohol gel frecuentemente en manos, son hábitos que se han adquirido mundialmente a partir de marzo del año 2020.

Como parte del estado de emergencia nacional provocado por este virus, se dictó el distanciamiento social obligado, cierre de centros comerciales, escuelas, universidades y demás, lo cual afectó gravemente la economía del país y el sistema de salud pública.

A manera de no interrumpir las actividades laborales que permiten que un negocio continúe operando, algunas empresas decidieron enviar a trabajar a sus colaboradores desde sus viviendas, apoyándose de los avances tecnológicos e informáticos, se adoptó una modalidad conocida como teletrabajo.

A pesar de que el teletrabajo no es reciente a nivel mundial, en Guatemala muy pocas empresas hacían uso del mismo antes del año 2020, lo cual motivó a realizar la investigación tratando el tema en una empresa nacional que haya hecho uso del trabajo a distancia durante la mencionada pandemia.

El presente Trabajo Profesional de Graduación se compone de cuatro capítulos. El Capítulo 1: Antecedentes, presenta un conjunto de estudios previos que se han realizado acerca del teletrabajo. Esta sección se subdivide en dos, Antecedentes Internacionales, cuyos autores han sido profesionales y Organizaciones ajenas al país, y Antecedentes Nacionales, que presenta estudios realizados por autores guatemaltecos.

El Capítulo 2: Marco teórico, es la base para la comprensión del documento. Producto de la búsqueda y recopilación de múltiples definiciones, explicaciones y teorías en fuentes primarias y secundarias, se redactó este capítulo buscando ampliar el conocimiento sobre los principales temas relacionados con el problema de la investigación.

El Capítulo 3: Metodología, se compone de los elementos principales la investigación, siendo estos la definición y delimitación del problema, los objetivos, y la explicación de los métodos utilizados para su desarrollo. De igual manera, se presenta la descripción de las técnicas e instrumentos que fueron aplicados a una muestra seleccionada para la obtención de información valiosa en el trabajo de campo y el procedimiento que se usó para el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación. En este apartado se hace mención del manejo ético de la información de la empresa objeto de estudio, debido a la confidencialidad solicitada por las autoridades que permitieron realizar el estudio en su representada.

En el Capítulo 4: Discusión de Resultados, se presentan los análisis de la información obtenida al aplicar las técnicas de investigación y sus respectivos instrumentos. Acompañada de diferentes gráficas estadísticas que buscan resumir el conjunto de datos, la discusión de resultados cuenta con una presentación visual cuyo objetivo es hacer más comprensible la interpretación de los valores.

Posterior al desarrollo de los capítulos principales del Trabajo Profesional de Graduación, se presentan las Conclusiones, definidas como el extracto ideológico de cada capítulo. En esta sección, se expresan los resultados finales del estudio, los cuales dan respuesta al objetivo general y objetivos específicos planteados al principio de la investigación, basados, no en una opinión personal, sino en los hallazgos obtenidos en cada uno de los pasos anteriormente realizados.

Seguidamente, como parte del aporte que realiza una investigación a la comunidad de estudiantes y otros investigadores, se presentan las Recomendaciones del estudio, que proponen maneras de mejorar la forma de realizar ciertas actividades específicas y sugieren aspectos a considerar para futuras investigaciones.

Parte fundamental de cualquier estudio, es el soporte documental de la base teórica, motivo por el cual, al finalizar las recomendaciones, se presenta la Bibliografía, que corresponde al listado de fuentes consultadas para el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.

Seguido de las referencias bibliográficas, se presentan los Anexos, en donde se incluyen los instrumentos de investigación aplicados e imágenes referenciales a aspectos tratados en el cuerpo del Trabajo, así como el listado de acrónimos y un pequeño glosario.

En la sección final del documento se presenta el Índice de Gráficas y el Índice de Tablas, que facilitarán la búsqueda de información puntual que el lector desee encontrar.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES

A continuación, se presenta un conjunto de estudios e investigaciones que se han realizado previamente sobre el teletrabajo, mismos que han sido construidos por profesionales y organizaciones internacionales calificados, con el objetivo de ampliar la información sobre esta modalidad laboral, la cual a pesar de que ya existía tiempo atrás, principalmente en países desarrollados tecnológicamente, tuvo su apogeo durante los años 2020 y 2021, a raíz de la pandemia mundial COVID-19.

### **1.1. Antecedentes Internacionales**

Los antecedentes de carácter internacional se basan en la revisión de tesis y documentos sobre el tema de estudio y que se han realizado en otros países. Para el presente trabajo profesional, fueron considerados seis, los cuales se presentan a continuación.

#### ***1.1.1. Alonso y Cifre (2002). Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la psicología***

En el artículo escrito para la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, las autoras realizaron un estudio literario sobre el trabajo a distancia y los potenciales riesgos a la salud física y psicológica que este puede llegar a provocar en el ser humano, con el objetivo de determinar cuáles son las necesidades de los colaboradores para preservar su integridad física, adaptación al cambio y funcionamiento correcto en general.

Tal como lo indican las autoras, “el teletrabajo implica cambios en la organización del trabajo que conllevarán nuevas necesidades y nuevas demandas, así como sus propios riesgos para la salud, compartidos o no, con el resto de trabajadores” (p.55) . Con la llegada de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) hace más de veinte años, los negocios iniciaron una revolución, y una nueva forma de ver la vida y de realizar sus actividades económicas.

Las autoras indican que el teletrabajo es un reemplazo del traslado del empleado al trabajo, llevando el trabajo a donde se encuentra ubicado el colaborador. (p. 56)

Mencionan que, aunque existen factores positivos como mayor flexibilidad laboral y reducción de desplazamientos y estrés por tránsito, también puede dar origen a problemas en la salud, relacionados con la ergonomía, debido a que habitualmente los hogares no cuentan con las condiciones necesarias para desempeñar de manera adecuada las tareas laborales. (p. 57). Adicional a ello, pueden presentarse problemas físicos, esto debido al sedentarismo que generalmente se adopta, agregando manifestaciones como el denominado “síndrome de la patata en el escritorio”, que hace referencia a mantener siempre un bocadillo en el área de trabajo o el “tecno-estrés”, que surge al tener dificultades al manejar la tecnología, pilar fundamental para trabajar a distancia. (p. 57)

Puede darse también el descontrol de horarios, provocando que las personas no trabajen lo suficiente, al no tener a alguien que los supervise todo el tiempo, o al contrario, el fenómeno denominado “*workaholism*”, que hace referencia a una persona adicta al trabajo. La interacción del trabajo a distancia con las tareas domésticas y la vida personal y familiar es otra de las preocupaciones que exponen Alonso y Cifre, puesto que, al no saber diferenciar el tiempo y espacio que le corresponden a cada tarea, puede ocasionar conflictos y perjudicar la relación con la pareja o hijos. (p. 59)

“Así, se hacen necesarias nuevas herramientas desde las ciencias humanas y de la salud para la promoción de nuevas medidas preventivas y paliativas en busca de una salud integral” (p. 56). Preocupadas por la integridad del trabajador, las autoras indican que es necesario que con los cambios que conlleva esta modalidad laboral, sea importante que se creen herramientas que sirvan de apoyo para la conservación de la salud. Alonso y Cifre afirman que el teletrabajo debe realizarse desde una perspectiva multidisciplinaria, incluyendo la psicología, el derecho, la salud y la medicina laboral.

Concluyeron que es necesario realizar más investigaciones sobre la conducta humana y su relación con una organización laboral, y la necesidad de crear programas de prevención o intervención para optimizar los nuevos ambientes laborales, recomendando realizar dinámicas con grupos de trabajo, mejora de clima organizacional y mantener comunicación constante. (p. 60)

### **1.1.2. Rocamora A. (2015). *Teletrabajo: Aplicación profesional y expectativas de futuro***

Estudio realizado en Orihuela, España, es una investigación que expone de qué manera la llegada de la tecnología y sus avances en el siglo XXI han evolucionado las relaciones laborales. El autor expone cómo es que todos estos cambios han provocado que la cultura empresarial se modifique buscando aprovechar de una mejor manera los recursos empresariales.

El objetivo del autor es analizar qué tan viable es el teletrabajo y qué repercusiones puede representar para el mercado laboral de España, que no contaba con legislación laboral suficiente para normar este tipo de actividad en los años 2014 y 2015. (p.6)

Abordando ampliamente los temas político y legal en España, el autor expresa que “las primeras políticas comunitarias en materia de teletrabajo las realizó la Comisión Europea en la presidencia de Jacques Delors desde 1985 a 1995” (p. 27).

Para el autor, el teletrabajo es sinónimo de desarrollo, puesto que a mayor tecnología, mayor facilidad de implementar nuevas formas de hacer las cosas, e indica que es en 1998 cuando la Comisión Europea y la Dirección General de la sociedad de la Información de la Unión Europea iniciaron un proyecto piloto en donde se aplicaban tres formas de teletrabajo a tiempo parcial, siendo estas: “el teletrabajo que alterna entre la oficina normal y un despacho a domicilio, el móvil y el trabajo puntual en otro lugar” (p. 28).

Temas como la globalización, el comercio electrónico, nuevas formas de organización a través de la tecnología son tratados en la investigación realizada por Rocamora hace más de 5 años, lo cual deja clara evidencia de que la tecnología en países desarrollados ha permitido su avance en una dimensión mucho mayor en comparación con los países tercermundistas, y da un claro ejemplo de cómo la educación e implementación de nuevas formas de pensamiento pueden apoyar al desarrollo de un país, es por ello que la Comisión Europea continúa proponiendo estrategias y políticas de empleo para que este sea introducido en su totalidad y aprovechar así los beneficios que representan para un país.

### **1.1.3. Ortega L. (2017). Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados**

Estudiante de la Universidad de Santo Tomás de Bogotá y perteneciente a la facultad de Administración de Empresas, el autor realizó una investigación que amplía el conocimiento del teletrabajo, sus orígenes, características y legislación aplicada en Colombia hacia esta modalidad laboral.

El objetivo de Ortega al realizar su estudio fue “analizar el teletrabajo como opción laboral en las organizaciones Colombianas” (p. 10). Como objetivos específicos expuso conocer a profundidad el tema, indagar los sectores económicos que evidenciaron aplicar esta modalidad y presentar dos casos reales de empresas que han tenido éxito con esta aplicación. (p10)

La hipótesis planteada por el autor fue: “El teletrabajo como modalidad laboral en las organizaciones podría contribuir a mejorar los beneficios económicos, tales como aumento de la productividad, reducción de costos, disminución de ausentismo y mejorar la calidad de vida de los empleados” (p.12).

El investigador expone que en Colombia, las ciudades que presentaban los mayores porcentajes de teletrabajadores eran de un 64% en Bogotá, y 29% en Medellín en el 2012 y que el número de empresas colombianas que hacía uso del teletrabajo era de 4.36%, pero que posterior a que se publicó la Ley que regula esta modalidad en su país, el número creció exponencialmente, alcanzando una cifra de 10.74% en 2016, esto significó incrementos en productividad, reducción de costos y de ausentismos. El número de teletrabajadores en Colombia durante el 2012 representaban un 31.55% y en el 2016 creció a 95.44%. (p.27)

Es importante mencionar que en Colombia, existe la Ley número 1221 en la cual el Gobierno se compromete a fomentar el teletrabajo garantizando sistemas de inspección, control y vigilancia, para una correcta implementación.

El autor menciona que según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2013) el teletrabajo presentó ventajas en Bogotá tales como:

- Aumento de la productividad en un 47%.
- Reducción de costes de un 47% en planta física, mantenimiento, servicios públicos.
- Mayor índice de retención de personal capacitado.
- Inclusión socio-laboral en un 28%.
- Ahorros en tiempos y dinero en un 49% por desplazamientos.
- Mejoras en la salud en un 33% (p. 34).

Según la OIT, el teletrabajo también puede representar negatividades, como aumento en la jornada laboral y por consiguiente, mayor generación de estrés, sin embargo, son temas que pueden reducirse con legalidad y capacitaciones.

Los casos de empresas reales que expone en el autor en su trabajo son Argos, empresa dedicada al negocio de cemento en Colombia, esta empresa es líder en su campo y representa al quinto productor más grande en América Latina. Promueve el teletrabajo como una oportunidad de encontrar el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral. Según palabras del vicepresidente de Gestión Humana y Administrativa de Argos en el 2015, en esta empresa los resultados de una persona no se limitan al número de horas que pase sentado en una oficina, y que por eso iniciaron la iniciativa de hacer uso de esta modalidad, ya que esto apoya a su política de sostenibilidad y reafirma los votos de confianza que depositan en sus colaboradores. (p.38)

El otro caso expuesto corresponde a Cisco, empresa líder en Tecnologías de la Información a nivel mundial, fundada en 1984 y con más de 70,000 empleados. Ellos hacen el teletrabajo parte de su filosofía corporativa debido a que buscan que sus trabajadores cuenten con equilibrio en su vida y alcancen logros. Según el autor, los pilares utilizados para esta modalidad en Cisco son: cultura, procesos y tecnología. (p.39)

El autor concluye que el teletrabajo aumenta la productividad, reduce costos y ausentismos. Indica que es una modalidad fácil de implementar y que genera un cambio cultural favorable.

#### **1.1.4. Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica**

La OIT, a través de la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra, Suiza, publicó la Guía Práctica, con el objetivo de ofrecer recomendaciones a las organizaciones, tanto públicas como privadas, que se vieron obligadas a enviar a sus colaboradores a trabajar desde sus viviendas, como medida de confinamiento establecida por los Gobiernos de cada país debido a la pandemia COVID-19, para garantizar su continuidad operativa.

La guía fue desarrollada por Jon Messenger, Jefe de Equipo del Grupo de Condiciones de Trabajo, quien es experto técnico de la OIT en el teletrabajo. Este documento ha sido resultado de múltiples investigaciones que se han realizado sobre esta modalidad para trabajar. Los autores indican que la guía puede ser usada no solo durante una pandemia, sino ante cualquier evento que provoque el distanciamiento social, o la imposibilidad de asistir a un edificio empresarial, como un desastre natural, una fumigación, o un traslado de oficinas. (p. 1). En el documento se menciona:

Entre enero y marzo de 2020, a medida que las infecciones por COVID-19 se extendieron por todo el mundo, los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Algo que se planeó como una solución temporal y a corto plazo ha estado sucediendo desde hace meses (OIT, 2020. p.3).

Los autores indican que antes de la pandemia, dentro de la Unión Europea, el uso regular u ocasional del teletrabajo presentaba porcentajes que oscilaban entre un 30% en Dinamarca, los Países Bajos y Suecia y hasta un 10% o menos en la República Checa, Grecia, Italia y Polonia. En Estados Unidos y Japón, los porcentajes iban de 16% a 20%, y en Argentina un 1.6%. Durante el 2020, en Finlandia, el 60% de los trabajadores, se convirtieron en teletrabajadores y en países como Luxemburgo, Los Países Bajos, y Dinamarca el 50% pasó a trabajar desde casa. (p. 3)

Los autores indican que no todos los trabajos pueden realizarse a distancia, puesto que el teletrabajo depende directamente del nivel de desarrollo de un país, “factores como la estructura económica y ocupacional, el acceso a Internet de banda ancha y la probabilidad de que las personas posean una computadora personal, son determinantes importantes para trabajar desde el hogar” (p.3).

Países cuya economía depende principalmente de la agricultura, ganadería, industrias manufactureras, etc., que generalmente se encuentran en subdesarrollo, son los que presentan los menores números de personas con la posibilidad de teletrabajar, Guatemala uno de ellos. En la medida de que un país obtenga mejores niveles de educación, reducción de pobreza e inversión en tecnología, mayor será la capacidad de realizar trabajos a distancia.

Esta Guía desarrollada por la OIT busca básicamente, asegurar el bienestar de los trabajadores y a su vez garantizar que continúen siendo productivos haciendo uso del teletrabajo. Abordando enfoques relacionados con el tiempo y la organización del trabajo, la gestión del desempeño, la digitalización, la comunicación, la salud y seguridad, las consecuencias jurídicas y contractuales, formación y equilibrio entre trabajo y vida privada, brinda minuciosamente sugerencias que las organizaciones pueden tomar y aplicar para mejorar el uso de esta modalidad y aprovechar al máximo los beneficios que aporta.

Sin dejar a un lado la dimensión de género que conlleva el teletrabajo, la guía menciona que esta modalidad suele representar una desventaja para las mujeres, que generalmente deben cumplir el rol de madres y de trabajadoras a la vez. “Las desigualdades sociales y económicas de género existentes y los desafíos para la mujer se ven agravados por la crisis actual” indican los autores citando a la Organización de las Naciones Unidas para las Mujeres (ONU Mujeres, 2020).

Esta Guía no solo ofrece recomendaciones a las organizaciones, sino también, demuestra lo complejo que se ha vuelto el tema del teletrabajo y los múltiples factores que deben analizarse a futuro con esta modalidad que algunos podrían llegar a adoptar como permanente.

### **1.1.5. Aguilar et al. (2021). El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral**

Las autoras realizaron una investigación para determinar de qué manera el teletrabajo obligado afectó a los trabajadores virtuales de Perú durante el año 2020. Para ello, plantearon diez hipótesis, que analizan la relación existente entre el trabajo a distancia, que fue impuesto por las autoridades peruanas para la reducción de contagios ocasionados por el virus COVID-19, y el desempeño de los colaboradores, considerando su satisfacción laboral, el balance entre trabajo y familia y el agotamiento laboral en el contexto de una emergencia sanitaria. (p.16)

Buscando determinar si esta modalidad afectó positiva o negativamente el desempeño laboral, hicieron uso de la metodología experimental y de un instrumento diseñado por ellas mismas, validado por expertos internacionales, con el objeto de obtener información primaria.

La muestra tomó como población objetivo a las personas que trabajaban a distancia en Perú durante el mes de noviembre del año 2020, el total de encuestados fue de 350 colaboradores. (p.61). Es importante mencionar que 150 de ellos trabajaron desde casa sin que su opinión fuese tomada en cuenta, es decir, que no tuvieron opción debido a que fue la medida tomada para garantizar su continuidad laboral y 200 teletrabajaron estando de acuerdo con el cambio. Esto permitió tener dos grupos de control, y fue de apoyo para determinar si existe diferencia en el desempeño laboral entre el grupo de trabajadores peruanos obligados y los no obligados a teletrabajar.

La base teórica que usaron las autoras para dar respaldo a su investigación fueron: la Teoría del agotamiento laboral y la Teoría de la conservación de recursos planteada por Golden (2006). La primera teoría indicada, se basa en que el factor emocional es el elemento principal del agotamiento laboral. La segunda, propone que el estrés es el elemento que afecta la motivación del individuo. (p. 19)

Es importante mencionar las dos razones que relacionó Golden en su teoría respecto al teletrabajo, y que motivaron a las autoras a tomarlas como válidas para fundamentar el estudio que realizaron:

1. Debido a la capacidad de un teletrabajador para trabajar a una distancia física y psicológica de los demás en el entorno laboral, es probable que aumente la capacidad de gestionar mejor las interacciones y, por tanto, de conservar energía.
2. El teletrabajador ahorra tiempo y energía emocional al evitar complicaciones relacionadas al trabajo presencial, lo que proporciona una mayor flexibilidad para conservar y almacenar recursos (p.19).

Considerando lo anterior, la investigación de las autoras gira en torno a determinar la relación entre teletrabajo – teletrabajador - desempeño y amplían el tema aplicando cada una de sus hipótesis a los resultados de las encuestas realizadas a la muestra que seleccionaron.

Haciendo uso de la estadística descriptiva y la estadística inferencial, las investigadoras analizaron los datos obtenidos, y dedujeron que las personas obligadas a trabajar a distancia, tuvieron efectos negativos en su desempeño laboral, no identificaron relación entre el teletrabajo obligado y el balance entre trabajo y familia, y que el género femenino muestra mayor predominancia al agotamiento laboral, esto se relaciona con que gran parte de mujeres son madres que trabajan, lo cual representa una doble carga para ellas y mayor agotamiento, esto conlleva y comprueba que la hipótesis que plantea que el desempeño se relaciona negativamente con el agotamiento, es decir que, a mayor agotamiento, menor desempeño. (p.132)

Uno de los componentes centrales del agotamiento laboral es el emocional, mismo que se vio afectado en muchas personas que se volvieron paranoicas al no querer salir de sus hogares por temor a contagiarse o contagiar a alguno de sus familiares.

El teletrabajo se ha vuelto un estilo de vida, y llevado a cabo correctamente, con empleados que saben qué esperar y cómo lidiar con los problemas, puede ser muy exitoso, sin embargo, en muchos países esta modalidad aún carece de protección legal, motivo que ha ocasionado incertidumbre en los teletrabajadores.

**1.1.6. Marquina K. (2021). Satisfacción laboral y condiciones del trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria nacional: estudio descriptivo – exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana**

Tesis realizada por autora peruana, comprende una investigación llevada a cabo para determinar cuáles son las condiciones de trabajo que inciden de mayor manera en la satisfacción laboral, en este caso específicamente de los trabajadores de la banca múltiple de Lima Metropolitana. (p.1). Se hace énfasis en que, el servicio de banca continuó operando en Perú a pesar de la pandemia, valiéndose del trabajo remoto para ello.

