

Universidad Internacional de las Américas

Vicerrectoría Académica

Escuela de Administración de Empresas

**Análisis de la eficacia del teletrabajo en el rendimiento laboral según el
criterio de cuatro expertos del Sector de Servicios
durante el primer Cuatrimestre 2022.**

Tesina para optar al grado de Bachillerato en Administración de Empresas.

Sustentante:

Juan Carlos González Solís

San José, Costa Rica

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Tesis nacionales	1
1.1.2 Tesis internacionales	4
1.2 Justificación.....	8
1.3 Planteamiento del problema.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
1.5 Delimitaciones de la investigación.....	10
1.6 Proyecciones de la investigación.....	11
1.7 Limitaciones de la investigación.....	11

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Teletrabajo.....	12
2.1.1 Teletrabajo Costa Rica.....	12
2.1.2 Teletrabajo ventajas.....	13
2.1.3 Teletrabajo desventajas.....	13
2.2 Eficacia.....	14
2.2.1 Eficacia en administración.....	14
2.2.2 Diferencia entre eficiencia y eficacia.....	14
2.3 Rendimiento.....	15
2.3.1 Rendimiento laboral.....	15

2.3.2 Rendimiento productivo.....	16
2.3.3 Rendimiento en economía.....	16

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación.....	18
3.2 Diseño investigativo.....	19
3.2.1 Análisis conversacional.....	19
3.3 Población y muestra.....	19
3.3.1 Población.....	19
3.3.2 Muestra.....	20
3.4 Instrumento.....	20
3.4.1 Entrevista.....	20
3.5 Proceso de recolección de datos.....	21
3. Fuentes de información.....	21
3.6.1 Fuente Primaria.....	21
3.6.2 Fuentes Secundarias.....	22
3.7 Descripción y validación de instrumentos.....	22
3.7.1 Entrevista.....	22

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados del instrumento.....	27
4.2 Análisis de los resultados obtenidos.....	45
4.2.1 Inicio de la implementación del teletrabajo.....	45
4.2.2 Viabilidad de la implementación del teletrabajo.....	46
4.2.3 Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo.....	46
4.2.4 Forma óptima de realizar la implementación del teletrabajo.....	49
4.2.5 El futuro del teletrabajo.....	51
4.2.6 Herramientas, accesibilidad y métodos brindados para realizar el teletrabajo.....	52

4.2.6.1 Herramientas.....	52
4.2.6.2 Accesibilidad.....	53
4.2.6.3 Métodos.....	54
4.2.7 Sistemas de retroalimentación y medidores de desempeño del teletrabajo.....	55
4.2.8 Comparación de la eficacia del teletrabajo y el teletrabajo convencional.....	56
4.2.9 Efecto en los costos organizacionales debido al teletrabajo.....	57
4.2.10 Condiciones en que se realiza el teletrabajo.....	58
4.2.11 El efecto de las condiciones negativas del teletrabajo para el colaborador.....	59
4.2.12 Dificultades posibles en las condiciones de los colaboradores al realizar teletrabajo....	59
4.2.13 Influencia de las condiciones del teletrabajo en el colaborador.....	59
4.2.14 Opinión general de los colaboradores sobre el teletrabajo.....	60
4.2.15 El teletrabajo y su repercusión en el estado de ánimo.....	60
4.2.16 El teletrabajo como incentivo.....	61

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	62
5.2 Recomendaciones.....	67

REFERENCIAS.....	72
ANEXOS.....	75
Anexo 1 Preguntas para los cuatro expertos en el teletrabajo.....	76
Anexo 2 Transcripción de las respuestas recibidas.....	77
Anexo 2.1. Entrevista a Daniel José Arango Mejía.....	77
Anexo 2.2. Entrevista a Rafael Azofeifa Ríos.....	85
Anexo 2.3. Entrevista a Emmanuel Villaplana Arguello.....	91
Anexo 2.4. Entrevista a Mauricio Garita Segura.....	98
Anexo 3 Declaración jurada.....	104
Anexo 4 Consentimientos informados.....	105
Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutora.....	111