La satisfacción de los empleados se ha tornado uno de los temas de importancia en el ámbito laboral, algunas instituciones han optado por medir año con año la “felicidad” de sus colaboradores, participando en mediciones realizadas por *Great Place to Work Institute*, que se dedica a reconocer cuáles de las empresas aliadas representan un excelente lugar de trabajo, puesto que el que un colaborador se sienta cómodo, útil, valorado y seguro es uno de los aspectos más importantes a considerar dentro de la gestión del talento humano, tomando en cuenta que, una persona satisfecha demuestra una mejor actitud, mayor desempeño y el cumplimiento correcto de objetivos.

La pandemia mundial COVID-19 trajo consigo muchos cambios en la vida de toda la humanidad, abarcando modificaciones en las condiciones de trabajo, en un contexto de emergencia sanitaria y factores ajenos a las organizaciones, que no pudieron hacer más que seguir las medidas dictadas por los gobiernos.

El objetivo de la investigación de Marquina fue describir cuáles fueron los cambios en las condiciones de trabajo que pudieron haber afectado en mayor grado el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores objeto de estudio, viéndose obligados a adaptarse repentinamente a trabajar desde casa para cumplir con sus labores diarias, en medio de una pandemia mundial que afectó su estabilidad emocional, esto para recomendar medidas, estrategias y planes de acción que los empleadores deben considerar aplicar para el futuro en un clima organizacional remoto, considerando que el teletrabajo llegó para quedarse. (p.12, 13)

Marquina indica es “... importante que las organizaciones analicen cuáles son los cambios que deben realizar para brindar las condiciones adecuadas a sus teletrabajadores sin descuidar factores relevantes asociados a la satisfacción laboral” (p. 4).

Para realizar el estudio y análisis, la autora fijó su atención en tres de los bancos más importantes de Lima Metropolitana, y que han hecho uso de las tecnologías de información y comunicación para implementar el teletrabajo. La muestra fue de 199 personas en total, 190 de ellos fueron encuestados y 9 entrevistados, distribuidos de manera equitativa. (p. 19). Los instrumentos abarcaron variables, como características personales y familiares (edad, género, número de hijos, etc.), características ambientales (iluminación, ventilación, etc.) y laborales (horario, flexibilidad, etc.).

La autora concluye que las condiciones de trabajo que inciden mayoritariamente en la satisfacción laboral del personal objeto de estudio son: el horario laboral, el nivel de ruido en el lugar de trabajo, la flexibilidad laboral, las facilidades y condiciones adicionales para que realicen su trabajo y el espacio disponible para trabajar. Indica también que los trabajadores tuvieron que adaptarse ellos y sus hogares y familiares también, puesto que crearon espacios que se convirtieron en su nueva “oficina” para trabajar, algunos consiguieron sillas ergonómicas u otro mobiliario. (p.61)

Otra de las conclusiones importantes es que la satisfacción laboral depende en gran parte de la edad del teletrabajador, y que los perfiles más adecuados para esta modalidad de trabajo son padres modernos, solteros tradicionales y jóvenes emprendedores. (p.63)

## **1.2. Antecedentes Nacionales**

Los antecedentes nacionales se componen de los estudios que se han realizado previamente en Guatemala acerca del trabajo a distancia. Para el propósito de la presente investigación, se tomó una tesis que aborda temas legales, y una de las leyes que rigen el trabajo en el país.

Es importante mencionar que no existe una gran gama de investigaciones o tesis publicadas en Guatemala que aborden el tema del teletrabajo debido a que la adopción de esta modalidad es reciente, y producto de la pandemia.

### ***1.2.1. García A. (2020). Análisis de la naturaleza jurídica del teletrabajo y su aplicación en Guatemala***

La autora realizó una investigación con el fin de determinar la naturaleza jurídica del teletrabajo en Guatemala. Para ello, analizó de qué manera se ha abordado esta modalidad en otros países, siendo estos España, Perú, Colombia, Costa Rica, Chile y Estados Unidos. A través de los estudios realizados, la autora concluye que el teletrabajo es de naturaleza laboral, y que pertenece al dominio del derecho público. (p.51)

Aunque el trabajo a distancia ya había tenido inicios en otros países tiempo atrás, tuvo mayor auge a partir del año 2020, durante la pandemia COVID-19 a nivel mundial. García indica que la legislación debe tomar el papel de ente regulador de esta modalidad de trabajo, con el objetivo de que las personas que se encuentren trabajando a distancia, tengan los mismos derechos y obligaciones que los que laboran de manera presencial. (p.40)

Como menciona García, en Guatemala el Código de Trabajo no norma esta modalidad, sin embargo, tampoco la prohíbe (p.44), por eso es necesario que se realicen modificaciones o bien se añadan iniciativas de ley para que este sea llevado a cabo correctamente, considerando que debe romperse un esquema tradicional de trabajo, que puede traer beneficios tanto al empleado, como al empleador y al medio ambiente, considerando que se reduce el tránsito vehicular, la contaminación del aire, el uso de

energía eléctrica, pero a su vez, es necesario que los patronos realicen un contrato en donde se comprometan a dotar de los equipos y herramientas necesarios a sus colaboradores, brindándoles computadores, sillas, servicio de telefonía, además de apoyo emocional, considerando que es difícil trabajar con un equipo virtual y sin relacionarse físicamente.

Además, indica la autora que, debido a la protección que le da la Constitución Política de la República al Derecho Laboral y el esquema que se ha formado por las regulaciones del Código de Trabajo, en algunos sectores de la sociedad nacional, el hecho de modificar o agregar leyes que regulen esta modalidad de trabajo no ha tenido mucha aceptación, por el tipo de trabajo que desempeñan. (p.51)

Guatemala es un país cuya economía se basa principalmente en la agricultura; la actividad comercial y administrativa, se centra en la ciudad Capital, razón por la cual muchas personas emigran o viajan diariamente desde el interior para estudiar y poder tener un trabajo mejor remunerado. El hecho de regular el teletrabajo, y promover que las personas que buscan mejorar su economía ya no tengan que mudarse o viajar diariamente, puede ayudar al desarrollo de la sociedad y a que más empresas busquen invertir en el país.

### ***1.2.2. El Código de Trabajo de Guatemala***

Este documento es la ley que fue creada por el Gobierno para regular los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores del país. El trabajo es un derecho que cada ciudadano posee y al entablar la relación con un ente empleador, es necesario establecer contratos y pactos, ya sea de manera individual o colectiva, en donde se detallan las condiciones y disposiciones de la organización, es decir, el salario, jornadas, descansos y otros factores de importancia que pueden llegar a presentarse en cualquier relación laboral, adaptándose al tipo o naturaleza del negocio.

Se sabe que la pandemia ocasionada por el virus SARS-COV-2, ocasionó que los Gobiernos establecieran medidas de distanciamiento social, para reducir y evitar la propagación de esta enfermedad que ha provocado muchas muertes a nivel mundial. El 13 de marzo del año 2020 el Presidente Alejandro Giammattei declaró el estado de

Emergencia Nacional, y se cerraron escuelas, universidades, centros comerciales, y se modificó también la vida laboral, puesto que se implementó el teletrabajo o trabajo a distancia en muchas empresas cuya naturaleza lo permitiera.

A pesar de que esta modalidad ya ha sido adoptada por gran número de personas, aún no se han realizado reformas al Código de Trabajo de Guatemala. Sin embargo, según una publicación realizada por el Congreso de la República, se indica que durante el 2020 "...la Comisión de Trabajo del Congreso de la República analizó una serie de iniciativas, cuatro de ellas enfocadas al teletrabajo y a la implementación del Convenio 175 de la Organización Internacional del Trabajo, sobre el trabajo a tiempo parcial" (Mazariegos, I. 2020, párr.2). Según la publicación, el dictamen fue favorable, sin embargo aún continúa en trámite legislativo.

En cuanto al teletrabajo Mazariegos (2020) también indica: "esta mecánica ha tenido resultados favorables, pero necesita de un respaldo legal para su óptimo funcionamiento y especialmente, para proteger los derechos del trabajador y del empleador" (párr. 9).

Para ello, el diputado Aníbal Samayoa, presentó al Departamento de Información Legislativa la iniciativa 5764, Ley del teletrabajo, el 3 de septiembre del año 2020. Su objetivo es promover, regular e implementar el teletrabajo, para modernizar el empleo y generar nuevas fuentes de trabajo tanto público como privado. En la iniciativa se expone que esta ley entrará en vigencia a partir de que pasen 30 días posteriores a su publicación en el Diario Oficial.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico del presente Trabajo Profesional de Graduación es producto de la búsqueda y recopilación de teorías, leyes y definiciones según diferentes autores con relación al tema objeto de investigación. Este conjunto de conceptos descritos y explicados fundamentan teóricamente la investigación y sirven de base para el desarrollo de esta.

#### **2.1. Pandemia**

Según *Natinoal Geographic* España (NatGeo, 2020) “para que una enfermedad se denomine pandemia debe propagarse por todo el mundo, extendiéndose a varios países de diferentes continentes y afectando a un gran número de personas” (párr. 1).

La Organización Mundial de la Salud, indica también que “se produce una pandemia cuando aparece un nuevo virus que se propaga por el mundo y la mayor parte de la población no es inmune al mismo” (NatGeo España, 2020, párr.1).

No es frecuente que el mundo se enfrente a una pandemia, sin embargo, cuando sucede, las complicaciones y afectaciones que puede generar son graves, puesto que no solo se afecta la salud de las personas sino también la economía individual y colectiva, la educación, el trabajo y la forma de vida normalmente conocida.

El Gobierno toma un papel muy importante en situaciones como esta, debido a que, dependiendo de la forma en que se gestionen las políticas para el manejo de la enfermedad y las acciones que se lleven a cabo, así será el número de personas contagiadas, número de muertes y número de vidas.

##### **2.1.1. COVID-19**

El COVID-19, consiste en una enfermedad ocasionada por el coronavirus conocido como SARS-CoV-2 (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020). Los síntomas más comunes son fiebre, tos seca y cansancio. Es extremadamente contagioso y puede llegar a ocasionar la muerte si no se trata a tiempo y de forma correcta.

“La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan [República Popular China]” (Organización Mundial de la Salud [OMS],2020).

Surgieron múltiples teorías sobre el origen del COVID-19, pero lo más preocupante fue la propagación rápida a nivel mundial que tuvo a partir de los primeros casos identificados. El número de contagios fue en aumento día a día. No se contaba con una vacuna para la enfermedad y la mejor decisión fue prevenir que más personas sufrieran la afectación. Para ello, se declaró estado de emergencia nacional en todos los países.

En Guatemala, el Presidente de la República, Alejandro Giammattei, dispuso medidas de distanciamiento social, se cerraron centros comerciales, iglesias, colegios, universidades, y cualquier lugar que provocara aglomeraciones. La circulación de vehículos fue segmentada por número de placa, en los supermercados se limitaba el número de personas a ingresar. Para las empresas, se dio la opción de “trabajo a distancia” por parte de los colaboradores para mantener el distanciamiento social.

## **2.2. Trabajo**

“Se denomina trabajo a toda aquella actividad ya sea de origen manual o intelectual que se realiza a cambio de una compensación económica por las labores concretadas” (Economía, 2013, párr. 1).

La Constitución Política de la República de Guatemala indica que “el trabajo es un derecho de la persona y una obligación social” (art. 101).

Este derecho busca proporcionar seguridad, justicia y un bien común, puesto que el trabajo debe ser remunerado para que una persona pueda tener una vida digna.

La Ley que regula el derecho al trabajo en Guatemala, es el Decreto no. 1441 Código de Trabajo, en este documento se regulan tanto los derechos como las obligaciones de los patronos y de los trabajadores.

### **2.2.1. Teletrabajo**

El teletrabajo se define como “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020 p. 1).

El teletrabajo, que también es denominado trabajo a distancia, tiene su origen durante la crisis del petróleo de los años 70. El físico Jack Nilles de la *University of Southern California* en 1973 propuso esta modalidad como un método de ahorro, reducción de la contaminación y optimización de los recursos no renovables. Para ello, realizó múltiples investigaciones sobre el impacto que tendría el uso de la tecnología y cómo se podría ahorrar energía, evitando desplazamientos que provocaran consumos que se derivan del petróleo, como la gasolina. (Leonardo S. 2016, párr.1)

Nilles (1973) hizo referencia a que el teletrabajo busca enviar el trabajo al trabajador y no al trabajador al trabajo, tras lo cual creó el concepto de telecomunicación. Es por eso que se le conoce a Jack Nilles como: el padre del teletrabajo. (Leonardo S. 2016, párr.1)

Otra definición, tomada del Decreto Ejecutivo No. 39734-S de Costa Rica, es la siguiente:

Es la prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones del patrono, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral desde su propio domicilio, centro que se destine para tal fin, o en trabajos de campo, mediante el uso de medios telemáticos. (Art. No. 4 Inciso j)

En el enunciado anterior, se amplía la definición indicando que esta modalidad no se realiza específicamente en el domicilio de los colaboradores, sino que, puede realizarse en cualquier lugar geográfico, considerando que es fuera del lugar donde se encuentran las instalaciones establecidas por el patrono, por lo tanto, el colaborador está separado de sus jefes y colegas laborales, manteniendo una comunicación virtual, que se hace posible debido a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's). Esta

fue la razón fundamental para la adopción de esta modalidad laboral por las empresas a nivel mundial en medio de la pandemia, considerando que el objetivo era mantener el distanciamiento social y reducir el número de contagios del coronavirus SARS-CoV-2.

### **a. Modalidades del teletrabajo**

Según la clasificación del Ministerio de Salud de Costa Rica, en el Artículo 6, Decreto Ejecutivo N°. 39734-S el teletrabajo puede clasificarse de la siguiente manera:

#### **a.1. Teletrabajo en casa**

“No es si no la mera sustitución del centro de trabajo de la empresa por el propio hogar del teletrabajador” (González A., 2020, p.15). Este es el que se realiza desde el domicilio de la persona. El trabajador se ve obligado a convivir con sus familiares, estar en casa la mayor parte del tiempo, y distribuir el tiempo para hacer el trabajo del hogar y el laboral. Fue el más común durante la pandemia, puesto que también existieron restricciones sobre no salir de los hogares.

#### **a.2. Telecentro**

“Los telecentros son lugares de trabajo con recursos compartidos y con las instalaciones informáticas y de telecomunicaciones apropiadas para el desempeño de esta modalidad de trabajo” (González A., 2020, p.16).

Se da cuando existe un lugar destinado por la empresa para que los trabajadores puedan realizar sus tareas previamente definidas. Esta modalidad no es totalmente efectiva en una pandemia, debido a que lo que se busca es el distanciamiento social y evitar el contacto físico.

#### **a.3. Móviles o nómadas**

Las personas que hacen uso de este tipo, popularmente llamados telenómadas, son aquellos teletrabajadores dotados de medios informáticos que, por ser portátiles y poseer el software y el hardware adecuados, les permiten trabajar en cualquier lugar, estar localizables en todo momento y poder acceder a cualquier información de la

oficina central, así como recibirla e incluso transmitirla. Generalmente son aquellos trabajadores que basan su actividad laboral en actividades de visitas a clientes, mantenimiento de redes a proveedores o compradores, o aquellos que deben desplazarse a lugares donde la empresa tiene intereses. (González A., 2020, p.16)

En esta modalidad, el colaborador no se encuentra en un punto fijo, viaja constantemente a diferentes puntos en donde pueda ejercer sus actividades. Tampoco es efectiva durante una pandemia mundial, debido a que los aeropuertos cierran o prohíben la salida de los habitantes de un país a otro, se limita mucho el ingreso de turistas o personas de otros lugares, evitando así contagios o la propagación de enfermedades.

### **b. Lineamientos del teletrabajo**

Los lineamientos pueden definirse como un “documento en el cual se establecen directrices específicas o políticas internas asociadas a un tema, proceso o método en particular” (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo [SG-SST], s.f. párr.17).

Según la página web Gov.co (s.f.), que se encuentra en alianza con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, indican que los lineamientos básicos para implementar el teletrabajo son los siguientes:

- Establecer un buen canal de comunicación. Hace referencia a que todos los colaboradores deben contar con el equipo y conocimientos necesarios para reuniones por video llamada, haciendo uso de plataformas como teams, Skype, o la que se utilice en la organización.
- Llevar un control de las tareas realizadas. Existen diferentes métodos para dar monitoreo y seguimiento a los colaboradores que se encuentran trabajando fuera de las instalaciones del patrono. Los coordinadores, supervisores y jefes de cada sección deben implementar y evaluar cuál es el sistema o software que se adapte a sus necesidades de control.

- Contar con los equipos y herramientas necesarias. Este punto va de la mano con el inciso uno, debido a que cada instrumento debe cumplir con la capacidad necesaria para que cada colaborador pueda llevar a cabo sus actividades satisfactoriamente.
- No se debe ausentar completamente a la persona de la oficina. En medio de un ambiente caos y emergencia nacional por una pandemia, es imprescindible mantener un ambiente organizacional y una cultura de apoyo, para compartir experiencias, sugerencias, y aprendizajes.

Por otro lado, Hernández L. (2014), referenciando a Eugenio Oliver, plantea que para una correcta ejecución del teletrabajo, deben existir los siguientes lineamientos:

- La empresa debe facilitar los medios, es decir, el equipo de cómputo, el mobiliario y equipo, como escritorios, sillas, lámparas y útiles de escritorio.
- El empresario soporta los gastos (luz, teléfono, equipo, mantenimiento). Es totalmente cierto que no debe pagar la totalidad del gasto del colaborador, debido a que se entiende que, si una persona trabaja desde casa, es probable que su familia viva allí y que ejecute otras actividades fuera de lo laboral, relacionadas a la alimentación, limpieza e higiene, etc. Sin embargo, es necesario atribuir y acordar cierto porcentaje de reintegro de gastos por el tiempo que se hace uso de la energía para la ejecución de las actividades laborales.
- Compromiso de exclusividad por parte del trabajador. Esto quiere decir que el colaborador debe cumplir a cabalidad con el horario establecido por la empresa para realizar el trabajo correspondiente y también completar cada actividad asignada de manera correcta. No es correcto que use el tiempo que tiene en casa para hacer tareas u otro tipo de actividades que lo distraigan o roben su atención.
- Sistemas de telecontrol, en tecnología es el control de un aparato, máquina, o sistema, realizado a distancia. Muchas empresas han instalado en sus ordenadores herramientas que permiten a los usuarios *loguearse*, es decir, conectarse a una red y

marcar su hora de entrada y salida, turnos de almuerzo, etc. Estos sistemas permiten verificar que se cumpla con el horario laboral establecido.

- Contrato que fija las tareas a realizar. La realización de este tipo de documentos es opcional, sin embargo, puede marcar la diferencia. Al establecer metas, objetivos, actividades a completar, etc., se apoya a que el colaborador pueda llevar un calendario y varios *check list* y así verificar el grado de avance de tareas que ha ejecutado, y las que tiene pendientes por realizar.

### **2.2.2. Trabajador y Teletrabajador**

El Código de Trabajo de Guatemala especifica que: “trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo”. (art.3)

Esta definición no hace distinción sobre el lugar en el colaborador presta sus servicios, por lo que aplica a cualquier trabajador, independientemente de en dónde ejecuta su labor.

Según la definición que proporciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE), es aquella “persona que realiza su labor en régimen de teletrabajo”.

La OIT (2020) hace distinción entre teletrabajador y trabajador a domicilio, estableciendo que “un trabajador independiente que trabaja principalmente desde su casa no puede clasificarse como teletrabajador sino como trabajador a domicilio” (p.1).

En el Convenio de trabajo a domicilio (1996) se especifica que:

La expresión trabajo a domicilio significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:

- (i) en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;
- (ii) a cambio de una remuneración;

(iii) con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello. (núm. 177, Art. 1)

#### **a. Perfil del teletrabajador**

Un perfil, en ámbito laboral, puede definirse como el conjunto de competencias, habilidades y experiencias con los que debe contar una persona para ejecutar correctamente un trabajo.

Según Hernández L. (2014) Para que una persona ejecute de la mejor manera el teletrabajo, el colaborador debe contar con una serie de competencias que se agrupan en cuatro ramas:

- Atributos personales: estas características son propias del colaborador, van de la mano con su autoestima, autodisciplina, automotivación, autocontrol, actitud proactiva, entre muchas otras que indican que la persona cuenta con la capacidad para trabajar sin supervisión física o directa.
  - Competencias para el teletrabajo: estas a su vez, se dividen en tecnológicas, de autogestión del trabajo y de comunicación no presencial. Tener el conocimiento básico necesario para manejar una computadora, el internet, la resolución de problemas, es básico para el trabajo a distancia.
  - Condiciones ambientales para el teletrabajo en el domicilio: a pesar de que no es una competencia intrínseca de una persona, forma parte del perfil debido a que el entorno en donde se desarrolle una actividad laboral debe contar con los requisitos mínimos de iluminación, ventilación, nivel de ruido, y demás factores aunados a la ergonomía.
  - Perfil profesional según sector de actividad: en una situación de teletrabajo, sin previa capacitación y preparación laboral, gran parte de la población se vio obligada a aprender a usar la tecnología. El requisito acá sería estar dispuesto a aprender, y tener una actitud favorable al cambio, que es constante en cada ámbito de la vida.
- (p.36)

### **2.2.3. Beneficios del teletrabajo**

Teletrabajar presenta una serie de beneficios para el colaborador, la empresa y el país. Según el Ministerio de Salud de Costa Rica (2016), sobresalen las siguientes ventajas:

#### **a. Para el teletrabajador/a**

- Aumento en la productividad.
- Disminución de costos y tiempo por desplazamientos.
- Mejora en la conciliación de la vida personal y laboral.
- Mayor flexibilización en su horario de trabajo.
- Aumento en las posibilidades de desarrollo personal.
- Aumento del grado de responsabilidad e independencia sobre el trabajo desempeñado. (párr. 3)

#### **b. Para la empresa**

- Impulso a las acciones de modernización de la gestión.
- Optimización en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Reducción de gastos en Servicios Públicos (agua, energía, papelería).
- Mejor aprovechamiento del espacio físico.
- Impulsar una cultura organizacional de trabajo por objetivos y resultados.
- Posibilidad de ampliación de horarios de trabajo. (párr. 4)

#### **c. Para el país**

- Contribuir con el descongestionamiento vial.
- Disminución del consumo de combustibles.
- Reducción de los niveles de contaminación ambiental en la ciudad.
- Reducción en tiempos de respuesta en los trámites. (párr. 5)

#### **2.2.4. El teletrabajo y la mujer**

Las mujeres juegan un doble rol en el teletrabajo, esto debido a que gran parte son trabajadoras y madres a la vez. Deben distribuir su tiempo entre las tareas del hogar, el cuidado de sus hijos y la ejecución de las actividades laborales sin recibir ninguna remuneración adicional.

Generalmente el género femenino es el que más se ha visto afectado ante esta modalidad, por lo que se hace necesario que se tomen ciertas consideraciones en cuanto al nivel de exigencia y los horarios que se deben establecerse.

#### **2.2.5 Jóvenes y teletrabajo**

Para los jóvenes la perspectiva de teletrabajo puede ser bastante más cómoda que para una persona mayor, esto se debe a que han nacido en una época con la tecnología con facilidad de acceso. Su proceso de adaptación y asimilación al cambio es mayor.

Gran parte se encuentra en proceso de culminación de estudios académicos universitarios, por lo que trabajar desde casa y tener tiempo disponible para recibir cursos y realizar las tareas asignadas genera que se sientan apoyados y motivados. “El teletrabajo puede y debe facilitar la incorporación de los jóvenes al mundo del trabajo y convertirse así en un impulsor del empleo juvenil” (Hernández, L. 2014, p.57).

### **2.3. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**

En la página de Claro Institucional (2019) se encuentran definidas las TIC o tecnologías de la información y la comunicación como:

Tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, esto con el fin de facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información. (párr. 1.)

Entre las tecnologías de comunicación se encuentran los teléfonos, celulares, la radio y la televisión, y entre tecnologías de información las computadoras, que permiten digitalizar la información. Si se combinan ambas se tiene “que las personas puedan comunicarse sin importar la distancia, oír o ver situaciones que ocurren en otro lugar y, las más recientes, poder trabajar o realizar actividades de forma virtual”. (Claro institucional 2019, párr. 2)

### **2.3.1. Tipos de TIC**

Según la página de Claro institucional (2019), las TIC se pueden clasificar en tres tipos, estos son:

#### **a. Redes**

Las redes son sistemas de comunicación se encuentran conformados por el software, hardware y los usuarios. Ofrecen ventajas como intercambiar y compartir información y recursos, y usar aplicaciones similares. (párr. 3)

#### **b. Terminales**

Los terminales hacen referencia a dispositivos que permiten a las personas tener acceso a la información de forma global. Se pueden mencionar navegadores de internet, teléfonos inteligentes, consolas de videojuego. (párr. 4)

#### **c. Servicios en las TIC**

Los servicios que ofrecen este tipo de tecnologías permiten mantener comunicación con las personas, buscar información, el aprendizaje electrónico, el teletrabajo, la banca en línea y el comercio electrónico. (párr. 5)

### **2.3.2. Ventajas de las TIC**

Las TIC ofrecen múltiples beneficios entre los que se pueden mencionar: comunicación instantánea, traslado de información de manera digital, innovación, diversidad, interactividad, automatización y un gran alcance. (Claro institucional, 2019, párr. 6)

## **2.4. Telecomunicación**

“En la actualidad, se utiliza tecnología para transferir información desde un transmisor hacia un receptor, por medio de un canal de comunicación. A esto se le llama telecomunicación” (Universidad Galileo, 2019, párr. 3).

La telecomunicación va de la mano con las TIC, puesto que se deriva de ellas. El conjunto de estas tecnologías hace posible la comunicación a distancia, nombre que también se le da a la telecomunicación, y, por ende, el teletrabajo.

## **2.5. Digitalización**

González G. (2017) indica que:

La digitalización es un proceso mediante el cual, algo real (físico, tangible) es pasado a datos digitales para que pueda ser manejado por una computadora (de naturaleza, a su vez, digital), modelándolo, modificándolo, y aprovechándolo para otros propósitos distintos de su cometido o función originales. (párr. 2)

Este proceso fue implementado en muchas organizaciones que se vieron obligados a firmar electrónicamente documentos, enviar cartas u autorizaciones de manera digital y básicamente sustituir procesos manuales por digitales y automatizados, lo cual beneficia no solo a las empresas, en cuanto a gastos, sino también al medio ambiente, considerando que se consumen menos hojas de papel, tinta y otros.

## **2.6. Productividad**

Según la empresa Drew (2022) la productividad puede definirse como: “una medida económica que permite calcular cuántos bienes y servicios se produjeron por cada factor utilizado. La productividad es la capacidad de hacer más tareas en menos tiempo, por lo que si una empresa es capaz de mejorar su productividad” (párr. 3).

La productividad permite medir lo que se produce en una empresa, con relación a los recursos que se emplean para ello. El objetivo es optimizar la cantidad de recursos utilizados, que como se sabe, son escasos, para obtener mejores resultados.

Para determinar el nivel de productividad de una empresa, generalmente se hace uso de indicadores o kpi's que permiten medir la eficiencia de los procesos y determinar si pueden mejorarse.

## **2.7. Satisfacción laboral en el teletrabajo**

La satisfacción que una persona encuentra en su área de trabajo es subjetiva, debido a que depende de la percepción del colaborador. Trabajando desde casa, rodeado de familiares, en un ambiente totalmente diferente al de una oficina, puede que la persona se sienta feliz, o frustrada, sin embargo, existen teorías que los patronos no deben perder de vista, y aplicarlas aún más en una época de emergencia nacional.

Entre estas teorías, se menciona la Pirámide de Maslow, cuyo objetivo es orientar la identificación y priorización por niveles de cuáles son las necesidades laborales. (Randstad 2022, párr.9). Los niveles, yendo del más básico al más elevado son los siguientes:

- Necesidades fisiológicas: se refiere a temas básicos de supervivencia, como comer o vestirse.
- Seguridad: estas necesidades van orientadas a tener un lugar seguro para trabajar, que garantice un salario fijo o un seguro médico, por ejemplo.
- Afiliación: tienen que ver básicamente con la relación con las demás personas, sentirse parte de un grupo.
- Reconocimiento: va de la mano con que las personas perciban que su trabajo es valorado.
- Autorrealización: es la cúspide de la pirámide, y se relaciona con el crecimiento de las personas, que hace que sientan que su vida tiene sentido y la actividad que realizan forma parte fundamental de ello, se sienten útiles.

Las empresas pueden hacer uso de esta pirámide y evaluar si están cumpliendo con proporcionar el equipo necesario, consultar sobre el ambiente familiar de cada colaborador, determinar de qué forma el teletrabajador puede sentirse motivado para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

## **2.8. Gestión del desempeño en el teletrabajo**

Gestionar el desempeño es administrar básicamente administrar la calidad del trabajo que realiza una persona, para ello, es necesario establecer controles e indicadores que permitan monitorear si se cumplen las metas u objetivos diarios, mensuales, anuales, con el afán de determinar en qué es necesario mejorar para establecer planes de acción, como capacitaciones, reuniones de retroalimentación, etc.

Las organizaciones se han preocupado por desarrollar estrategias para la motivación de los colaboradores siempre buscando la productividad de ellos expresados en un crecimiento organizacional a través de una dignificación humana del colaborador en su ambiente empresarial. Sin embargo, en las áreas de gestión humana se han dedicado en la historia a solo evaluar el desempeño y no gestionarlo. Para ello es importante diseñar una práctica que busque gestionar el desempeño adecuadamente, que logre encontrar beneficios tanto para la empresa como para el colaborador, basado en una planeación, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora o sostenibilidad. (Torres D. 2018, p.4)

Las empresas han tenido que adaptarse a una nueva forma de realizar una correcta gestión de desempeño con personas trabajando a distancia. Es por ello que la digitalización y uso de TIC es imprescindible en estos casos.

## **2.9. Seguridad y salud en el teletrabajo**

La salud y la seguridad de los colaboradores se vio amenazada con la llegada del COVID-19. Con el propósito de salvaguardar la vida de las personas, estas fueron enviadas de un día a otro a trabajar desde sus hogares, lo cual, como se vio

anteriormente, tiene muchos beneficios, sin embargo un informe desarrollado por la Organización Internacional de Trabajo y la Organización Mundial de la salud advierte que, “sin planificación, organización y asistencia en salud y seguridad adecuados, el teletrabajo puede tener repercusiones importantes en la salud física y psicológica y el bienestar social de los trabajadores” (OIT, 2022, párr. 5).

Debido a esto, es necesario que los altos mandos de las empresas conozcan aspectos ergonómicos que permitan asegurar la salud de sus empleados que trabajan a distancia.

### **2.9.1. Ergonomía**

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Teletrabajo, citando a la Asociación Internacional de Ergonomía (IEA, s.f.) ha indicado que la ergonomía:

Es la disciplina científica que trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como, la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema (párr. 1).

Parafraseando otra definición proporcionada por Westreicher G. (s.f.) se dice que la ergonomía es la ciencia que estudia cómo deben diseñarse las herramientas y los ambientes de trabajo. Esto, para que el espacio laboral se adapte adecuadamente a las capacidades y limitaciones físicas y mentales del empleado.

Básicamente, lo que busca la ergonomía es salvaguardar la integridad física y mental de los trabajadores, evitando que sufran lesiones por malas posturas, daños a la vista por una mala iluminación, perjuicios en el oído por ruidos, etc.

Los estudios ergonómicos han permitido realizar diseños de oficinas, sillas, teclados especiales, tapones de oídos, y muchas otras herramientas y equipo que disminuyen el impacto que puede ocasionar determinado tipo de actividad.

### **2.9.2. Sedentarismo**

El sedentarismo básicamente “es la falta de actividad física regular” (Madrid Salud, s.f., párr. 1).

Es común que las personas que trabajan la mayor parte del tiempo sentadas por realizar trabajos de oficina y que requieren estar frente a un computador, lleven un estilo de vida sedentario.

Durante el período de confinamiento, con restricciones para salir, el sedentarismo ha incrementado, puesto que las personas ya ni siquiera deben trasladarse de su domicilio a un trabajo, únicamente van de la cama al escritorio, y del escritorio a la cama, lo cual puede traer consecuencias perjudiciales a la salud. Es por ello que se hace necesario incorporar rutinas de ejercicios, mantener buena postura, y levantarse a cada cierto tiempo, para pensar mejor y mantener una buena salud.

### **2.9.3. Síndromes desarrollados en el teletrabajo**

Según el Instituto Nacional del Cáncer (s.f.), un síndrome es un “conjunto de síntomas o afecciones que se presentan juntos y sugieren la presencia de cierta enfermedad o una mayor probabilidad de padecer de la enfermedad” (párr. 1).

Algunos síndromes que pueden presentarse al teletrabajar son los siguientes:

#### **a. Agotamiento profesional**

“El síndrome de agotamiento profesional ha sido conceptualizado como cansancio emocional, que lleva a una pérdida de motivación que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso” (Castillo, S. 2000, párr.1).

Existen múltiples causas que pueden generar este síndrome, entre ellos el estrés, la sensación de impotencia o frustración pueden provocar un agotamiento profesional en las personas. Al no tener motivación, el desempeño laboral de una persona disminuye, por lo tanto, es imposible que alcance las metas y objetivos propuestos en su puesto de trabajo.

### **b. Workaholics**

La página web Universia (2016) indica que la adicción al trabajo o *workaholics* “es un mal que aqueja a muchos trabajadores en la actualidad. Se caracteriza por una necesidad constante de trabajar en cualquier horario, incluso fuera de la oficina, dedicando muchas horas diarias a la gestión y desarrollo de proyectos laborales” (párr. 2).

Este mal ha afectado a muchas personas en la actualidad y en época de pandemia, donde las personas han tenido acceso a sus computadoras sin salir de su casa es posible que haya incrementado. Las actitudes que caracterizan a una persona *workaholics* son: trabajar, aunque se encuentre de vacaciones, los fines de semana o fuera de horarios laborales sin que sea obligatorio y sin recibir remuneración por ese tiempo extra, preferencia por realizar el trabajo solo y hablar constantemente de trabajo.

### **c. Síndrome de la patata en el escritorio**

Alonso M. y Cifre E. (2002), indican que el síndrome de la patata en el escritorio se caracteriza por “la accesibilidad a la comida en cualquier momento de la jornada. Por tanto, esto conlleva un exceso de nutrientes innecesarios desequilibrando el balance gasto/consumo y descontrol en los horarios, ya que no se respetan los descansos entre las comidas” (párr. 32).

Al trabajar desde casa el acceso a la comida es inmediato, generalmente, las boquitas suelen ser galletas, chocolates, frituras y demás alimentos poco nutritivos y altos en azúcar y calorías, lo cual, combinado con el sedentarismo puede ocasionar obesidad, problemas con triglicéridos y colesterol lo cual conlleva a problemas en el corazón, falta de concentración, problemas estomacales y muchos otros.

### **2.9.4. Manejo de emociones**

Es necesario entender que cualquier persona, antes de ser trabajador, empleado, subordinado, o el término que se desee dar, es un ser humano, con sentimientos, emociones, personalidad y carácter. Los seres humanos, por naturaleza, son seres

sociales, que necesitan convivir y relacionarse con otros, manteniendo una comunicación constante.

La llegada de la pandemia COVID-19 vino a crear inestabilidad emocional a nivel general. Ahrendt (2021) indicó: “el bienestar mental ha alcanzado su nivel más bajo en todos los grupos de edad desde el inicio de la pandemia hace más de un año” (párr. 1).

La forma de trabajo adoptada, obligando a los trabajadores a estar alejados de las instalaciones a las que estaban acostumbrados, en medio de un caos económico y de desempleo, con grupos vulnerables aún más afectados, dificultó la situación. Ahí radica la necesidad de brindar asesoría continua a las personas para que sepan cómo reaccionar ante determinada situación.

Godina A. (2022) indica que, al encontrar el balance justo entre las emociones, se estará preparado para atravesar diferente tipo de situaciones estresantes e inesperadas, como lo fue el caos de estos últimos dos años, y que, además permitirá tener una mejor relación con todas las personas del entorno, tanto familiares, como colegas del trabajo o estudio (párr. 4).

La misma autora, sugiere algunas claves para manejar de manera adecuada las emociones, siendo estas: autoconocerse, aceptar fortalezas y debilidades, encontrar alguna actividad que permita canalizar el estrés, hablar con alguien de confianza al estar ante una dificultad, comer saludable, pedir ayuda, y no reaccionar en automático, es decir, pensar antes de actuar.

## **2.10. Equilibrio entre teletrabajo y vida privada**

Durante la ejecución del teletrabajo, es importante establecer un lugar adecuado para ejecutarlo, con el propósito de evitar interrupciones durante reuniones o una agenda ocupada. Esta medida permitirá una mejor concentración y un correcto desempeño, se debe mantener un ambiente en donde se pueda escuchar y al mismo tiempo hablar sin obstáculos en la comunicación dará una excelente impresión.

También es importante que si se tienen niños en casa o visitas, puedan contar con un espacio donde puedan recibirlas sin afectar la ejecución del teletrabajo.

Al hacer uso de la cámara o de una video llamada, es conveniente ubicarse en un espacio con fondo de colores neutros y adecuada iluminación, o bien, considerar el uso de fondos de pantalla que ofrecen las plataformas de telecomunicación, esto permite que la vida privada se presente de una manera discreta.

De igual manera, es importante no descuidar la vida personal, siendo puntuales al finalizar la jornada laboral y descansar para recuperar fuerzas y energía.

## **2.11. Empresa**

Según el diccionario de la Real Academia Española una empresa es definida como: “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Pallares et. al. (2005), definen que una empresa es “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

En ambas definiciones existe un denominador común, siendo este que existe un grupo de personas encaminadas a un objetivo.

Las empresas han cambiado a lo largo de los años, anteriormente no se le daba mucha importancia al trabajador y se le trataba como una máquina.

En la actualidad, las empresas buscan de qué manera pueden agregar valor a sus colaboradores, empoderarlos y que se sientan felices en su lugar de trabajo valiéndose de muchas herramientas, entre ellas, las de gestión administrativa o empresarial.

## **2.12. Gestión administrativa o empresarial**

La gestión administrativa según Chiavenato (2006) se refiere al conjunto de acciones realizadas para obtener resultados de la manera más eficiente y eficaz, asegurando la utilización óptima de los recursos. Este tipo de gestión se vale de diferentes instrumentos para poder llevarse a cabo, entre ellos ciertas herramientas que se definen a continuación.

## **2.13. Herramientas para la gestión administrativa o empresarial**

“Las herramientas de gestión empresarial son técnicas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurarle una mejor posición competitiva.” (Mondragon V., s.f., párr.1)

Según el autor, las principales herramientas para la gestión empresarial son las siguientes:

### **2.13.1. *Empowerment o empoderamiento***

Mondragón (s.f.) indica que:

El empowerment es una herramienta de gestión que consiste en delegar, otorgar poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores. (párr. 2)

Es importante mencionar que al delegar tareas a los equipos de trabajo se desarrolla en ellos un sentido de responsabilidad mayor, debido a que deben tomar decisiones que los lleven a obtener determinado resultado.

Según Mondragón, para que el empoderamiento sea efectivo, el trabajador debe estar bien informado sobre cuáles son los problemas que debe resolver y los resultados que se esperan obtener, se le deben proporcionar las herramientas y recursos necesarios para una correcta ejecución de tareas, brindarle retroalimentación para que conozca si

está desempeñando su función de una manera adecuada. Otro punto importante es realizar evaluaciones sobre el trabajo, y recompensar el buen desempeño si se alcanzaron los objetivos, muy importante para la motivación y sentido de pertenencia del colaborador.

### **2.13.2. Outsourcing o subcontratación**

Esta herramienta de gestión “consiste en la contratación de terceros (otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios que no formen parte del giro principal del negocio” (Mondragón, s.f. párr.8).

A través de la subcontratación se transfieren actividades y responsabilidad a empresas expertas en el tema, lo cual representa que se obtendrá una mejor calidad y generalmente un costo menor, considerando que es parte de su negocio. Adicionalmente, los colaboradores que forman parte de la entidad contratante, pueden dedicarse específicamente al negocio que ésta representa.

Según el autor, algunas desventajas que pueden llegar a presentarse si se hace uso de subcontrataciones están ligadas a compartir información a terceros, riesgo de deslealtad y pérdida de control. (párr.10)

### **2.13.3. Benchmarking**

“Benchmarking viene de la palabra de origen inglés "benchmark", que significa "referencia", y es una herramienta de gestión esencial para el perfeccionamiento de procesos, productos y servicios” (Guest Author, 2017, párr.1).

El Benchmarking consiste en analizar las mejores prácticas que realizan las empresas que se dedican a la misma actividad económica de la empresa que lo ejecuta. Este tipo de comparaciones es positivo para implementar mejoras en procesos, prácticas, políticas, etc. No es “copiar” lo que hacen los otros, sino tomarlos como ejemplo para obtener mejores resultados.

#### **2.13.4. Downsizing**

Según Mondragón (s.f.), esta herramienta consiste en reorganizar o reestructurar las organizaciones, a través de la mejora en los sistemas de trabajo, rediseñando la organización y adecuando el número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones. (párr.18)

El autor indica que existen dos tipos de *downsizing*, siendo estos: el reactivo, que busca responder a un cambio, y el proactivo, que se anticipa al cambio y busca evitar problemas predecibles.

#### **2.13.5. Joint venture**

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2022) define el *joint venture* como:

Una asociación estratégica temporal (de corto, mediano o largo plazo) de organización, una agrupación o alianza de personas o grupos de empresas que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan unidas bajo una misma dirección y normas, para llevar adelante una operación comercial determinada, donde se distribuyen las inversiones, el control, responsabilidades, personal, riesgos, gastos y beneficios. Se traduce como un negocio conjunto, una inversión conjunta o una colaboración empresarial. (párr.1)

Esta herramienta presenta ventajas como el compartimiento de recursos financieros, humanos, de tecnología, pero también riesgos y nuevas ideas, es por ello que algunas empresas optan por esta opción para el desarrollo de diferentes proyectos.

#### **2.13.6. Balanced scorecard (BSC)**

Mondragón (s.f.) indica que el BSC “consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa” (párr.25).

Esta herramienta se concentra en medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales, concentrándose en las finanzas, la calidad, procesos internos y la capacitación de los colaboradores.

Con la aplicabilidad del BSC los empleados se alinean con la visión empresarial, están informados acerca de los resultados que se esperan y crean valor al realizar su trabajo a través de un mejor análisis y desarrollo de proyectos.