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector.....112

Anexo 7. Carta del filólogo.....113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Figura 1 Motivo de la implementación del teletrabajo.....	27
Figura 2	Viabilidad de la implementación del teletrabajo.....	28
Figura 3	Rendimiento adecuado con respecto a los estándares de la organización.....	29
Figura 4	ventajas y desventajas del teletrabajo.....	30
Figura 5	Sistema de retroalimentación o medidor de desempeño del teletrabajo.....	32
Figura 6	Herramientas y métodos para realizar el teletrabajo.....	33
Figura 7	Eficacia del teletrabajo respecto al trabajo convencional.....	34
Figura 8	Afectación del teletrabajo en los costos organizacionales.....	36
Figura 9	Implementación más óptima del teletrabajo.....	37
Figura 10	Condiciones en que realizan el teletrabajo los colaboradores.....	39
Figura 11	Repercusión de las condiciones del teletrabajo en el colaborador.....	40
Figura 12	Opinión de los colaboradores sobre el teletrabajo.....	42
Figura 13	Implementación del teletrabajo después del COVID.....	43

Resumen

El presente trabajo de investigación se compone de cinco capítulos que en conjunto le darán cuerpo al escenario investigativo, a saber:

En el primer capítulo denominado introducción, se tiene como propósito describir las razones por las que este tema merece ser objeto de estudio de una investigación. En él, se hace referencia a los materiales previos generados por investigadores y especialistas en torno al tópico de investigación y el abordaje que le hizo. Así mismo, se incluye el objetivo general y los objetivos específicos. En su conjunto y tal como su nombre lo indica, introduce al lector en el tema de investigación y cómo será abordado.

El segundo capítulo trata del marco teórico y brinda el sustento teórico y conceptual que sirve de fundamento para respaldar los hallazgos que genera la investigación.

Por su parte en el marco metodológico, correspondiente al tercer capítulo, se da a conocer el tipo de investigación empleada, la metodología, los instrumentos, las fuentes de información, población y muestra, las categorías de análisis empleadas por el investigador y el tipo de análisis que se aplica al estudio.

En el cuarto capítulo, denominado resultados: se registran y socializan cada uno de los hallazgos obtenidos después de realizada la triangulación de la investigación documental con los multimedios utilizados por el investigador para abordar a los sujetos y su entorno.

Y finalmente, en el quinto capítulo, no menos importante, se evalúan las conclusiones y recomendaciones obtenidos a lo largo de la presente investigación.

Capítulo I. Introducción

1.1 Antecedentes

La presente investigación tiene como propósito relacionar el Teletrabajo con el rendimiento de los trabajadores, basándose en el criterio de varios expertos en el tema. Es por ello por lo que, para tomar un punto de referencia, se consultaron una serie de documentos de diversas entidades académicas, precisamente tres de Costa Rica, y tres de países externos, las cuales se expondrán a continuación y se justificará por qué son importantes para la investigación.

1.1.1 Tesis nacionales

1. La primera investigación consultada la realiza Peralta (2016), para el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con el tema: Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabajo en empresas privadas. Consta de los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Conocer los factores que influyen en la satisfacción y en la productividad de los colaboradores que realizan teletrabajo dentro del país en empresas privadas.

Objetivos específicos:

- a. Conocer las características demográficas y situacionales de los colaboradores que realizan teletrabajo en empresas privadas.
 - b. Describir las características del trabajo y del teletrabajo que se realiza en Costa Rica en el ámbito privado.
 - c. Determinar los factores que influyen en la satisfacción y la productividad de los colaboradores en distintos niveles como lo son: competencia, adaptabilidad, proactividad y trabajo en equipo.
- Se aplica la metodología mixta. Contiene la siguiente conclusión: los colaboradores de empresas privadas de Costa Rica que realizan teletrabajo, lo hacen en promedio la mitad de su jornada laboral, llevan más de dos años realizándolo, la mayoría son hombres, se encuentran con una o dos personas al teletrabajar, la mitad tiene una oficina específica para trabajar y la mitad considera tener una flexibilidad alta con respecto a su supervisor.