### ***2.13.7. Reingeniería o reingeniería de procesos***

La reingeniería, también conocida como BRP por sus siglas en inglés consiste básicamente en rediseñar procesos de una empresa.

Según Hammer y Champú (1994), reingeniería es la “revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento” (párr.1).

Revisar procesos no es tarea sencilla, requiere de especial atención y un minucioso análisis para determinar cómo se están haciendo las cosas y los resultados que se están obteniendo, versus los resultados que se desean obtener y una nueva forma de hacerlo, a pesar de esto, las ventajas que representa son muchas, puesto que la empresa se vuelve más competitiva e innovada.

### ***2.13.8. Calidad total***

La calidad total, más que una herramienta es una estrategia de gestión que busca mejorar la calidad de todos los componentes de una empresa.

La Asociación Española para la Calidad AEC (2019) define la calidad total como “la aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no sólo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente” (párr.1).

La calidad total entonces se enfoca no solo en procesos, sino también en trabajadores, proveedores, clientes, insumos, y cualquier factor que pueda ser medido, controlado y mejorado.

Presenta beneficios como reducción de costos, eliminación de desperdicios, mayor competitividad, mejora en el servicio al cliente e incrementos en la utilidad.

## **2.14. Actividad económica de una empresa**

Según la Fundación Gestión y Participación Social (s.f.) “una actividad económica es un proceso en el que se genera o distribuye un producto o servicio” (párr.4).

Según Sánchez J. (2016), dependiendo de la actividad económica que realicen, las empresas pueden clasificarse en:

- Empresas del sector primario: se dedican a la obtención de recursos naturales, desarrollando actividades como la ganadería o la agricultura.
- Empresas del sector secundario: transforman la materia prima en productos terminados, por ejemplo las empresas textiles.
- Empresas del sector terciario: se refiere a la comercialización de servicios de bienes intangibles, tales como el turismo o la tecnología.
- Empresas del sector cuaternario: realizan actividades de investigación y desarrollo.

### **2.14.1. Actividades económicas dedicadas a la producción de lácteos**

Las empresas que realizan actividades dedicadas a la producción de lácteos forman parte del sector secundario de la economía denominado como: Industria Alimentaria, y giro de negocio específico: Industria Láctea.

Según una publicación realizada por El Diario norte en el 2019:

La industria láctea es el sector industrial que tiene como materia prima la leche procedente de los animales (por regla general vacas); dicho sector se dedica al procesamiento de este producto para colocarlo en el mercado con todas las características y requisitos de poscódigos alimentarios modernos. (párr.8)

El principal producto que se comercializa en este tipo de industrias es la leche en diferentes presentaciones, tales como entera, descremada, deslactosada o en polvo,

sin embargo, también existen derivados como el queso y la crema, y otros productos como el yogur y el helado.

Los procesos que siguen las industrias lácteas en Guatemala son muy delicados y auditados constantemente por el Ministerio de Salud, debido a que los productos deben cumplir con características que garanticen que su consumo no provocará ningún daño a la salud del ser humano.

Según la misma publicación del Diario norte, las tres etapas básicas de este tipo de industrias son: el eslabón agrícola o generación de la materia prima, el eslabón industrial, que se refiere a la transformación de la materia prima en producto terminado, y el eslabón comercial, básicamente dedicado a la distribución y comercialización en el mercado.

Durante la pandemia COVID-19, según las publicaciones realizadas por el Ministerio de Economía, de acuerdo con lo establecido en las Disposiciones Presidenciales del 14 de junio de 2020, las restricciones que se dictaron respecto al tránsito vehicular no aplicaban para las empresas que pertenecían a la Industria Alimentaria y Producción Agrícola, así como sus complementarias. Esto se debió a que estos productos forman parte de la canasta básica alimentaria de Guatemala y no se podía permitir que escasearan en el mercado, prácticamente estaban obligados a continuar con sus labores, y por lo tanto, seguir transitando en el país, es por ello que solamente a algunos sectores y actividades económicas pudieron implementar el teletrabajo en sus operaciones.

### **2.15. El teletrabajo en Guatemala**

Actualmente, el teletrabajo en Guatemala no está regulado por la legislación guatemalteca, sin embargo, es una modalidad laboral que no se prohíbe y que de hecho fue promovida con la llegada de la pandemia COVID-19.

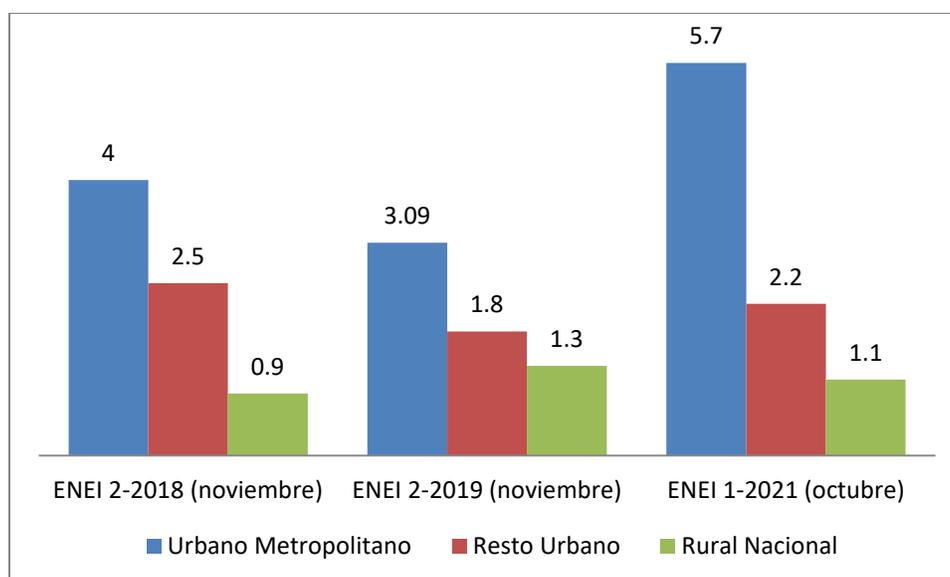
Según las publicaciones del Instituto Nacional de Estadística, durante el segundo año de pandemia, la tasa de desempleo abierto en el país pasó de 3.09 en el 2019 a 5.7 en el 2021 en el sector Urbano Metropolitano y de 1.8 en el 2019 a 2.2 en el sector Resto Urbano. La misma tasa en el sector Rural Nacional disminuyó de 1.3 en el 2019 a 1.1 durante el 2021. Estos resultados se presentan gráficamente en la figura 1.

### Figura 1

#### *Tasa de Desempleo Abierto*

*Según dominio de estudio (personas de 15 años o más)*

*Años 2018 – 2021*



Nota: La figura muestra la Tasa de Desempleo Abierto de las áreas Urbano Metropolitano, Resto Urbano y Rural Nacional de Guatemala durante los años 2018, 2019 y 2021.

Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos. Instituto Nacional de Estadística (2022).

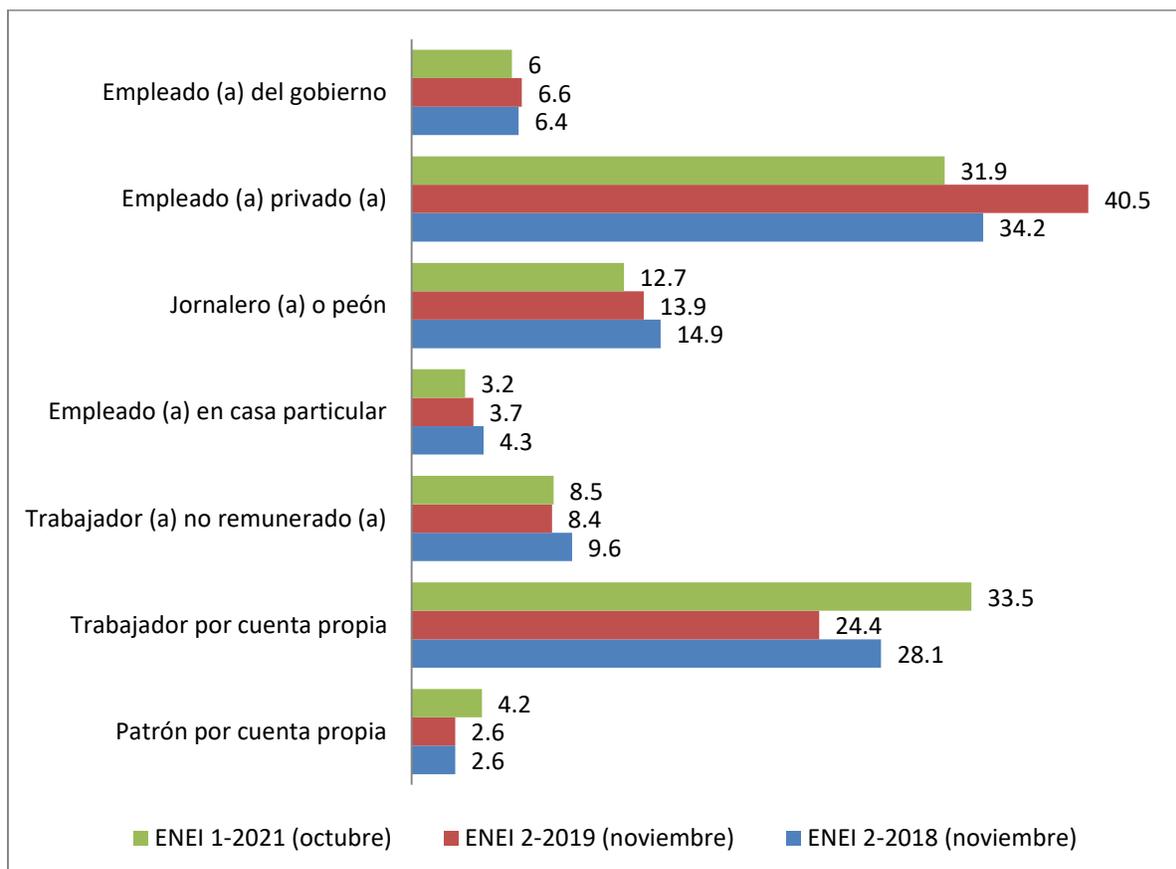
Según el INE, en Guatemala los porcentajes más altos de ocupación se concentran en ser trabajador por cuenta propia o empleados de empresas privadas, como se observa en la Figura 2, he ahí el resultado del alza en la tasa de desempleo abierto, debido a que la llegada de la pandemia ocasionó una crisis económica que provocó que muchas empresas y negocios cerraran y que algunas empresas realizaran recortes de personal, lo que elevó el número de personas sin empleo.

## Figura 2

### Ocupación (estructura)

Según categoría ocupacional (personas de 15 años o más)

Años 2018 – 2021



Nota: La figura muestra la Ocupación según la categoría ocupacional de personas de 15 años o más según la ENEI realizada en el 2021, referenciando los resultados de los años 2018 y 2019..

Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos. Instituto Nacional de Estadística (2022).

Conocer estas cifras permite reconocer que es necesario encontrar nuevas maneras de hacer las cosas para que la actividad económica en el país no se detenga, sino que continúe a través del uso de recursos que se tienen disponibles como la tecnología. A su vez el teletrabajo, representó una herramienta capaz de garantizar la continuidad operativa de las empresas que se valieron de esta modalidad para seguir generando información.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

Coelho, F. (2019) indica que “metodología se denomina la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido” (párr.1). Tomando en consideración lo anterior, a continuación, se describe cuáles fueron los métodos y las técnicas que fueron aplicadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, definiendo previamente los aspectos relacionados al problema investigado.

#### **3.1. Definición del problema**

Según el Sistema Nacional de Inversión Pública (2022) “el problema es aquella situación negativa que afecta a un sector de la población” (p.28), este debe ser delimitado y descrito claramente para determinar cuáles son los proyectos que pueden darle una solución al mismo.

El teletrabajo fue la herramienta escogida para la continuidad de la actividad laboral del área administrativa ubicada en las oficinas centrales de la empresa objeto de estudio, a raíz del distanciamiento social obligatorio dictado por el Presidente de Guatemala provocado por la pandemia mundial COVID-19.

El personal, al tener un cambio drástico, y con poco o nulo conocimiento sobre el mismo, se ha adaptado de la manera que mejor han considerado individualmente, sin embargo, no han recibido instrucciones o capacitaciones que los instruyan a equilibrar la vida laboral, personal y familiar; tampoco sobre el mantenimiento que debe darse a los equipos proporcionados, y la ergonomía que deben practicar.

Esta situación de incertidumbre y desconocimiento, y la falta de preparación al cambio, pueden provocar efectos como miedo, paranoia, desmotivación y posiblemente menor rendimiento por parte de algunos colaboradores.

Ante lo expuesto anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo los colaboradores del área administrativa de la empresa pueden lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar estando todo el día en casa?

¿De qué manera los colaboradores del área administrativa de la empresa pueden ser productivos, cumplir metas y objetivos laborales y al mismo tiempo llevar una vida saludable al verse obligados a trabajar desde casa debido a la pandemia COVID-19?

¿Cuál es la percepción de los colaboradores del área administrativa de la empresa sobre el teletrabajo?

### **3.2. Objetivo General**

Evaluar el teletrabajo como herramienta para la continuidad de labores ante una pandemia o evento que obligue a mantener el distanciamiento social en la empresa objeto de estudio.

#### **3.2.1. Objetivos específicos**

- a. Analizar las ventajas y/o desventajas que presenta el teletrabajo para la empresa y para los colaboradores.
- b. Identificar las dificultades que se presentaron al trasladar al personal administrativo de oficinas a sus viviendas y cómo fueron afrontadas.
- c. Determinar la productividad laboral haciendo uso del teletrabajo en el área administrativa de la empresa.

### **3.3. Diseño utilizado**

Derivado de la naturaleza de la presente investigación, se hizo uso de un diseño no experimental. En este tipo de investigación, no es posible controlar o alterar sujetos, debido a esto se concentró en la recopilación de información de diversas fuentes, se

consideró una población con las características necesarias para la aplicación de encuestas y entrevistas con el fin de obtener información relevante que posteriormente fue interpretada y analizada para determinar los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **3.4. Delimitación del problema**

La delimitación establece los límites de espacio y tiempo del problema a investigar. Para el presente estudio se define lo siguiente:

#### ***3.4.1. Unidad de análisis***

La unidad de análisis corresponde a la Oficina Central de una empresa productora de lácteos. Se hace mención de que esta empresa cuenta con una planta de producción y cuatro centros de distribución, sin embargo, estas sedes no aplicaron al teletrabajo debido a que en ellos se concentra el personal operativo de producción, logística, y ventas, que a su vez componen la mayor parte del recurso humano.

#### ***3.4.2. Período histórico***

El período histórico comprende los años 2020 y 2021, etapa en la cual la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 presentó su mayor auge en el país.

#### ***3.4.3. Ámbito geográfico de la investigación***

La Oficina Central de la empresa se encuentra ubicada en la zona 10 de la Ciudad Capital de Guatemala.

### **3.5. Universo**

Como se mencionó anteriormente, debido al giro de negocio de la empresa, un porcentaje muy bajo de personas aplicaron al teletrabajo. La Oficina Central está compuesta por 20 personas que se dedican a actividades administrativas como la contabilidad, recursos humanos, compras y finanzas.

### **3.6. Método**

El método hace referencia a los pasos que se siguieron para alcanzar el fin.

Para la presente investigación, se hizo uso de los siguientes:

#### **3.6.1. Método Científico**

El método científico es la base fundamental para cualquier investigación que busque la resolución de un problema.

Para el presente trabajo profesional, se desarrollaron los siguientes puntos indicados por el método:

- 1) Se definió el problema.
- 2) Se realizó la revisión de estudios previos.
- 3) Debido a la naturaleza del estudio [descriptivo-exploratorio], no se formularon hipótesis sino, se definieron objetivos que giraron en torno al problema planteado.
- 4) Se recopilaron y analizaron datos.
- 5) Los datos fueron procesados para obtener información relevante
- 5) Se obtuvieron los resultados
- 6) Se generaron conclusiones y recomendaciones las cuales son de apoyo para la resolución del problema.

#### **3.6.2. Método Inductivo**

Se usó este método con el objetivo de partir de premisas particulares para llegar a conclusiones generales. El procedimiento realizado fue, a primera instancia la investigación para recopilar información, y posterior clasificarla para obtener generalizaciones que fundamentan la teoría expuesta.

### **3.6.3. Método Cualitativo**

Este método se utilizó con el objetivo de describir y analizar el comportamiento de un grupo de seres humanos ante una determinada situación, se realizaron entrevistas y encuestas cuyo contenido fue analizado previamente, para recabar la información necesaria que fue comparada y a la cual se le aplicó el análisis correspondiente para presentar los resultados.

### **3.7. Enfoque**

El enfoque utilizado en la investigación ha sido cualitativo. Partiendo de una idea se indagó sobre el tema, se realizó el planteamiento del problema y posteriormente se realizó el estudio de campo que apoyó en la concepción del diseño del estudio, se definió el universo que apoyó en la recolección de los datos que posteriormente fueron analizados, interpretados y presentados en un reporte de resultados.

### **3.8. Técnicas**

Las técnicas fueron aquellos procesos utilizados para buscar, recopilar, analizar y registrar la información. A través de ellas se adquirió conocimiento para abordar el presente estudio. Se exponen a continuación:

#### **3.8.1. Técnicas de investigación documental**

Se consultó material bibliográfico electrónico: tesis, investigaciones, libros, artículos y guías para recopilar información relacionada con el tema de investigación, que posteriormente fue analizada, verificada y registrada.

#### **3.8.2. Encuesta**

La encuesta fue aplicada a los colaboradores enviados a trabajar desde casa durante la pandemia COVID-19. Para ello, se elaboró un formulario haciendo uso de la plataforma *Google Forms* y se trasladó a los teletrabajadores de manera digital compartiéndoles el *link* generado.

### **3.8.3. Entrevista**

Se realizaron tres entrevistas. La primera se aplicó al Gerente de área, la segunda a la Enfermera de la empresa y la tercera al coordinador del área de TI. Las tres contienen preguntas abiertas y fueron desarrolladas de manera presencial.

## **3.9. Instrumentos**

Los instrumentos de investigación fueron los recursos utilizados para extraer información relevante. Para el presente trabajo se utilizaron los siguientes:

### **3.9.1. Registro de páginas electrónicas**

El instrumento utilizado para la investigación documental fue el registro de las páginas electrónicas visitadas para obtener la información que serviría de base para el desarrollo del presente Trabajo Profesional de Graduación. Con los avances de la tecnología y el fácil acceso a bibliotecas virtuales, este registro fue la fuente de múltiples consultas para analizar información confiable y relacionada al tema.

### **3.9.2. Cuestionario**

Se elaboró un cuestionario que contiene 15 preguntas para los colaboradores que fueron enviados a trabajar desde casa durante los años 2020 y 2021. Este instrumento fue comparado con otros usados en investigaciones similares, considerando el contexto de emergencia sanitaria nacional.

### **3.9.3. Guía de entrevista**

Se hizo uso de 3 guías de elaboración propia para la entrevista con el gerente de área, la enfermera y el coordinador de TI. La guía que se usó para entrevistar al Gerente contiene 6 preguntas, la que se usó para entrevistar a la Enfermera incluye 5 preguntas y la que se aplicó al Coordinador del área de TI contiene 4 preguntas. Se tomó en consideración que el tiempo de ellos es limitado, debido a esto las entrevistas no debían ser extensas.

### **3.10. Procedimiento utilizado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación**

Para el presente Trabajo Profesional de Graduación, se siguieron los siguientes pasos:

- Recopilación de información

Para este proceso, se indagó y recopiló información en fuentes de consulta electrónica elaborados por profesionales y expertos en el tema, y por organizaciones nacionales e internacionales. Estos documentos se encuentran en bibliotecas virtuales y páginas web que ponen a la disposición de la población información confiable para ser revisada.

Posteriormente, se recopiló información a través de entrevistas y encuestas las cuales fueron aplicadas a los colaboradores seleccionados.

- Análisis de datos

Se tabularon los datos obtenidos en las encuestas en una hoja de Excel, lo cual permitió generar información, analizarla y publicarla. La información recopilada en las entrevistas fue interpretada para generar conclusiones y recomendaciones.

- Presentación de Resultados

Para la presentación de resultados, se hizo uso de medidas de tendencia central, gráficas, tablas y figuras de procesos que visualmente permiten una mejor comprensión de los datos.

El estudio completo se presenta por medio de un informe digital que cumple con los requisitos solicitados por la Escuela de Estudios de Postgrado.

### **3.11. Manejo ético de la información**

Debido a la confidencialidad y privacidad solicitada por la unidad de análisis, la información sensible no ha sido publicada en la presente investigación, y se ha omitido el nombre de la empresa y de los miembros participantes de las entrevistas y encuestas trasladadas, ubicación exacta y resultados financieros.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas trasladadas a los colaboradores seleccionados, y el análisis de cada uno de ellos con el fin de alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos descritos en el capítulo anterior.

#### **4.1. Resultados de encuesta para evaluar el teletrabajo**

Considerando el objetivo general: “Evaluar el teletrabajo como herramienta para la continuidad de labores ante una pandemia o evento que obligue a mantener el distanciamiento social en la empresa objeto de estudio”, se estructuró la encuesta abordando tres aspectos principales, estos son: ergonómicos y de equipo, empresariales, y, la percepción que han tenido los colaboradores acerca del teletrabajo.

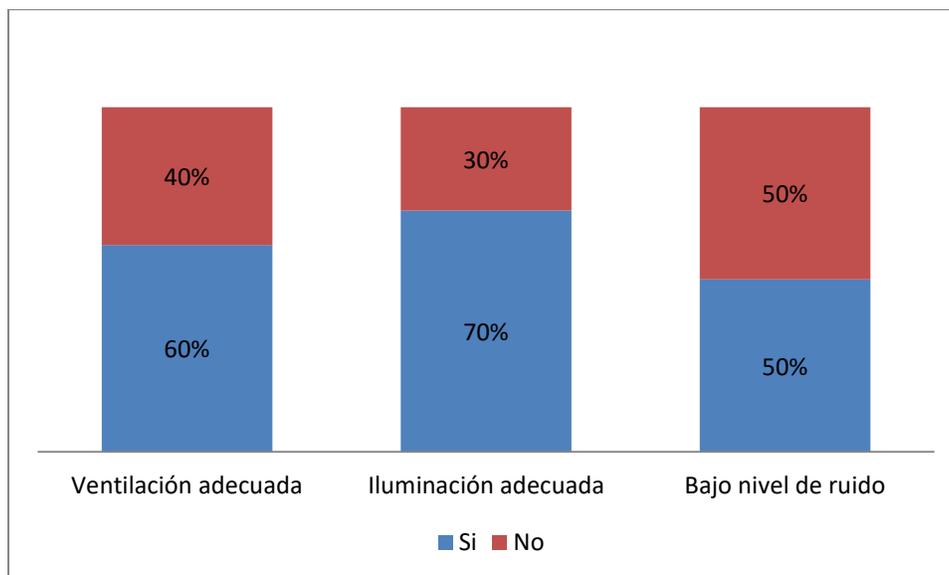
Es necesario mencionar que posterior a evaluar la situación de los teletrabajadores y realizar el análisis correspondiente, se obtendrán las conclusiones y recomendaciones pertinentes sobre esta investigación.

La encuesta se realizó al personal que fue enviado a trabajar desde casa por la pandemia durante los años 2020 y 2021, de las cuales el 45% fueron mujeres y el 55% hombres. El promedio de las edades fue de 35 años.

##### **4.1.1. Aspectos ergonómicos y de equipo**

Para evaluar los aspectos ergonómicos y de equipo, se realizó un cuestionamiento enfocado en determinar si el ambiente de las viviendas cumple o no con las características mínimas necesarias para un adecuado desarrollo de las actividades laborales. Estos aspectos fueron orientados según el Reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y se refieren a la ventilación, iluminación y nivel de ruido.

La figura 3 muestra los resultados obtenidos.

**Figura 3***Características de la vivienda para teletrabajar*

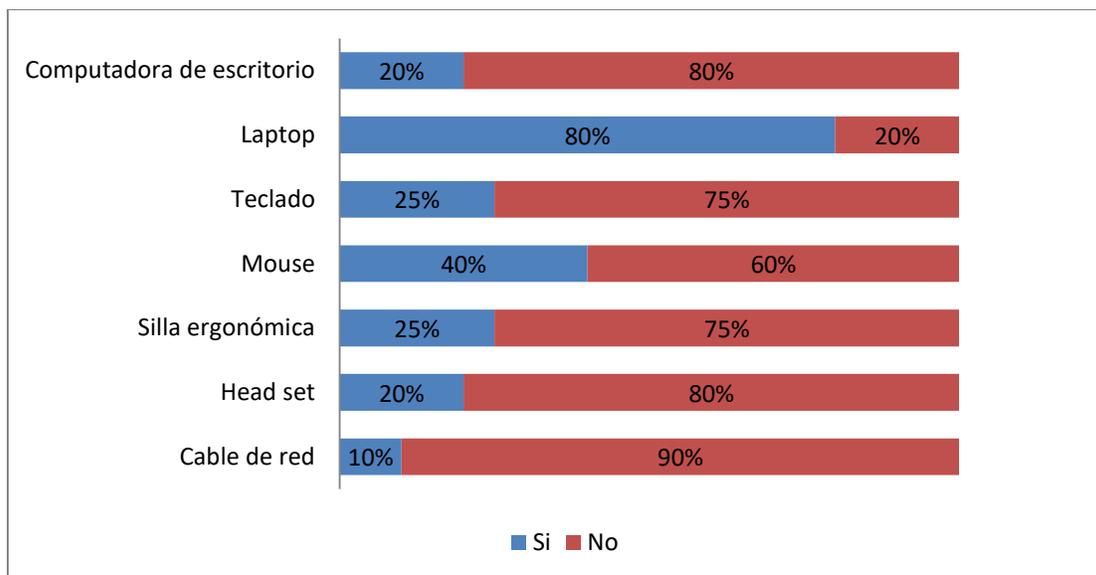
Nota: La figura muestra los resultados en porcentaje ante el cuestionamiento de características en la vivienda para teletrabajar, abarcando tres rubros principales: ventilación, iluminación y nivel de ruido. Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Se observa que el 60% de los trabajadores encuestados cuenta con una ventilación adecuada para trabajar en su vivienda y el 40% no. En cuanto a iluminación, el 70% afirmó que si trabajan en un lugar iluminado y el 30% no tiene un lugar con buena iluminación para trabajar. Respecto al nivel de ruido, el 50% indica que es bajo, y el 50% presenta dificultades con el ruido en su domicilio. Estos factores repercuten en que el colaborador efectúe sus labores correctamente, debido a que pueden afectar su concentración.

Se sabe que el espacio físico tiene una gran importancia para la ejecución de labores y que el trabajador se sienta feliz, sin embargo, contar con el equipo suficiente y en óptimo funcionamiento también puede estar relacionado directamente con el nivel de estrés que pueden sufrir las personas, para ello, se presentan las respuestas del cuestionamiento relacionado a este factor.

## Figura 4

### Herramientas que se proporcionaron a los teletrabajadores



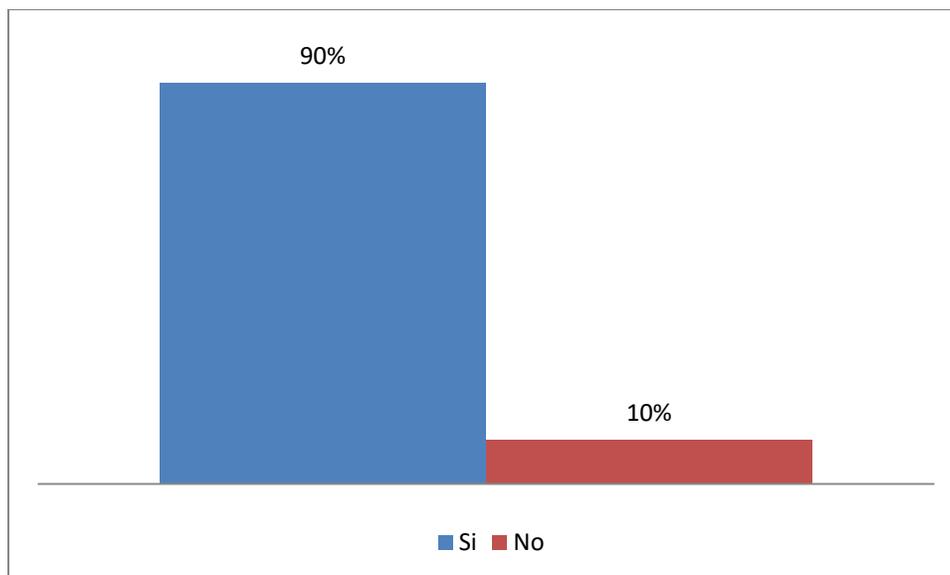
Nota: La figura presenta el número de personas que recibieron determinado equipo para trabajar desde sus viviendas.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Respecto al equipo proporcionado, se tuvo que el 80% contó con una laptop para teletrabajar, generalmente este tipo de equipos se conectan a una red por medio de *wifi*, motivo por el cual es probable que a muy pocas personas se les haya entregado cable de red. Al 20% restante se les hizo entrega de computadoras de escritorio, las cuales son más pesadas y requieren el apoyo técnico para ser instaladas.

Un aspecto preocupante es el hecho de que únicamente al 25% se les proporcionó silla ergonómica, considerando que, el área administrativa pasa la mayor parte del tiempo sentada. Esto puede ocasionar daños a la salud si no se realiza ejercicio constantemente.

El hardware como *mouse* y teclado es común que se incluya en las laptop, aunque a algunas personas les es más cómodo agregarlos al equipo, al igual que las diademas o *head set*, equipo que se ha vuelto necesario para las múltiples reuniones y llamadas virtuales.

**Figura 5***Velocidad de internet necesaria para teletrabajar*

Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que indicaron contar o no con velocidad necesaria para trabajar.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

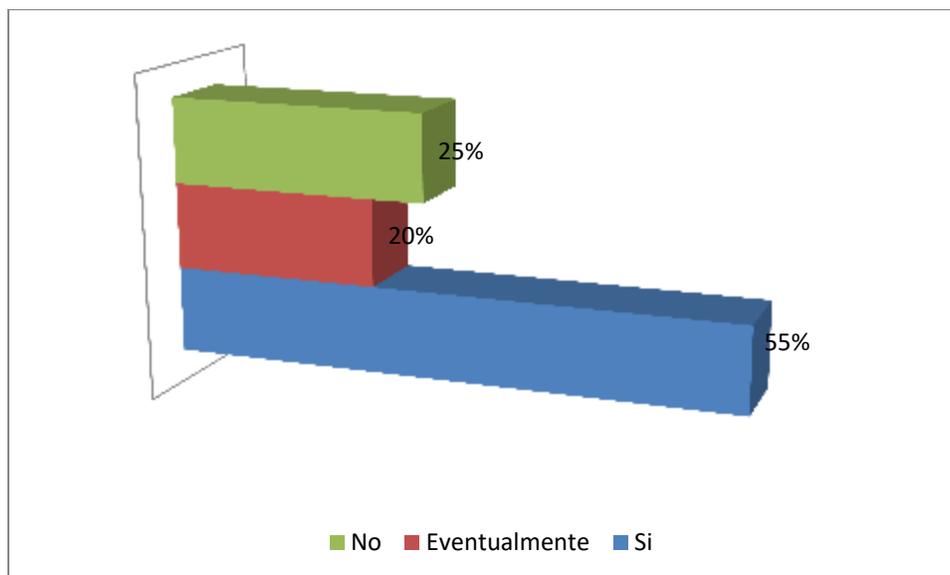
El internet es uno de los elementos principales con los que se debe contar para trabajar a distancia. Esta red es la que permite mantener una comunicación permanente con todo el equipo de personas y miembros de la empresa. Una persona sin internet, difícilmente puede teletrabajar.

Según se observa en la gráfica, el 90% de los encuestados afirmaron que si contaron con un ancho de banda suficiente para teletrabajar, y únicamente un 10% no. Es importante mencionar que, al trabajar desde casa, no solamente el trabajador utiliza el internet, sino también sus familiares, ya sea para también trabajar, estudiar o como recreación. Este factor es necesario considerarlo al enviar a alguien a teletrabajar, debido a que, generalmente las reuniones o llamadas que se realizan desde las diferentes plataformas tele-comunicativas consumen mayor cantidad de red.

Para conectarse a una red puede hacerse uso del wifi directamente desde la computadora personal o laptop, con cables de red o periféricos.

**Figura 6**

*Personas con más tiempo libre al no tener que trasladarse desde su casa a la oficina*



Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que indicaron tener o no más tiempo libre al no tener que trasladarse desde su casa a la oficina.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Una de las problemáticas que se presenta constantemente en el país son las largas colas de automóviles y el tiempo que toma llegar de una ubicación a otra. En la ciudad de Guatemala suele pasar que los habitantes realicen manifestaciones o que se provoquen accidentes debido a la poca educación vehicular existente.

Estar parado en el tráfico ocasiona estrés, cansancio y mal humor. Adicional a ello, con el constante cambio de precios que se presenta en el combustible, el no tener que trasladarse en automóvil o autobús puede generar un alivio para muchas personas, considerando también que se ahorran ese gasto, sin embargo, para otras, el tiempo que no ocupan en trasladarse a oficinas, es usado para trabajar.

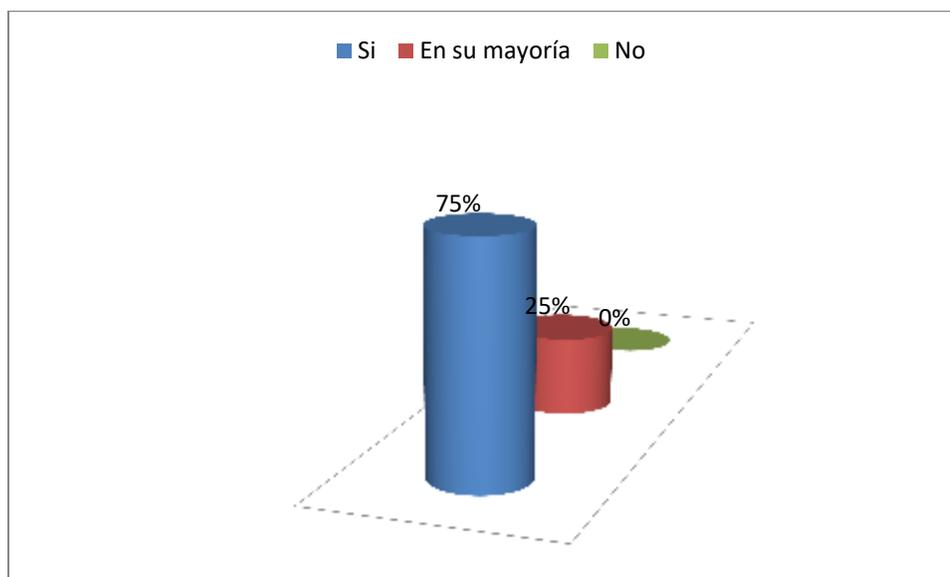
Según los resultados de la encuesta, el 55% indicó que si tiene más tiempo libre al no tener que conducir hasta las oficinas, el 25% indicó que no tiene más tiempo libre y el 20% indicó que eventualmente tienen más tiempo libre al no trasladarse de ubicación.

#### 4.1.2. Aspectos empresariales

Esta sección pretendió evaluar aspectos relacionados con el desempeño de las funciones de los colaboradores y la relación empleado-empresa.

#### Figura 7

##### Logro de objetivos empresariales



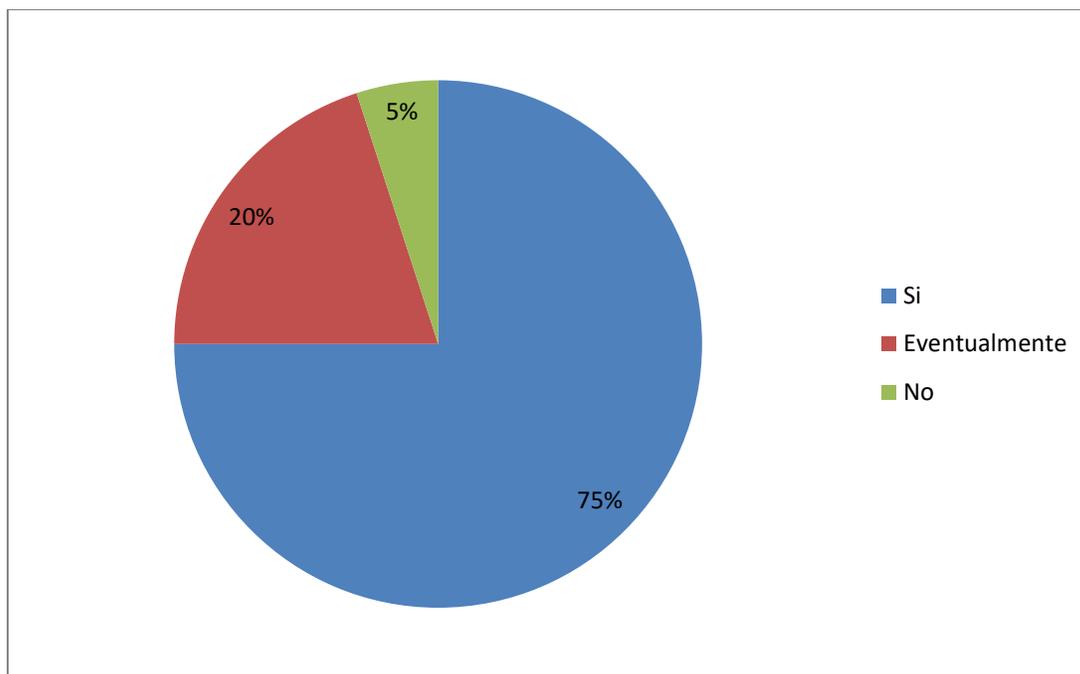
Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que indicaron si se cumplieron o no los objetivos que ya tenían establecidos.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Dentro del área administrativa ubicada en la Oficina Central de zona 10, el 75% indicó que si se cumplieron los objetivos que tenían establecidos y el 25% indicó que en su mayoría se habían cumplido. No se tuvo algún no como respuesta lo cual demuestra que el hecho de que las personas trabajen desde sus viviendas no afectó que se obtuvieran resultados favorables para la compañía. Este cuestionamiento permite determinar si la continuidad de labores a distancia representó algún efecto negativo en el desempeño de tareas, el cual es mínimo, considerando que la mayoría indicó que si lograron las metas que tenían.

## Figura 8

### Apoyo del área de Tecnología e Información (TI)



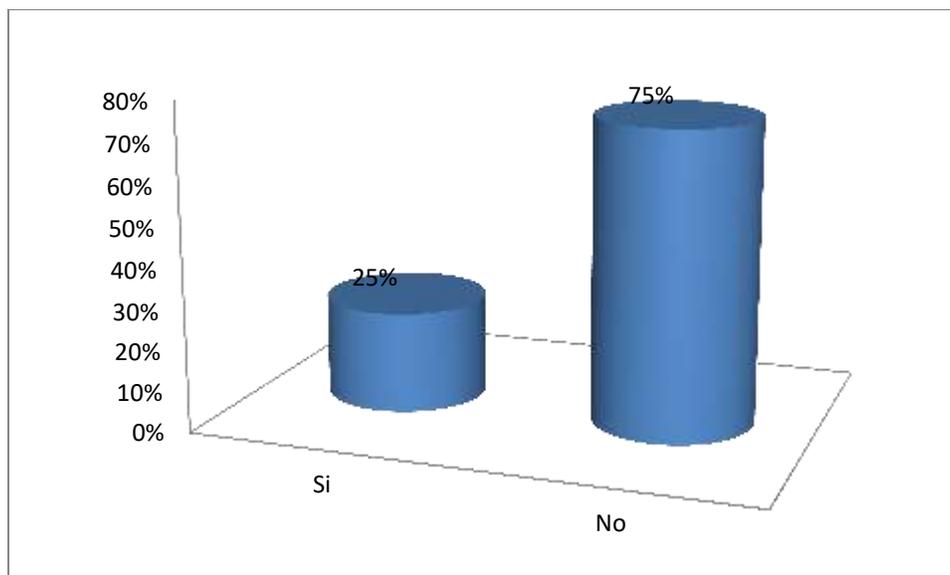
Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que indicaron si recibieron apoyo del área de TI al tener algún inconveniente con su equipo.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Ante este cuestionamiento, el 75% indicó que sí recibió apoyo del área de TI, el 20% indicó que eventualmente y solamente el 5% indicó que no.

El departamento de TI es el área encargada de la administración de los recursos tecnológicos, es decir, se encarga de la instalación y mantenimiento de software y hardware, también de la innovación y seguridad de la red de la compañía.

Con la llegada de la pandemia, su trabajo se incrementó debido a que fue necesaria la instalación de la red privada virtual de la compañía o *VPN* como se le conoce por sus siglas en inglés. Este procedimiento lo pueden realizar a distancia haciendo uso de la herramienta *Desktop* instalada en todas las computadoras laptop o no de la compañía.

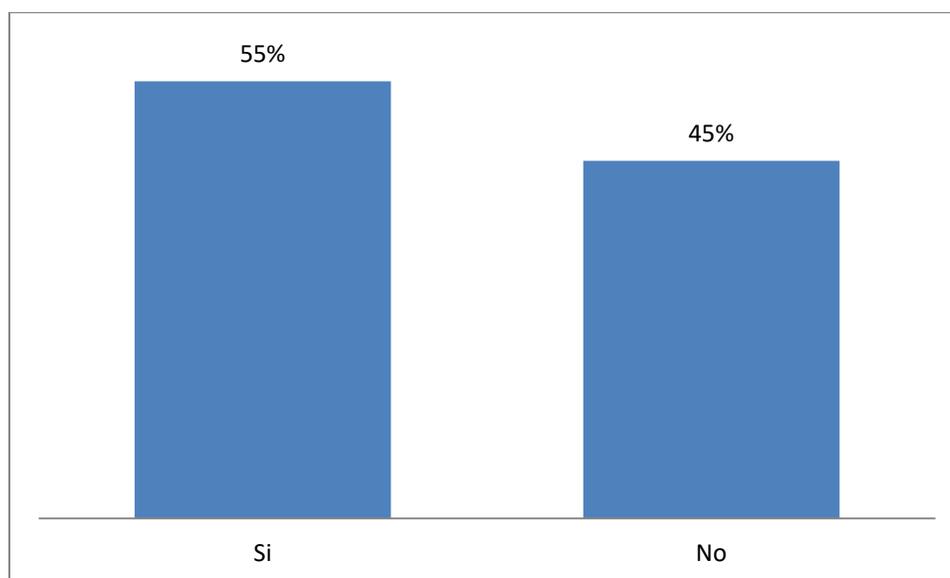
**Figura 9***Capacitación sobre la manera correcta de llevar el teletrabajo*

Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que recibieron o no alguna capacitación sobre la manera correcta de llevar el teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Se sabe el conocimiento es poder en todos los ámbitos de la vida. Estar preparado y saber de qué manera abordar un tema, después de haberlo analizado y comprendido correctamente, su manejo será más sencillo, ahí radica la importancia de recibir capacitaciones.