La recomendación que plantean es la siguiente: realizar algún tipo de convenio con las empresas para que sean más amistosas y poder aumentar el tamaño de la muestra.

La anterior tesis es importante para la investigación debido a que realiza un análisis que permite una mejor comprensión de cómo es la forma en que se relacionan las jornadas laborales por vía teletrabajo y los colaboradores de las empresas, su satisfacción con respecto al teletrabajo y permite un mejor entendimiento del ambiente en que se suele realizar el mismo.

2. La siguiente investigación nacional consultada la realiza Rodríguez (2015), para la Universidad Estatal a Distancia, con el tema: La percepción de los representantes sindicales acerca del teletrabajo implementado como modalidad laboral en el sector público. costarricense. Consta de los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Investigar la percepción que tienen los representantes sindicales en el 2015 con respecto al Teletrabajo implementado en el sector público costarricense.

Objetivos específicos:

1. Identificar los elementos que forman parte de la percepción que tienen los representantes sindicales acerca del Teletrabajo implementado en el sector público costarricense.
2. Analizar los elementos que forman parte de la percepción que tienen los representantes sindicales acerca del Teletrabajo implementado en el sector público costarricense.
3. Determinar la percepción de los representantes sindicales acerca del Teletrabajo implementado en el sector público costarricense en el tercer cuatrimestre del 2014.

Investigar la Percepción que tienen los representantes sindicales en el 2015 con respecto al Teletrabajo implementado en el sector público costarricense. Se aplica la metodología cualitativa.

Contiene la siguiente conclusión: en la forma en que está desarrollado el Teletrabajo en el sector laboral costarricense, existe carencia de servicios y facilidades para que los teletrabajadores opten por esta forma laboral: el suministro de los equipos, herramientas y soportes técnicos debería estar a cargo de la institución pública, no solo desde el abastecimiento de las herramientas para teletrabajar, sino también, el mantenimiento y gastos de producción y uso. Lo anterior, porque es el colaborador el que se encuentra en obligación de poner al servicio del trabajador las herramientas y demás instrumentos para ejecutar sus labores eficientemente; la única obligación que tiene el trabajador al respecto es el uso adecuado de dichos instrumentos.

Se presenta la siguiente recomendación: ante la ausencia de un marco jurídico que sirva como base para la ejecución del Teletrabajo en la realidad laboral costarricense, los representantes sindicales, en virtud de las facultades y responsabilidades reconocidas por ley, deben informarse debidamente acerca del teletrabajo, sus ventajas, desventajas, sus bases de implementación en cuanto al marco regulatorio; con el fin de que adopten una posición no solo en la que se adquiera mayor conciencia acerca de esta modalidad laboral, sino también para poder plantear ante la Asamblea Legislativa un proyecto de Ley que se materialice como respuesta a los cuestionamientos existentes acerca del tema.

Es relevante para la investigación, ya que se puede observar una problemática con respecto al teletrabajo en Costa Rica, el cual es la presencia de carencias a la hora de implementarlo; no hay un estándar que indique lo que se debe brindar a los trabajadores, sino que se brinda a través del colaborador, lo cual puede afectar la productividad de los colaboradores debido a razones ajenas a ellos.

3. La siguiente investigación consultada la realizan Porras (2009), Ramírez (2009), Peñaranda (2009), para la Universidad Técnica Nacional, con el tema Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública y consta de los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Proponer una mejora en el programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, para el mejoramiento de la eficiencia de los colaboradores

Objetivos específicos:

1. Realizar un cuadro comparativo del marco normativo de cuatro instituciones públicas que practican el teletrabajo las cuales son la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Ministerio de Seguridad Pública (MSP), Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para valorarlo con respecto al programa de teletrabajo del Ministerio de Educación Pública.

2. Efectuar un diagnóstico de la forma en que se implementa el teletrabajo en la Unidad de Gestión de Reclamos del Ministerio de Educación Pública teniendo en cuenta el perfil de los colaboradores, sus labores y su capacitación.

3. Proponer un programa estratégico de mediano plazo para aplicar el teletrabajo en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública que tome en cuenta las características de los colaboradores y sus funciones, con lo que se mejoraría el cumplimiento de las tareas que realizan. Se aplica la metodología cuantitativa.

La investigación presenta la siguiente conclusión: la forma en la que se aplica la modalidad teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública concluyó contundentemente que el personal que realiza teletrabajo no cumple con la producción establecida por la jefatura. Es decir, en un 35% cumplen con la producción y el restante 65% no cumple con dicha producción establecida. Es importante mencionar que, según los funcionarios, la modalidad del teletrabajo lo consideran como una herramienta de conciliación entre la vida laboral y personal, lo cual se podría determinar como un factor distractor, ya que no se está cumpliendo la producción asignada por la jefatura.

Además, presenta la siguiente recomendación: según el primer instrumento, uno de los puntos de fallo entre los encuestados que no lograban concluir la producción, se daba a razón de fallas en conexión y equipos de cómputo, por lo que se recomienda a la Institución brindar el equipo de cómputo, así como su mantenimiento, y el servicio de internet (*data cards*) a cada uno de los funcionarios que teletrabajan.

Es relevante para la investigación, ya que denota un caso específico en el que se puede presenciar una problemática de producción por parte de los colaboradores, ya que no cumplen con los estándares y se denota una distracción debido al teletrabajo, además de la problemática del estado de los equipos anteriormente mencionada. Esto es relevante para la investigación debido a la relación directa entre productividad y el teletrabajo.

1.1.2 Tesis internacionales

1. La investigación consultada la realiza Cueva (2021), para la Universidad del Azuay, con el tema Cargos que se adaptaron de mejor manera a la modalidad de Teletrabajo durante la

emergencia sanitaria de 2020 por la enfermedad COVID en la dirección regional 6 del Ministerio del Trabajo. Consta de los siguientes objetivos:

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

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

Esta investigación presenta la siguiente conclusión: El impacto laboral que tuvo la aplicación del teletrabajo, considerando el desempeño tanto individual como colectivo, afirma que los servidores de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca se han adaptado a esta nueva modalidad de trabajo, además de contar con la motivación necesaria por el trabajo e inclusive mayor capacidad de realizar diferentes actividades, como planificación, organización, y control, con el cargo que desempeña.

Presenta, además, la siguiente recomendación:

Se recomienda generar constructos de manera más amplia o detallada al determinar variables, que permitan ver el desarrollo del teletrabajo, ya que este permitirá desglosar mejor la información y a su vez, de igual forma, efectuar un análisis minucioso y detallado, del nivel de adaptabilidad, productividad y eficiencia que se ha generado en los últimos meses, producto del teletrabajo.

Es relevante para la investigación, ya que permite la observación del desempeño que el Teletrabajo tiene en otro país, en este caso Ecuador, el cual se da de una manera positiva y que resulta óptima para las empresas, a diferencia de algunos casos en Costa Rica; lo cual permite un mejor análisis del por qué sucede esto.

2. La investigación consultada la realiza Gaona (2015) y Jumbo (2015), para la Universidad de Guayaquil, con el tema El Teletrabajo como herramienta de inclusión social para personas con discapacidad y su impacto en la reducción de costos.

Consta de los siguientes objetivos:

Objetivo general:

El objetivo de este estudio, es analizar el Teletrabajo mediante la tecnología del Internet, como herramienta de inclusión social para personas con discapacidad física, y su impacto en la reducción de costos operativos, en las principales empresas en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos:

1. Definir el segmento de mercado a ser (sic) investigado.
2. Diseñar una encuesta para recopilar la información, evaluar y analizar los datos obtenidos.
3. Determinar el grado de aceptación de la herramienta Teletrabajo, en las personas con discapacidad física y empresas involucradas en la investigación.
4. Desarrollo de una propuesta para introducción, implementación, adopción y seguimiento del modelo de Teletrabajo, que aporte a la inclusión de personas con discapacidad física y reducción de costos. Se aplica la metodología cualitativa.