Según los resultados de la encuesta se tuvo que el 75% de los colaboradores no recibieron capacitación alguna acerca del teletrabajo ni sobre cómo manejar este cambio en medio de una situación de emergencia sanitaria, lo cual representa un área de oportunidad para la empresa, dotar a las personas de conocimiento y prepararlas para afrontar las dificultades que puedan presentarse es ideal para un buen desempeño de los colaboradores.

**Figura 10***Horario de trabajo extendido*

Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que indican que su horario de trabajo se ha extendido con el teletrabajo y el porcentaje de personas que indican lo contrario.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Ante la pregunta de si el horario de trabajo se ha extendido con el teletrabajo, el 55% indicó que sí y el 45% indicó que no.

El horario de trabajo puede extenderse ya sea, por temas personales, es decir, que las personas ocupan tiempo de su jornada realizando tareas domésticas y luego lo reponen trabajando hasta tarde, o bien, porque al no tener un horario de salida para dirigirse a casa, continúan trabajando. El tener un horario extendido deja de ser saludable, si bien eventualmente es aceptable, debería ser la excepción y no la regla.

Según estudios, las mujeres son las más afectadas en cuanto a largas jornadas laborales y son las que sufren de mayor agotamiento. Ellas generalmente ayudan a sus hijos a realizar tareas, deben preparar alimentación y adicional, trabajar como si estuviera en una oficina.

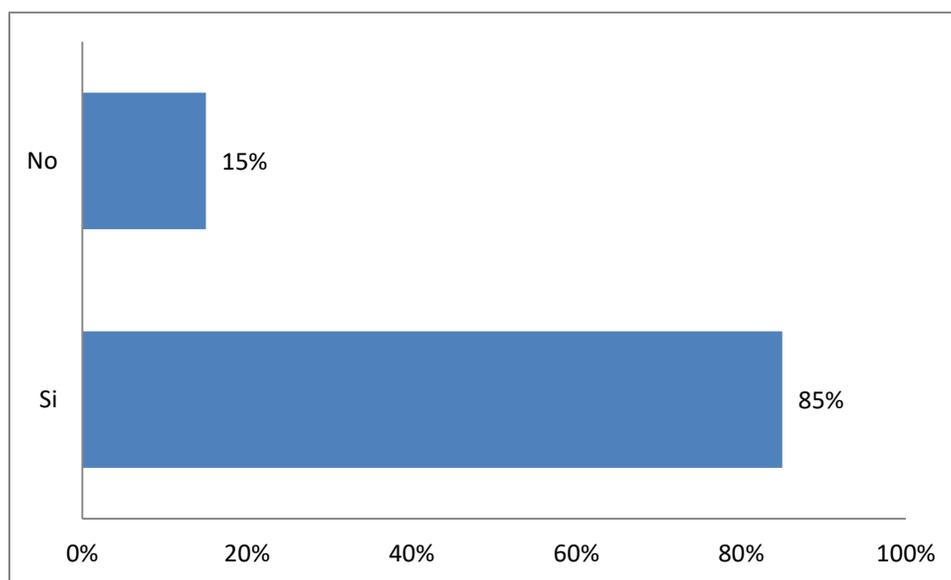
### 4.1.3. Percepción del teletrabajo

La percepción del teletrabajo desde el punto de vista de los colaboradores refleja de qué forma ha reaccionado su cerebro ante esta situación. Indica si les ha gustado o no, qué tan complicado es combinar la vida laboral con la familiar y personal y si es factible continuar con esta modalidad o no.

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas ante cuestionamientos relacionados con la percepción del teletrabajo.

#### Figura 11

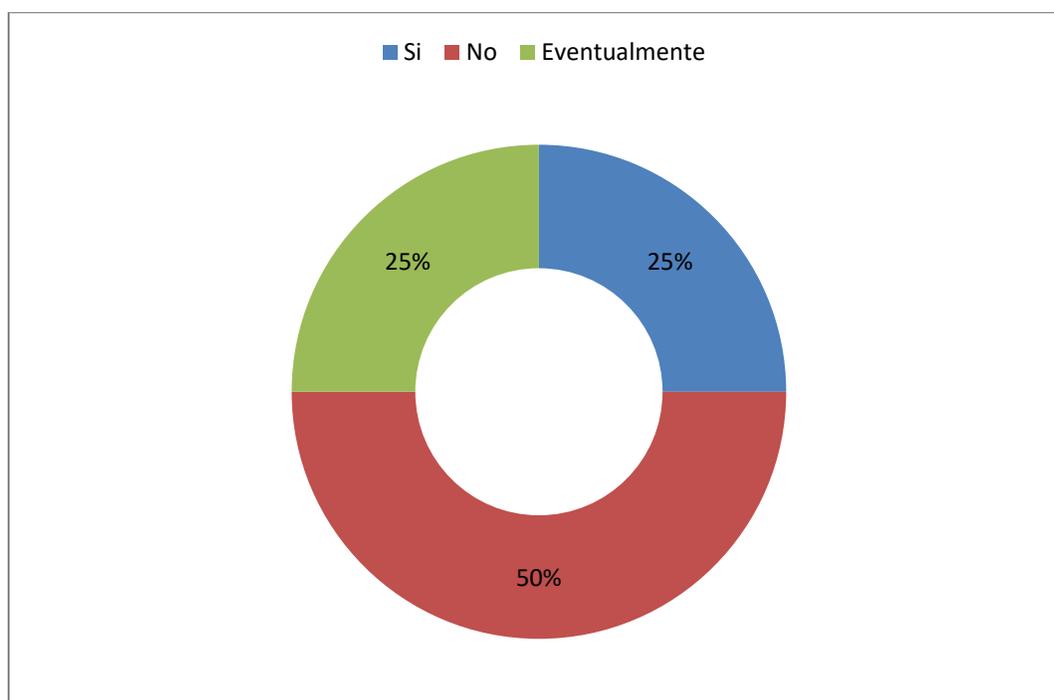
*El teletrabajo como ayuda para evitar contagios de COVID-19 en la familia*



Nota: La figura presenta los resultados obtenidos en porcentaje ante el cuestionamiento de si el teletrabajo fue de ayuda para evitar contagios de COVID-19 dentro del núcleo familiar de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Los resultados obtenidos a esta pregunta fueron 85% si y 15% no, esto demuestra que, gran parte del personal percibió que trabajar desde casa contrarrestó los contagios del virus Sars-Cov-2 en su familia.

**Figura 12***Interrupciones familiares al teletrabajar*

Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que indicó sufrir o no interrupciones familiares al teletrabajar.

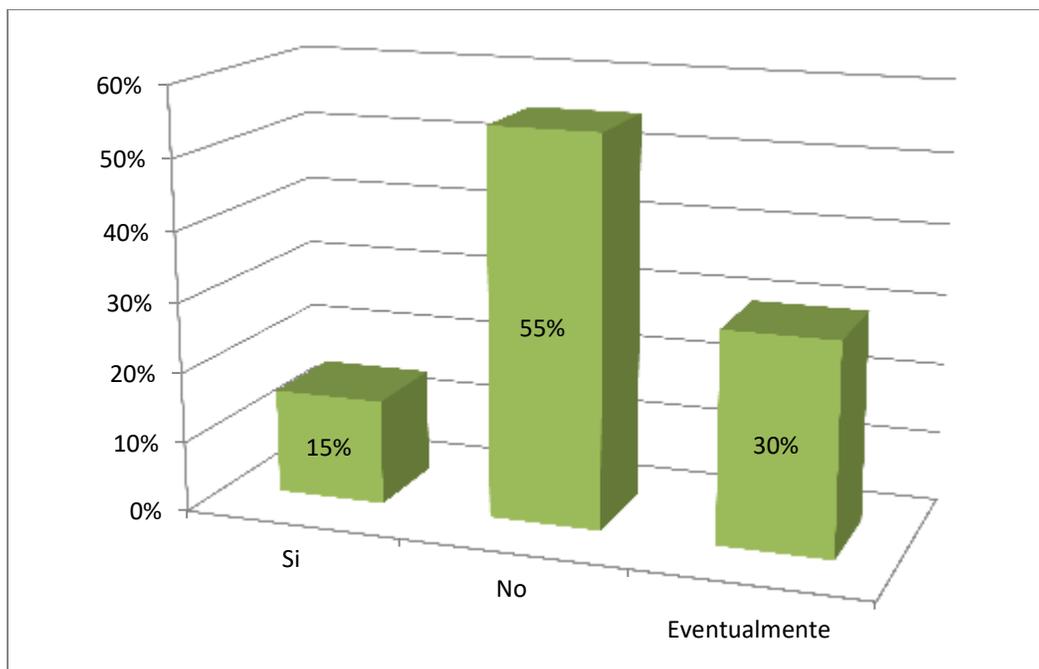
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Según los resultados, el 50% de los encuestados indicó que no sufre interrupciones familiares al trabajar desde su vivienda, el 25% indicó que sí, y el otro 25% indicó que eventualmente se presenta este tipo de inconvenientes.

Es necesario reconocer que esta modalidad laboral se dio para todas aquellas personas que pudieran aplicarlo, adicional a ello, las universidades, escuelas y colegios también se cerraron y gran parte de la población, incluyendo adolescentes y niños empezaron a estudiar de manera virtual, lo que complicó más la situación, debido a que toda la familia se encontraba en casa.

**Figura 13**

*Afectación de la carga laboral más la familiar*



Nota: La gráfica muestra los resultados ante el cuestionamiento de si la carga laboral más la familiar afectan el teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

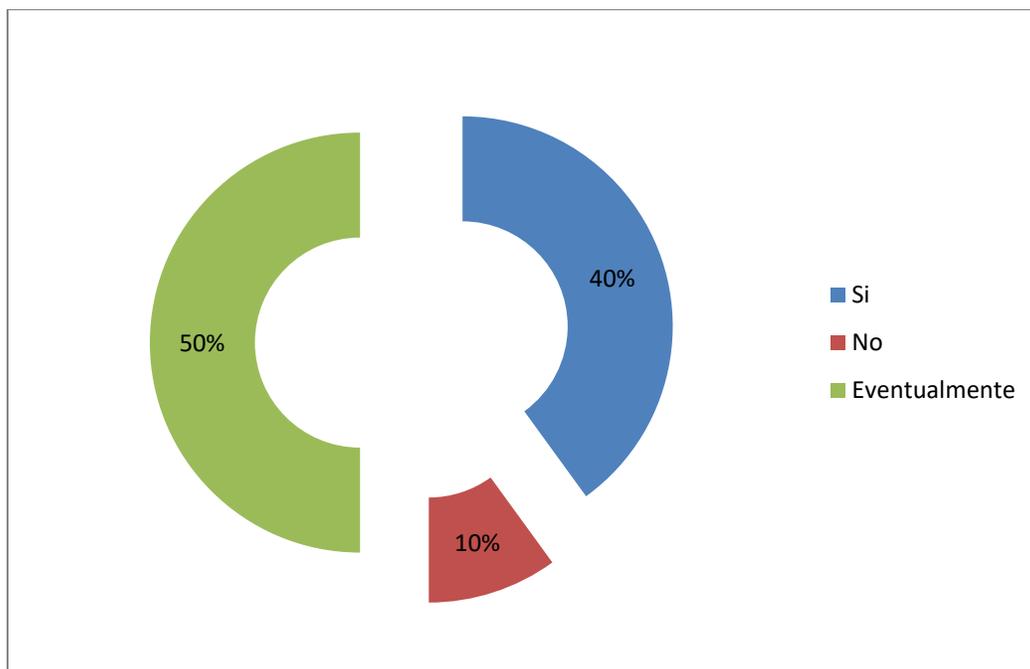
Se tuvo que el 55% de personas encuestadas indicaron que no les afecta la carga laboral más la carga familiar. El 30% indicó que eventualmente les afecta y el 15% afirma que sí les afecta.

Mantener un adecuado equilibrio entre la vida privada y el trabajo no es un tema que se aborde específicamente por el teletrabajo, debido a que en todo momento es necesario mantener una adecuada distribución del tiempo para desarrollar una vida saludable, sin embargo, al trabajar desde casa de manera obligatoria, el problema se vuelve mayor y es necesario recibir orientación al respecto.

Actividades como estiramientos, periodos cortos de distracción para tomar agua y estirarse son algunas de las recomendaciones que organizaciones como la OIT realizan para un mejor desempeño laboral sin descuidar la salud.

**Figura 14**

*Interacción personal con compañeros de oficina*

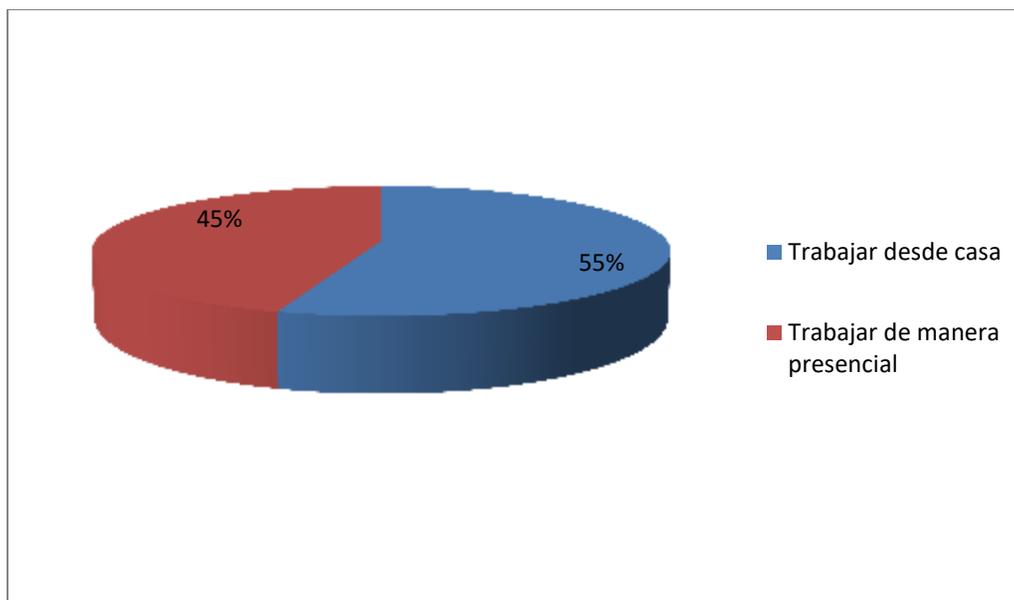


Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que opinan que les hace falta o no la interacción personal con sus compañeros de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

En cuanto a interacción con compañeros, los resultados obtenidos indican que al 50% de los colaboradores eventualmente les hace falta la interacción personal con sus compañeros de oficina, el 40% afirmó que si y únicamente un 10% presentó una respuesta negativa. Se sabe que los humanos son seres sociales por naturaleza, lo que los hace que necesiten relacionarse con otros. A pesar de que la tecnología permite que se mantengan comunicados en medio del confinamiento, es diferente mantener una relación laboral virtual en comparación al ver a las personas todos los días.

Definitivamente la inmediatez que se tiene al estar en el mismo espacio geográfico con las demás personas no puede reemplazarse por una video llamada o llamada telefónica.

**Figura 15***Preferencia de teletrabajo vrs trabajo presencial*

Nota: La figura muestra el porcentaje de personas que prefieren trabajar desde casa y el porcentaje de personas que prefieren trabajar de manera presencial.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

La preferencia de teletrabajar en comparación al trabajo presencial indica qué tanto lo han aceptado los colaboradores. Ante este cuestionamiento, el 55% de los encuestados reflejó preferencia al trabajo desde casa y el 45% al trabajo presencial.

La percepción sobre esta preferencia resulta bastante subjetiva, debido a que muchos factores pueden intervenir para dar una respuesta, tales como la distancia, la familia y la infraestructura de la vivienda, sin embargo, da una idea de a cuántas personas se sienten más cómodas trabajando a distancia y cuántas no. La diferencia para este caso es mínima.

## 4.2. Resultados obtenidos en entrevistas

Se realizaron 3 entrevistas diferentes para conocer la opinión del gerente de área, enfermera de la empresa y coordinador de TI. Cada uno brindó su opinión ante los diferentes cuestionamientos realizados, obteniendo los siguientes resultados para el alcance de cada objetivo específico.

### 4.2.1. Ventajas y/o desventajas que presenta el teletrabajo para la empresa y los colaboradores

Para el análisis de ventajas y/o desventajas que fueron notorias en la empresa objeto de estudio, se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Ventajas y desventajas del teletrabajo en la unidad de análisis*

Ventajas	Desventajas
<p>Minimizar el riesgo de contagio entre los colaboradores.</p> <p>Reducción de costos por uso de espacios administrativos.</p> <p>Dar sentido de seguridad a los colaboradores al no exponerlos innecesariamente.</p> <p>Más tiempo en el hogar y menos en el tráfico para empezar labores, reducción de estrés.</p>	<p>Cambio en hábitos de trabajo.</p> <p>Ejercer control sobre el tiempo adecuado para la jornada laboral.</p> <p>Estrés por área de trabajo, no todos tienen espacio y equipo adecuado en casa para trabajar.</p> <p>Problemas de comunicación efectiva por distanciamiento.</p>

Nota: Ventajas y desventajas del teletrabajo con base en la entrevista realizada al gerente de área de la empresa objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta trasladada a los colaboradores de la unidad de análisis durante el segundo trimestre del año 2022.

Se conoce que no todos los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa pudieron trabajar desde sus viviendas, como el área productiva, de ventas o de logística, debido al giro de negocio de la empresa, para el personal que tuvo que continuar trabajando de manera presencial se tomaron otras medidas de seguridad.

Durante la entrevista realizada a la enfermera, mencionó que las medidas de prevención que se adoptaron en la empresa para el personal que no pudo teletrabajar, fueron principalmente la toma de temperatura a cualquier persona que ingresara a las instalaciones, colocar dispensadores de alcohol gel en diferentes áreas y el uso constante de mascarilla, las cuales fueron entregadas al personal.

La entrevistada también opinó que haber tomado la decisión de enviar a teletrabajar a una parte del personal fue una muy buena estrategia, sin embargo si hubo algunos casos en personas que probablemente no acataron las medidas de distanciamiento social y se contagiaron.

#### ***4.2.2. Dificultades que se presentaron al trasladar al personal administrativo de oficinas a sus viviendas y cómo fueron afrontadas***

Para dar respuesta a este objetivo, se consideró la opinión del coordinador de TI y del gerente de área.

El equipo del área de tecnología e informática ejerció uno de los roles más importantes en la compañía con la llegada de la pandemia. Se encargaron de toda la instalación de equipos en las viviendas de las personas y dieron soporte técnico a quienes lo necesitaron. Entre las dificultades que enfrentaron, según la información obtenida en la entrevista realizada fueron:

- La cantidad de equipos Laptop o desktop con los que la compañía contaba.
- Los equipos de escritorio que no tenían con conexión inalámbrica.
- Temor de revisar los equipos físicamente por llegar a contagiarse.
- Dificultad al trabajar cuando el Internet era muy lento por parte de los usuarios debido a las constantes desconexiones.
- Instalación de módem para usuarios que no contaban con internet.

Sin duda alguna, las barreras que se le presentaron al equipo de TI fueron superadas, y ante los problemas hallaron soluciones para asegurar la continuidad de actividades por parte de los usuarios. Las plataformas que aseguraron la comunicación virtual han sido *teams* y *zoom*.

Adicional a ello, se obtuvo información de que los usuarios pueden navegar sobre sitios estándar. Se cuenta con un antivirus potencial en donde ellos reciben una alerta de forma invisible, que les indica si una persona se conecta a un sitio peligroso.

Por otro lado el gerente mencionó que “el teletrabajo fue de tipo reactivo”, y que “ningún gobierno estaba previamente preparado para una situación de esta magnitud, prueba de ello es el endeudamiento posterior que se dio para sufragar las medidas tomadas”. Se tuvo que actuar rápidamente para no poner en riesgo la vida del equipo administrativo.

#### **4.2.2. Productividad laboral haciendo uso del teletrabajo**

Para el objetivo de determinar la productividad laboral haciendo uso del teletrabajo en el área administrativa de la empresa, se realizó el cuestionamiento del logro de objetivos en los años 2020 y 2021 al gerente de área. La respuesta obtenida fue:

“Cuando se inició con todas las restricciones de tiempo y movilidad en el mercado, se replantearon las metas para la empresa, gracias a los esfuerzos por parte de todas las áreas los objetivos reformulados se lograron, pero se quedó debajo de *BU* original”. Esto significa que, si fueron alcanzados, como lo mencionaron las personas encuestadas, sin embargo, debido a la pandemia existió cierto ajuste en las metas.

Con las respuestas recabadas, se infiere que el teletrabajo fue la respuesta más inmediata para la continuidad de labores del área administrativa de la empresa.