Contiene la siguiente conclusión: Los diferentes países que han optado por el Teletrabajo reflejan resultados positivos, conforme lo indican los diferentes informes, permite la inclusión de un mayor número de trabajadores desde cualquier parte del mundo mediante trabajo por objetivos y mitiga en grandes ciudades problemas de transporte y contaminación.

Presenta la siguiente recomendación: En base a (sic) la gran aceptación del Teletrabajo en los resultados obtenidos del mercado investigado, se recomienda: informar, capacitar y promocionar el Teletrabajo como herramienta de inclusión social para personas con discapacidad y que a su vez también puede ser aplicable para personas sin discapacidad y tercera edad como se está haciendo en varios países del mundo.

Es relevante para la investigación ya que brinda información pertinente a la mitigación de gastos por medio del empleo del Teletrabajo, además de ser una forma viable de trabajo para las personas que padecen de discapacidades, resultando así en su satisfacción personal.

3. La investigación consultada la realiza Lovato (2013) y Simbaña (2013), para la Universidad Politécnica Salesiana, con el tema El teletrabajo como generación de plazas de empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en el Ecuador.

Consta de los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Realizar un levantamiento de información que sirva como insumo para el análisis de la situación actual de la demanda y oferta laboral en el Ecuador.

Presenta los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar la participación del Teletrabajo en la generación de empleo en el Ecuador.
2. Identificar las ventajas y desventajas de la implementación de Teletrabajo para el desarrollo de las actividades de las empresas. Se aplica la metodología cualitativa.

Contiene la siguiente conclusión:

Grandes potencias mundiales como Estados Unidos, Francia, Alemania y otros países de Europa ya pusieron en práctica esta modalidad desde hace varios años, y los resultados han sido muy buenos. Se ha podido ayudar a personas con capacidades especiales, estudiantes y profesionales a formar parte del mundo laboral, manejando su tiempo, y actividades de forma responsable, trabajando por objetivos, y haciendo uso de las *Tics* necesarias para desarrollar un trabajo óptimo.

Presenta la siguiente recomendación:

Incorporar el Teletrabajo, como uno de los temas a (sic) tratar en las universidades, especialmente en las carreras administrativas. De esta manera los futuros empresarios tendrán muy claro todo acerca de esta herramienta. Para esto será necesario antes, hacer una presentación profunda sobre el teletrabajo a las autoridades universitarias e incluso por medio de las instituciones estatales correspondientes realizar un pensum académico donde se detallen los temas que en un futuro cercano el teletrabajo sea una realidad empresarial.

Es relevante para la investigación ya que relata la importancia del Teletrabajo como una práctica laboral que con los años será cada vez más y más frecuente, inclusive se relata en una época anterior al COVID, y sigue siendo vigente para la investigación, además de que, como se mencionó antes, salvaguarda lo importante que es para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad.

1.2 Justificación

En el año 2022 es un hecho que muchas empresas ya han visto sus modelos de negocios evolucionar por causa de la Pandemia del COVID, la cual ha causado un cambio a nivel global del mundo, tanto económica como sanitariamente; las empresas han visto un gran cambio especialmente, ya que para evitar la propagación han tenido que adoptar la implementación del Teletrabajo, entre otras medidas. Para poder entender un mejor contexto, se cita a la Organización Internacional de Trabajo, que en su guía práctica relata que:

“En el 2020 se ha visto cambios sin precedentes en la economía mundial y en el mundo del trabajo. El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos de todo el mundo a enfrentar este problema con seriedad y a prepararse para la primera ola de la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, una de las cuales fue el confinamiento en muchos países (OMS, 2020a). A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitiesen”

Tanto las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo como las que no lo están, enviaron a sus colaboradores a casa y crearon las condiciones para el experimento de teletrabajo masivo más extenso de la historia. (OIT, 2020, p. 1)

Es, por tanto, que la presente investigación busca contextualizar la ejecución del Teletrabajo a través de la opinión de cuatro expertos en el tema, para así determinar qué tanto ha influido en la productividad de los colaboradores. También se desea analizar las herramientas que se utilizan dentro de las empresas y así poder denotar si está realizándose de una manera eficaz o no, y por tanto poner en evidencia qué tan beneficioso o perjudicial es para una empresa de servicios el Teletrabajo. También se considera oportuna la investigación ya que se puede analizar el efecto en el estado de ánimo que el Teletrabajo tiene para los trabajadores.

Es de suma importancia aclarar la relevancia que el Teletrabajo tiene en la vida de los colaboradores y sus repercusiones en las empresas, ya que, el mismo, en caso de aumentar la

productividad y verse más eficaz que el trabajo convencional, tiene la posibilidad de haber llegado para quedarse, y convertirse en la nueva realidad de las empresas a nivel tanto internacional como nacional.

1.3 Planteamiento del problema

Para poder entender mejor la problemática de la presente investigación, es pertinente referenciarse a la contextualización acerca del Teletrabajo que brinda el Ministerio de Trabajo y Seguridad Laboral de Costa Rica, que indica que el continuo avance de las tecnologías digitales ha permitido introducir cambios profundos en todos los ámbitos de la sociedad moderna y que se manifiestan en diferentes campos como la salud, la educación, la producción, la economía, la agricultura, la cultura y la calidad de vida, entre otros. También menciona el Ministerio de Trabajo que estos cambios se han dado en la forma, los medios y lugares donde se pueden realizar los trabajos, ya que el incremento mostrado por el país en la conexión, acceso y disponibilidad de los equipos terminales como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y otros dispositivos, han permitido que los nuevos esquemas laborales apoyados en el uso de las tecnologías digitales, estén presentes en todas las organizaciones públicas, privadas y personas que trabajan de forma independiente. Dentro de este marco surge la figura del Teletrabajo, por medio del cual se busca apoyar los procesos de modernización organizacional, el aumento en la productividad, la mejora en la calidad de los servicios, la reducción de costos, la inclusión social, el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, la movilidad urbana y la protección al medio ambiente.

Por tanto, es ahí donde recae la naturaleza de la problemática de esta investigación, la cual es:

¿Cuál es la eficacia del teletrabajo en el rendimiento de los colaboradores según el criterio de cuatro expertos del sector de servicios durante el primer cuatrimestre de 2022?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la eficacia del teletrabajo en el rendimiento de los colaboradores según el criterio de cuatro expertos del sector de servicios durante el primer cuatrimestre de 2022.

1.4.2 Objetivos específicos

- Investigar la relación existente entre el teletrabajo y el rendimiento de los colaboradores de una empresa de servicios para elaborar una retroalimentación que permita optimizar su implementación.
- Por medio de los métodos y herramientas de teletrabajo de una empresa de servicios determinar su eficacia con respecto al rendimiento de los colaboradores.
- Efectuar un seguimiento de las consecuencias del teletrabajo en la vida y el estado de ánimo de los colaboradores con el fin de comprender la repercusión en su rendimiento.

1.5 Delimitaciones de la investigación

Las delimitaciones de la presente investigación se llevarán a cabo acorde con el criterio de cuatro expertos en el teletrabajo del sector de servicios en Costa Rica, se evaluará el desempeño del teletrabajo y su eficacia productiva únicamente, por tanto se excluye el trabajo presencial dentro de esa misma empresa, así como otros factores de evaluación de rendimiento como las ventas, el estado de resultados, productos; y únicamente se analizará el Teletrabajo dentro de la misma.

1.6 Proyecciones de la investigación

Con la presente investigación se espera precisar el nivel de eficacia que permite alcanzarse mediante el Teletrabajo en una organización de servicios, teniendo como base el criterio de cuatro expertos en el Teletrabajo, tomando en cuenta la productividad de sus colaboradores a través de este.