Debido al giro de negocio de la empresa, aún es prematuro decidir si el trabajo a distancia puede permanecer de manera permanentemente, sin embargo es una posibilidad que no ha sido descartada.

### **4.3. Aplicabilidad del teletrabajo en la Formulación y Evaluación de Proyectos**

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana” (Baca, G. 2001, p.2).

Según Véliz (2009), el proyecto también puede ser definido como “el conjunto organizado de acciones, realizadas ordenadamente durante un período de tiempo determinado, que responden a una demanda o problema, con el propósito de ofrecer una solución” (p.21).

Ambas definiciones indican que un proyecto tiene por propósito dar solución a un problema, esto a través de diferentes acciones que pueden dividirse en dos fases: la primera, formular, y la segunda evaluar. La etapa de formulación se centra en el diseño del proyecto y la evaluación consiste en la revisión detallada de los logros o no logros posterior a la ejecución. (González, E. 2009, párr. 4-6)

El teletrabajo puede considerarse una herramienta de gestión empresarial o administrativa la cual ha permitido continuar con la actividad económica de muchas empresas a nivel mundial y aprender diferentes maneras de hacer las cosas.

Adicionalmente, el teletrabajo es un recurso que es puesto a la disposición de las compañías para que puedan aprovechar y maximizar los beneficios que ofrece.

Para la unidad de análisis, se han presentado beneficios como reducción de costos, asignación de mayor responsabilidad a los colaboradores, cumplimiento de objetivos, aumento en uso de la tecnología y mejora en la calidad de vida de las personas.

En el país existe una múltiple gama de empresas que se dedican a diferentes actividades económicas, sin embargo, según una publicación de la CEPAL realizada durante el año 2020, Guatemala presenta los porcentajes más bajos en cuanto a la posibilidad de teletrabajar en comparación con el resto de países de América Latina. Según esta publicación, para un 76% de empleados en Latinoamérica teletrabajar no es posible. Guatemala tiene un 14% de posibilidad para teletrabajar, un número bastante bajo si se compara con el 31% que acompaña a Uruguay (ver anexo A).

Esta situación deja abierta la posibilidad a entidades tanto públicas como privadas, de implementar proyectos que busquen hacer un mayor uso de la tecnología. Como lo menciona Rocamora (2015) en su investigación: tecnología es sinónimo de desarrollo.

Según un estudio realizado por la Universidad de Stanford (2020), se evidenció que el teletrabajo hace que los empleados sean 13% más productivos que los empleados que realizan sus funciones dentro de las instalaciones de la empresa y que 50% de estos teletrabajadores evidencian menos desgaste laboral y, además, perciben a modo personal mayor satisfacción profesional.

En países como Guatemala, en donde los índices de pobreza, analfabetismo y violencia son tan elevados, el teletrabajo puede representar más que una herramienta de gestión, una herramienta de para salir del subdesarrollo en el que se encuentra.

Muchas personas son víctimas de asaltos, robos y accidentes vehiculares diariamente al salir de sus casas a oficinas, esta situación podría disminuir si no tuviesen que trasladarse de un lugar a otro y a su vez pueden ahorrar su dinero al no tener que gastar en pasajes o gasolina.

Según la ENEI 2021, en Guatemala, la principal actividad económica se concentra en actividades del sector primario como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. En segundo lugar se encuentran las actividades dedicadas al comercio, transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y servicio de comidas y en tercer lugar las actividades de administración pública y defensa, enseñanza, atención a la salud y asistencia social (ver anexo B). En muchas de estas actividades la implementación del teletrabajo, es posible.

Considerando todo lo anterior entonces, se indica que, el aporte que busca proporcionar la presente investigación es reflejar cómo el uso de la tecnología y la implementación del teletrabajo pueden proporcionar soluciones a problemas que se encuentran inmersos en la sociedad, en empresas de ámbito público y privado y demás entidades, y también evidenciar la importancia de invertir en la formulación y evaluación de proyectos que busquen un cambio hacia el desarrollo del país en el ámbito tecnológico.

## CONCLUSIONES

Producto de la amplia recopilación de información, investigación, y análisis de los temas abordados en el presente Trabajo Profesional de Graduación se ha concluido que:

1. El teletrabajo como herramienta para la gestión administrativa de las oficinas centrales ubicadas en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala de la empresa objeto de estudio permitió que los objetivos planteados durante los años 2020 y 2021 fueran alcanzados, sin poner en riesgo la vida de las personas, considerando que en este periodo la pandemia COVID-19 presentó elevados números de contagios y muertes y al contrario, presentaron reducción de estrés y mayor aprovechamiento del tiempo en familia, lo que se traduce en mejor calidad de vida.
2. En el desarrollo de la investigación y con apoyo de la información obtenida en las entrevistas realizadas, se identificó una reducción de costos en la contabilidad de la unidad de análisis, específicamente en el rubro de pago de servicios como energía eléctrica, limpieza y aromatización de espacios, beneficios financieros que pueden ser utilizados en la inversión de activos, implementación de nuevas tecnologías o mejoras directas a la utilidad.
3. Las dificultades que se identificaron para la implementación del teletrabajo en la unidad de análisis están relacionadas directamente con la disponibilidad de activos que cuenten con las características necesarias para trabajar a distancia y el temor que presentó el personal al tener que visitar viviendas para realizar las instalaciones correspondientes.
4. Las empresas que se dedican a la producción de lácteos presentan un bajo porcentaje de trabajadores en el área administrativa debido a que, por la naturaleza del negocio, la gran mayoría de colaboradores se encuentran en puestos operativos en las plantas productoras, en centros de distribución coordinando temas logísticos o en ventas y comercio. El teletrabajo abre la posibilidad de la búsqueda de ideas para implementar usos de la tecnología que permitan a otros puestos realizar sus actividades laborales sin estar obligados a viajar diariamente para llegar a su lugar de trabajo.

5. El teletrabajo puede ser aplicado en la Formulación y Evaluación de Proyectos al dar solución a los diferentes problemas que puede enfrentar no solo una empresa, sino la sociedad en general. El uso de la tecnología representa avances para los países subdesarrollados como Guatemala, debido a que la evolución del pensamiento se logra aprendiendo a hacer las cosas de maneras diferentes y más actualizadas. Invertir en tecnología es invertir en desarrollo, y es importante que no se concentre solo en la Ciudad Capitalina, sino que llegue a todos los departamentos del interior, que se encuentran en un nivel de pobreza y analfabetismo mucho mayor que la zona metropolitana urbana.

## RECOMENDACIONES

A continuación se sugieren algunas acciones que pueden ser de apoyo a la empresa objeto de estudio y también para investigaciones futuras que deseen realizarse.

1. Se recomienda a la empresa objeto de estudio la aplicación de herramientas de gestión administrativa o empresarial como el *benchmarking*, esto le permitirá evaluar y analizar otros procesos o buenas prácticas que pudieron haber tomado otras compañías al hacer uso del teletrabajo, y ampliar así su conocimiento sobre el tema y mejorar la práctica que se tuvo durante los años 2020 y 2021.
2. Se sugiere evaluar el teletrabajo como una alternativa permanente para el área administrativa de Oficinas Centrales ubicadas en zona 10, considerando los beneficios monetarios que representa para la empresa y para la vida de los colaboradores.
3. Para el equipo de TI es recomendable la elaboración de un plan de contingencia que les permita estar preparados para las diferentes eventualidades que puedan ocurrir, o bien las migraciones que se deseen hacer para el uso de nuevas tecnologías, esto permitirá aprovechar de una mejor manera los recursos con que se cuenta y estar preparado para los posibles riesgos que enfrenta el sector informático.
4. Se recomienda evaluar la posibilidad de extender el teletrabajo a las demás áreas que conforman a la empresa. Realizar lluvias de ideas con el personal que actualmente no ha optado al teletrabajo debido a la naturaleza de su empleo puede presentar el inicio de un gran proyecto que puede otorgar mayor competitividad a la compañía.
5. Se incentiva a la comunidad investigativa de Guatemala realizar más investigaciones acerca del teletrabajo en el país para que se pueda evidenciar que ventajas representan para su desarrollo y el cambio de cultura que se impone al ser implementado en los diferentes lugares de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, C. (2021). *El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral*. Trabajo de Investigación. ESAN. *Graduate School of Business*. Programa de la Maestría en Administración Tiempo Completo 56. Lima, Perú.
2. Agudo, MJ. (2014). *El teletrabajo en las organizaciones: Análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas*. Cuadernos de Gestión de Información vol. 4. Facultad de Comunicación y Documentación. Universidad de Murcia.
3. Ahrendt, D., et. al (2021). *La vida, el trabajo y la COVID-19 (actualización de abril de 2021): La salud mental y la pérdida de confianza en toda la UE al iniciar otro año de pandemia*. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo –Eurofound-. Obtenido de: <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline-across-eu-as-pandemic>
4. Aliaga, A. (s.f.). *El teletrabajo, la necesidad de su regulación legal y el respeto a la intimidad*. Estudios. Doctorando en Derecho del Trabajo.
5. Alonso, M.; Cifre, Eva (2002). *Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la Psicología*. Papeles del Psicólogo, núm. 83, pp. 55-61 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España.
6. Arias, L. (2014). *El teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores en Colombia*. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granda, Bogotá, Colombia.
7. Arteaga, M. (2021). *Satisfacción laboral y condiciones del trabajo remoto en un contexto de emergencia sanitaria nacional: estudio descriptivo-exploratorio en banca múltiple de Lima Metropolitana*. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima, Perú.
8. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2022). *¿Qué es una joint venture?* Obtenido de: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>
9. Banco Bilbao Vizcaya Argentina BBVA (2020). *Las siete claves para afrontar el teletrabajo*. Universidad de Stanford. Obtenido de: <https://www.bbva.com/es/7-claves-afrontar-trabajar-casa/>

10. Bustos, D. (2012). *Resubjetivando espacios, tiempos, relaciones e individualidades en el teletrabajo*. Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
11. Cañadas, F. (2017). *Teletrabajo: Revisión teórica y análisis jurídicolaboral*. Universidad de Granada. Granada, España.
12. Cárcamo, L. (2009). *Competencias comunicativas y actitud hacia el teletrabajo de estudiantes universitarios chilenos*. Revista Latina de Comunicación Social [RLCS] vol. 12, núm. 64.
13. Castillo, S. (2000). *El síndrome de "Burn Out" o síndrome de agotamiento profesional*. Medicina Legal de Costa Rica. Obtenido de: [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152001000100004](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152001000100004)
14. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. México: Mc Graw Hill.
15. Claro institucional (2019). *¿Qué son las TIC? Y ¿Por qué son tan importantes?* Obtenido de: <https://www.claro.com.co/institucional/que-son-las-tic/>
16. Cobo, C. (2009). *El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento*. ZER Revista de Estudios de Comunicación. Vol. 14, Núm. 27.
17. Coelho, F. (2019). *Metodología*. Obtenido de: Significados.com. <https://www.significados.com/metodologia/>
18. Comisión Europea. (2002). *Acuerdo Marco Europeo sobre Tele Trabajo*. Unión Europea. Bruselas, Bélgica.
19. Comunidad de Madrid (2020). *Teletrabajo, seguridad y salud*. Prevención práctica. Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo. España.
20. Congreso de la República de Guatemala. *Código de Trabajo de Guatemala. Decreto No. 1441*. Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo. Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala. Guatemala.
21. Congreso de la República de Guatemala, C.A. (2020). *Ley del Teletrabajo*. Iniciativa No. 5764. Departamento de Información Legislativa. Guatemala.

22. Delpueche, S. (2021). *Cómo mejorar el desempeño laboral en empresas*. Obtenido de: <https://factorialhr.es/blog/mejorar-desempeno-laboral/#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20laboral%20puede%20entenderse,se%20desenvuelve%20en%20su%20rol.>
23. Díaz, M. (s.f.). *Conceptos Jurídicos Fundamentales*. Obtenido de: [https://www.poderjudicial-gto.gob.mx/pdfs/ifsp\\_conceptosjuridicosfundamentales-1.pdf](https://www.poderjudicial-gto.gob.mx/pdfs/ifsp_conceptosjuridicosfundamentales-1.pdf)
24. Drew. (2022). *¿Qué es la productividad?* Obtenido de: <https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad>
25. Economía Gestione a su favor (2013). *Definición de Trabajo*. Editorial Economía. Obtenido de: <https://economia.org/trabajo.php>
26. Filippi, G. (2010). *Tecnología y subjetividad: una mirada desde el mundo del trabajo*. Encrucijadas No. 49, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología.
27. Fundación Gestión y Participación Social (s.f.). "Qué es una actividad económica" Obtenido de: <http://www.asociaciones.org/formacion/item/168-que-es-actividad-economica#:~:text=En%20esencia%2C%20una%20actividad%20econ%C3%B3mica,actividad%20econ%C3%B3mica%20adquiere%20relevancia%20fiscal.>
28. Fundación más familia. (2019). *Más allá del teletrabajo: Una nueva forma flexible de trabajo*. Libro blanco del Teletrabajo Edición II. Madrid, España.
29. Gallusser, P. (2005). *Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral*, La trama de la comunicación, vol. 10, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.
30. García, A. (2020). *Análisis de la naturaleza jurídica del teletrabajo y su aplicación en Guatemala*. Tesis. Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Derecho. Guatemala, Guatemala.
31. Godina, A. (s.f.) *Claves para el manejo de las emociones*. Obtenido de: <https://aprende.com/blog/bienestar/inteligencia-emocional/claves-para-manejo-de-emociones/>
32. Gómez-Restrepo, C. et. al (2009) . El docente, su entorno y el síndrome de agotamiento profesional (SAP) en colegios públicos en Bogotá (Colombia). Revista

- Colombiana de Psiquiatría, 38 (núm. 2), 279–293. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/806/80615421005.pdf>
33. Gómez, P. (2018). *El teletrabajo como modalidad de organización laboral moderna*. Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia.
  34. González, A. (2020). *Teletrabajo, seguridad y salud*, Instituto Regional de Seguridad y Salud en el trabajo, Comunidad de Madrid, España.
  35. González G. (2017). *Definición de digitalización*. Definición ABC Su diccionario hecho fácil. Tecnología, Digitalización. Obtenido de: <https://www.definicionabc.com/tecnologia/digitalizacion.php>
  36. GOVCO (2021). *Cuatro lineamientos básicos para implementar el Teletrabajo*. Obtenido de: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-18701.html>
  37. GOVCO (2021) *Teletrabajo*. Obtenido de: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/107124>:
  38. Granados, I. (2011). *Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios*. Revista de Investigación en Psicología, vol. 14, núm. 2. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
  39. Guest Author (2017). *Qué es benchmarking y qué ventajas aporta a las empresas*. Obtenido de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-benchmarking/>
  40. Hammer y Champú (1994). *Reingeniería*. Fundamentos de la administración grupo 1171. Obtenido de: <https://grupo1171fundamentosdeadministracionfca.wordpress.com/2017/09/24/%CA%80%E1%B4%87%C9%AA%C9%B4%C9%A2%E1%B4%87%C9%B4%C9%AA%E1%B4%87%CA%80%C9%AA%E1%B4%80/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20de%20reingenier%C3%ADa%20es,%2C%20calidad%2C%20servicios%20y%20rapidez>.
  41. Hernández, L. (2014). *El régimen del teletrabajo en Guatemala*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
  42. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social [IGSS] (1957). *Reglamento General Sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo*.
  43. Instituto Nacional del Cáncer (s.f.). *Síndrome*. Obtenido de: <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/sindrome>

44. Instituto Nacional de Estadística [INE] (2022). *Resultados de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos*. Obtenido de: <https://www.ine.gob.gt/ine/wp-content/uploads/2022/03/Presentacion-de-resultados-ENEI.pdf>
45. Instituto Nacional de Estadística [INE] (2022). *Principales Resultados del Mercado Laboral*. Obtenido de: <https://www.ine.gob.gt/ine/wp-content/uploads/2022/02/PublicacionResultadosENEI2021.pdf>
46. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (s.f.). *¿Qué es la ergonomía?* Obtenido de: [https://www.insst.es/-/que-es-un-ep-2#:~:text=Ergonom%C3%ADa%20\(o%20estudio%20de%20los,y%20el%20resultad o%20global%20del](https://www.insst.es/-/que-es-un-ep-2#:~:text=Ergonom%C3%ADa%20(o%20estudio%20de%20los,y%20el%20resultad o%20global%20del)
47. International Labour Organization. (1996). *Home Work Convention No. 177 Art. 1*. Obtenido de: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID,P12100\\_LANG\\_CODE:312322,es:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312322,es:NO)
48. IST tu mutualidad (s.f.). *Recomendaciones ergonómicas para el Teletrabajo*. Obtenido de: <https://www.ist.cl/wp-content/uploads/2020/03/Recomendaciones-Ergonom%C3%ADa-y-Teletrabajo-.pdf>
49. Kyocera (2021). *Perfil laboral, cómo confeccionarlo y para qué sirve*. Obtenido de: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/perfil-laboral-como-confeccionarlo-y-para-que-sirve.html#:~:text=El%20perfil%20laboral%2C%20es%20decir,a%20personas%20eficaces%20y%20eficientes>.
50. Lenguita, P. (2010). *Teletrabajo: El impacto de las tecnologías informáticas y comunicacionales sobre el empleo*. Obtenido de: <http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Teletrabajo%20doble.pdf>
51. León, A. (2000). *El Nuevo Milenio a la Edad de la Tecnología*, Bit. La Informática de un nuevo Milenio, vol. 40, Guatemala.
52. López, L. (2013). *Teletrabajo, trabajo tradicional: diferencias entre desgaste profesional y entusiasmo laboral*. Tesis de Grado. Maestría en Administración ITESO. Jalisco, México.

53. Madrid Salud. (s.f.). *Sedentarismo y Salud*. Obtenido de: <https://madridsalud.es/sedentarismo-y-salud/>
54. Martínez, R. (2012). *El teletrabajo como tendencia del mercado laboral*. Revista Retos, vol. 2, n° 4.
55. Maya, E. (1997). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México. Delegación Coyoacán, Primera Edición.
56. Mazariegos, I. (2021). *Iniciativas de ley enfocadas a la dignificación y protección del trabajador*. Congreso de la República de Guatemala. Obtenido de: [https://www.congreso.gob.gt/noticias\\_congreso/5605/2021/3#gsc.tab=0](https://www.congreso.gob.gt/noticias_congreso/5605/2021/3#gsc.tab=0)
57. Baca, G. (2001). *Qué es un proyecto*. Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. McGraw Hill.
58. Ministerio de Producción y trabajo. (2009). *Teletrabajo decente en Argentina, Primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*. Primera edición ampliada, Ciudad autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo.
59. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; RED de Teletrabajo. (2011). *Manual de buenas prácticas de salud y seguridad en el teletrabajo*. Teletrabajo en empresas privadas. Programa Piloto de Seguimiento y Promoción del Teletrabajo en Empresas Privadas. Argentina.
60. Molano, V. (2012). *Resolución*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Bogotá D.C. Obtenido de: [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8428\\_Anexo\\_9\\_Teletrabajo.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8428_Anexo_9_Teletrabajo.pdf)
61. Mondragón, V. (s.f.). *Herramientas para la gestión empresarial*. Diario del exportador. Obtenido de: [https://www.diariodelexportador.com/2014/11/la-importancia-de-las-herramientas-de\\_1.html](https://www.diariodelexportador.com/2014/11/la-importancia-de-las-herramientas-de_1.html)
62. National Geographic España. (s.f.). *La diferencia entre epidemia y pandemia*. Obtenido de: [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/diferencia-entre-epidemia-y-pandemia\\_15297](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/diferencia-entre-epidemia-y-pandemia_15297)
63. Nuñez N., Quirós, A. (2017). *El teletrabajo en Costa Rica. Un estudio exploratorio sobre su implementación en el gran área metropolitana*. Hacia la sociedad de la Información y el conocimiento.

64. Ojo Público. (2020). *Trabajar en pandemia: mujeres lidian con la informalidad y tareas no remuneradas*. Obtenido de: <https://ojopublico.com/especiales/impacto-economico-de-la-pandemia-en-las-mujeres/perureportaje.html>
65. Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Primera Edición. Oficina Internacional del Teletrabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial, Buenos Aires, Argentina.
66. OIT. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Ginebra, Suiza. Obtenido de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531116.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf)
67. Organización Internacional del trabajo [OIT]. (2020). *COVID-19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en Guatemala*.
68. Organización Internacional del trabajo [OIT]. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Guía práctica. Primera edición. Oficina Internacional del trabajo. Ginebra, Suiza.
69. Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022). *Seguridad y salud en el teletrabajo. Urge proteger la salud de quienes trabajan a distancia*. Obtenido de: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_836151/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_836151/lang-es/index.htm)
70. Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022).. *Teletrabajo: ¿modalidad de relación de trabajo o paradigma de “la nueva normalidad”?* Obtenido de: [Blog #NoContagiamosAlEmpleo: Teletrabajo: ¿modalidad de relación de trabajo o paradigma de “la nueva normalidad”? \(ilo.org\)](#)
71. Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). *Directrices de la OMS sobre actividad física y comportamientos sedentarios [WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour]*. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Ginebra.
72. Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). *Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud*. Ginebra, Suiza.

73. Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2019). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
74. Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). *Información básica sobre la COVID-19*. Obtenido de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
75. Orlando, C. (2015). *Análisis de impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
76. Osio, L. (2013). *Salud y seguridad en el teletrabajo. Conference: I Congreso Iberoamericano Trabajo y Salud At. Maracay, Venezuela*. Universidad de Carabobo, UC.
77. Osorio y Espinosa. (1995). *Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos*. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42.
78. Ortega, L. (2017). *Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados*. Universidad de Santo Tomás. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá, Colombia.
79. Pages, D. (2020). *Percepción de la Satisfacción Laboral en el Teletrabajo en profesionales*. Web Search Evaluator. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/121487/6/dpd680TFM0620memoria.pdf>
80. Pallares et. al. (2005). "Hacer empresa: un reto". Fondo Editorial Nueva Empresa. Cuarta Edición. 255 pp.
81. Pérez, A. (2015). *El teletrabajo*. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de León.
82. Real Academia Española [RAE] *Empresa*. Obtenido de: <https://dle.rae.es/empresa>
83. Real Academia Española [RAE] *Teletrabajador*. Obtenido de: <https://dle.rae.es/teletrabajador>
84. Randstad. (2022). *La pirámide de maslow en el ámbito laboral*. Obtenido de: <https://www.randstad.es/tendencias360/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito->

[laboral/#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20pir%C3%A1mide%20de%20Maslow%20en%20el%20%C3%A1mbito,nuestras%20metas%20de%20forma%20exitosa.](#)

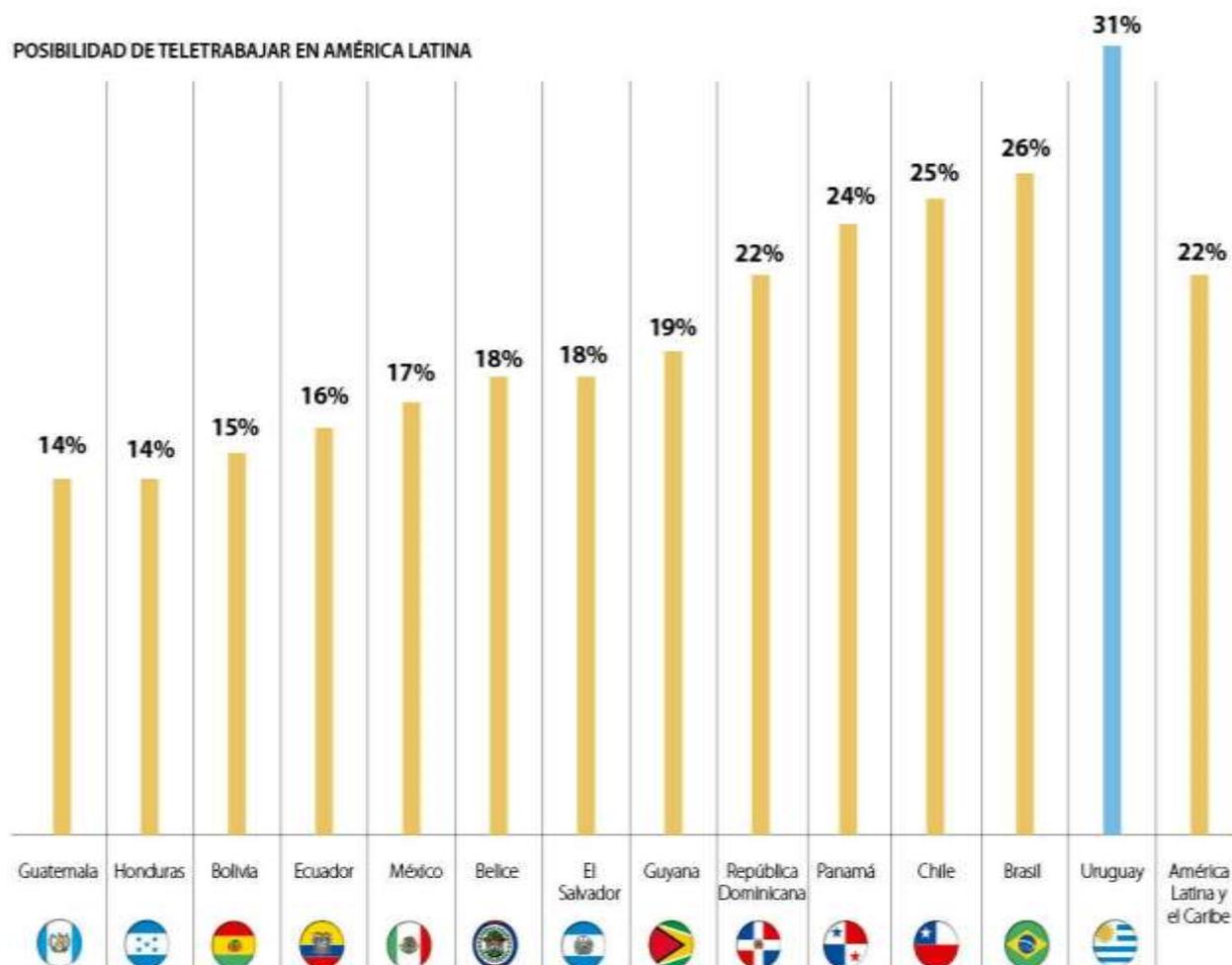
85. Rizo, J. (2015). *Técnicas de Investigación documental*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.
86. Rocamora, A. (2015). *Teletrabajo: Aplicación profesional y expectativas de futuro*. Trabajo fin de grado. Universidad Miguel Hernández, España.
87. Roche, I. (2007). *La gerencia de recursos humanos ante la posibilidad de implantación de una iniciativa de teletrabajo*, XXI, 113. Vallejo, R. (1995). *Camino al futuro*. Editorial Mac Graw Hill.
88. Rubiano, R. (2016). *Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia*. Acta colombiana de psicología, vol. 9, núm. 1. Universidad Católica de Colombia.
89. Salazar, E. (2018). *La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con la implementación de un modelo de bienestar en la organización*. SIGNOS, vol. 10, n° 2.
90. Sánchez J. (2020). ¿Cómo mantener tu rutina diaria desde casa? Obtenido de: <https://www.topdoctors.es/articulos-medicos/como-mantener-tu-rutina-diaria-desde-casa#>
91. Sánchez J. (2016). "Sector económico". Economipedia. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/sector.html>
92. Sánchez, R. (2005). *Productividad y nuevas formas de organización del trabajo en la sociedad de la información*. Documento de trabajo, Fundación Alternativas. Universidad Autónoma de Madrid.
93. Sanguineti, W. (2003). *Teletrabajo y globalización: en busca de respuesta al desafío de la transnacionalización del empleo*, Universidad de Salamanca, Madrid España, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
94. Secretaría de Programación y Planificación [SEGEPLAN] (2002). *Preparación y Presentación de Proyectos*. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos. Módulo II. Guatemala.

95. Segura, O. (s.f.). *Agotamiento profesional: concepciones e implicaciones en la salud pública*. Salud Pública, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.C. Colombia. Obtenido de: [https://revistabiomedica.org/index.php/biomedica/article/view/2315/2594#:~:text=El%20agotamiento%20profesional%20\(%20burnout%20\)%20se,alcanzar%20objetivos%20o%20metas%20laborales.](https://revistabiomedica.org/index.php/biomedica/article/view/2315/2594#:~:text=El%20agotamiento%20profesional%20(%20burnout%20)%20se,alcanzar%20objetivos%20o%20metas%20laborales.)
96. Seguridad, L. (2016). *Teletrabajo ¿Quién es Jack Nilles?* Obtenido de: <https://teletrabajoblog.wordpress.com/2016/04/28/quien-es-jack-nilles/#:~:text=En%20los%20a%C3%B1os%2070%20el,remotas%20de%20la%20sede%20principal.>
97. Sellas, R. (2001). *El régimen jurídico del teletrabajo en España*, Editorial Tirant, Aranzadi, Navarra.
98. Sierra, E. (2011). *El contenido de la relación laboral en el teletrabajo*. Consejo Económico y Social de Andalucía. Sevilla, España.
99. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo [SG-SST]. (2017). *Tipos de documentos del SGSST*. Lineamiento Obtenido de: <https://safetya.co/tipos-de-documentos-del-sgsst/>
100. Sistema Nacional de Inversión Pública [SNIP] (2022). *"Identificación de la Problemática"* Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública para El Ejercicio Fiscal 2022
101. Thiabult, J. (2001). *Teletrabajo y ordenación del tiempo de trabajo*, III Jornadas sobre informática y Sociedad Instituto de Informática Jurídica. Universidad Pontificia Comillas, Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas, Madrid.
102. Torres D. (2018). *La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones*. Revista Geon –Gestión Organizaciones y Negocios-. Vol. 5 No. 1 Universidad de los Llanos. Colombia.
103. Universia. (2016). *Síntomas que indican que te estás convirtiendo en un workaholic*. Obtenido de: <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/sintomas-que-indican-que-te-estas-convirtiendo-workaholic-1138883.html>
104. Universidad Galileo (2019). *¿Qué son las telecomunicaciones?* Obtenido de: <https://www.galileo.edu/trends-innovation/que-son-las-telecomunicaciones/>

105. Universidad Latina de Costa Rica (2020). *¿Qué son las TIC y para qué sirven?*  
Obtenido de: <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/que-son-las-tic-y-para-que-sirven>
106. Varas, I. (2019). *Apoyo organizacional percibido y Satisfacción laboral en teletrabajadores*. Trabajo Fin de Máster. Gestión y Desarrollo en Personas y Equipos en las Organizaciones. Barcelona, España.
107. Westreicher G. (2020). *Ergonomía*. Economipedia.com Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/ergonomia.html>

## ANEXOS

## Anexo A

*Posibilidad de teletrabajar en América Latina*

Nota: La figura muestra la posibilidad que poseen los países de América Latina para teletrabajar durante el 2020.

Fuente: CEPAL / MinTrabajo, obtenido de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-teletrabajo-no-es-posible-para-76-de-los-empleados-en-america-latina-y-el-caribe-3053418>

## Anexo B

### Ocupación (estructura)

Según actividad económica (personas de 15 años o más)

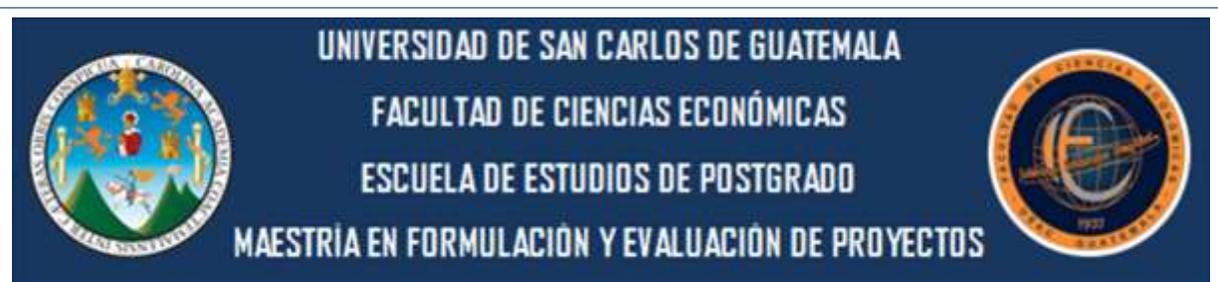


Nota: La figura muestra la tasa de ocupación según la actividad económica realizada por personas mayores a 15 años en Guatemala, durante los años 2018, 2019 y 2021.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos, INE 2022. Obtenido de: <https://www.ine.gov.gt/ine/wp-content/uploads/2022/03/Presentacion-de-resultados-ENEI.pdf>

## Anexo C

Cuestionario utilizado durante la entrevista realizada al gerente de área de la empresa objeto de estudio.



### Guía de entrevista a gerente de área

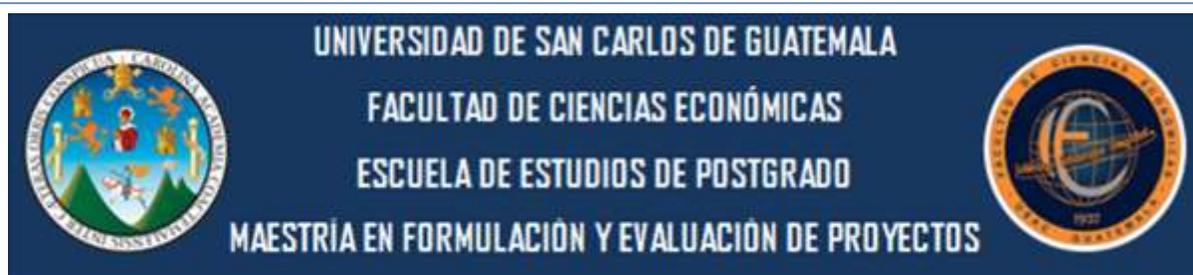
1. ¿Cuál fue su opinión al conocer las medidas que impuso el Gobierno de Guatemala para evitar contagios de COVID-19 en las empresas?
2. ¿Cuáles fueron las ventajas o desventajas que identificó al enviar a los colaboradores a trabajar desde casa?
3. ¿Se alcanzaron los objetivos planteados a inicio de año, aún con personal trabajando a distancia?
4. ¿Se formó algún comité para controlar la situación de pandemia?
5. ¿Han evaluado el plan de seguir con trabajadores a distancia?
6. ¿Se tuvo complicaciones para enviar a teletrabajar a los colaboradores del área administrativa?

Nota: Compuesto por seis preguntas orientadas a evaluar el teletrabajo como herramienta para la continuidad de actividades laborales del área administrativa.

Fuente: Elaboración propia como parte del Trabajo Profesional de Graduación Maestría en Artes en Formulación y Evaluación de Proyectos, durante el segundo trimestre del año 2022.

## Anexo D

Cuestionario utilizado durante la entrevista realizada al coordinador del departamento de tecnología e informática.



### **Guía de entrevista a coordinador de depto. de tecnología e informática**

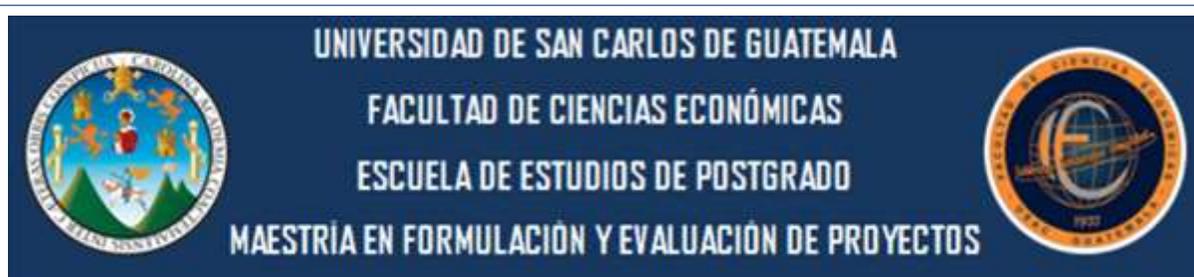
1. ¿Cuáles fueron las dificultades que enfrentó el equipo de TI al conocer la disposición de "trabajo a distancia"?
2. ¿Fue necesaria la compra de equipo para suplir las necesidades del personal enviado a trabajar desde sus viviendas?
3. ¿Cuáles fueron las plataformas de comunicación establecidas?
4. ¿Se cuenta con restricciones a los usuarios para el acceso a páginas web ajenas a las establecidas por la empresa?

Nota: Compuesto por cuatro preguntas orientadas a conocer aspectos tecnológicos y de equipo durante el teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia como parte del Trabajo Profesional de Graduación Maestría en Artes en Formulación y Evaluación de Proyectos, durante el segundo trimestre del año 2022.

## Anexo E

Cuestionario utilizado durante la entrevista realizada a la enfermera.



### Guía de entrevista a enfermera

1. ¿Cuáles fueron las medidas tomadas para evitar casos de COVID-19 en la empresa?
2. ¿Cuál fue el rango de casos positivos de COVID-19 en la empresa?
3. ¿Cuál fue su opinión al saber que se enviaría al personal administrativo a trabajar desde sus hogares?
4. Entre las personas que fueron enviadas a teletrabajar, ¿hubo casos positivos de COVID-19?
5. ¿Las personas que teletrabajaron recibieron alguna capacitación o material de apoyo para equilibrar su vida laboral con la familiar?

Nota: Compuesto por cinco preguntas orientadas a conocer aspectos de salud, contagios y opinión general sobre el teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia como parte del Trabajo Profesional de Graduación Maestría en Artes en Formulación y Evaluación de Proyectos, durante el segundo trimestre del año 2022.

## Anexo F

Cuestionario trasladado a los trabajadores del área administrativa ubicados en las oficinas de zona 10.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



### Encuesta de teletrabajo

El objetivo de la presente encuesta es obtener información relevante para evaluar el teletrabajo como herramienta para la continuidad de labores durante la pandemia COVID-19. El fin de la investigación es únicamente académico, por lo que no se publicará ningún dato sensible, ni se le solicitará su nombre o puesto de trabajo.

Por favor responda las siguientes interrogantes con base en su experiencia.

1. Edad \*

Texto de respuesta breve

2. Género \*

Femenino

Masculino

3. ¿El teletrabajo le fue de ayuda para evitar contagios de COVID-19 en su familia? \*

Si

No

4. ¿Cuenta con la velocidad de internet necesaria para teletrabajar? \*

Si

No

⋮

5. Seleccione con cuál de las siguientes herramientas de trabajo fue dotado para teletrabajar: \*

Computadora de escritorio

Laptop

Teclado

Mouse

Silla ergonómica

Head set

Cable de red

6. ¿Se alcanzaron los objetivos planteados a inicio de año en su departamento? \*

Si

No

En su mayoría

7. ¿Tiene más tiempo libre al no tener que trasladarse desde su casa a la oficina? \*

- Si
- No
- Eventualmente

...

8. Seleccione con cuáles de las siguientes características cuenta en su vivienda para teletrabajar: \*

- Bajo nivel de ruido
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

9. ¿Sufre interrupciones familiares al trabajar desde casa? \*

- Si
- No
- Eventualmente

10. ¿La carga laboral más la familiar le afectan significativamente? \*

- Si
- No
- Eventualmente

11. ¿Su horario de trabajo se ha extendido desde que trabaja a distancia? \*

- Si
- No
- Eventualmente

12. ¿Recibió apoyo del área de TI al presentársele algún inconveniente con su equipo? \*

- Si
- No
- Eventualmente

13. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre la manera correcta de llevar el teletrabajo? \*

- Si
- No

14. ¿Le hace falta la interacción personal con sus compañeros de oficina? \*

- Si
- No
- Eventualmente

15. ¿Prefiere trabajar desde casa o de manera presencial? \*

- Trabajar desde casa
- Trabajar de manera presencial

Nota: Compuesto por 15 preguntas orientadas a dar respuesta a los objetivos planteados de la investigación.

Fuente: Elaboración propia como parte del Trabajo Profesional de Graduación Maestría en Artes en Formulación y Evaluación de Proyectos, durante el segundo trimestre del año 2022.

## LISTA DE ACRÓNIMOS

CEPAL	Comisión Económica para América y El Caribe
ENEI	Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos
IEA	Asociación Internacional de Ergonomía
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
INE	Instituto Nacional de Estadística
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala
OIT	Organización Internacional de Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
SARS	Síndrome respiratorio agudo grave
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SG-SST	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
TI	Tecnología e informática
UE	Unión Europea

## GLOSARIO

1. Coronavirus: El coronavirus es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio y síndrome respiratorio agudo grave.
2. Hardware: Conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.
3. Informática: Conjunto de conocimientos técnicos que se ocupan del tratamiento automático de la información por medio de computadoras.
4. Resto urbano: sectores de las áreas urbanas de todos los departamentos de la República (exceptuando el departamento de Guatemala).
5. Rural Nacional: sectores de las áreas rurales del país.
6. Software: Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.
7. Tasa de desempleo abierto: Es el porcentaje de desempleados con respecto a la Población Económicamente Activa en un determinado período.
8. Teletrabajador: Persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios.
9. Teletrabajo: Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación.
10. Urbano metropolitano: Sectores de las áreas urbanas del departamento de Guatemala.

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1	
<i>Tasa de Desempleo Abierto</i> .....	40
Figura 2	
<i>Ocupación (estructura)</i> .....	41
Figura 3	
<i>Características de la vivienda para teletrabajar</i> .....	50
Figura 4	
<i>Herramientas que se proporcionaron a los teletrabajadores</i> .....	51
Figura 5	
<i>Velocidad de internet necesaria para teletrabajar</i> .....	52
Figura 6	
<i>Personas con más tiempo libre al no tener que trasladarse desde su casa a la oficina</i>	53
Figura 7	
<i>Logro de objetivos empresariales</i> .....	54
Figura 8	
<i>Apoyo del área de Tecnología e Información (TI)</i> .....	55
Figura 9	
<i>Capacitación sobre la manera correcta de llevar el teletrabajo</i> .....	56
Figura 10	
<i>Horario de trabajo extendido</i> .....	57
Figura 11	
<i>El teletrabajo como ayuda para evitar contagios de COVID-19 en la familia</i> .....	58
Figura 12	
<i>Interrupciones familiares al teletrabajar</i> .....	59
Figura 13	
<i>Afectación de la carga laboral más la familiar</i> .....	60
Figura 14	
<i>Interacción personal con compañeros de oficina</i> .....	61
Figura 15	
<i>Preferencia de teletrabajo vrs trabajo presencial</i> .....	62

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Ventajas y desventajas del teletrabajo en la unidad de análisis .....	63
---	----