También se desea obtener resultados de lo que provoca el Teletrabajo en el estado anímico de los colaboradores, así como sus repercusiones en su vida cotidiana-laboral; y al realizar el análisis de lo anterior, realizar una retroalimentación que permita la optimización del Teletrabajo, tomando como base estos criterios, así como sugerir mejoras y prácticas para implementar el Teletrabajo de una manera más eficaz.

1.7 Limitaciones de la investigación

La investigación cuenta con varias limitantes que fueron previamente valoradas y subsanadas en la medida de lo posible; aun así, pueden dificultar su realización, tales como la disponibilidad de las personas a las que se les aplicará el instrumento, así como la veracidad de sus respuestas, o falta de precisión debido a la subjetividad de estas, ya que al ser preguntas de índole personal puede presentarse una tergiversación.

Capítulo II. Marco Referencial

2.1 Teletrabajo

Para definir el concepto del Teletrabajo, es pertinente referirse al Ministerio de Salud de Costa Rica, el que indica que según el decreto ejecutivo: “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” (Ministerio de Salud Costa Rica, 2021).

Es decir, es una alternativa para el trabajo convencional que permite una mayor flexibilidad, un ambiente alternativo a lo tradicional, lo cual puede ser una oficina o centro de trabajo físico. De hecho, antes de la pandemia el teletrabajo se consideraba como parte del salario emocional de los colaboradores de una determinada organización. Actualmente, existen muchos criterios sobre el teletrabajo desde el punto de vista de salario emocional pues se han presentado figuras abusivas por parte del patrono en el sentido del tiempo laboral de cada colaborador.

2.1.1 El Teletrabajo en Costa Rica

Para el país, la implementación del Teletrabajo se ha visto favorecida durante la pandemia debido a la situación tecnológica en que se encuentra, como se puede comprender según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Laboral, el cual establece que:

También estos cambios se han dado en la forma, los medios y lugares donde se pueden realizar los trabajos, ya que el incremento mostrado por el país en la conexión, acceso y disponibilidad de los equipos terminales como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y otros dispositivos, han permitido que los nuevos esquemas laborales apoyados en el uso de las tecnologías digitales, estén presentes en todas las organizaciones públicas, privadas y personas que trabajan de forma independiente. (MTSS, 2021).

El país o gran parte de él dispone de herramientas tecnológicas que hacen asequible la implementación del Teletrabajo en todos sus sectores, tanto independientes como públicos y privados, generando situaciones favorables para la implementación de este.

2.1.2 Ventajas del Teletrabajo

La modalidad del Teletrabajo acarrea una serie de ventajas y desventajas, tanto para la compañía como para los colaboradores, para comprender algunos de éstos, se cita al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, donde indica que las ventajas:

Dentro de las principales ventajas se puede decir que el teletrabajo aumenta la productividad y reduce los costos fijos en las empresas, mejora la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo, promueve la inclusión social, aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación e impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías. (MinTIC, 2021).

Es posible destacar que el Teletrabajo promueve muchos factores positivos que no solo favorecen al colaborador y las compañías, mediante la optimización de recursos y tiempo; sino también aporta factores positivos al medio ambiente y a la sociedad en general.

2.1.3 Desventajas del Teletrabajo

Nuevamente se cita al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia,

El cual indica que:

Así como también se brindan las desventajas: “En cuanto a las desventajas, el principal riesgo es que la entidad o la empresa no realice una adecuada planeación, autoevaluación y sensibilización para la implementación del teletrabajo” (MinTIC, 2021).

Sin embargo, también se puede comprender que el Teletrabajo conlleva factores no tan favorables tal y como indica la MinTIC, pueden terminar causando pérdidas de productividad y económicas para las compañías que no estén adecuadamente preparadas para ejercerlo. Se

requiere además estrictos controles de administración del tiempo por parte de los indicadores y además implementar rúbricas de medición.

2.2 Eficacia

Para poder entender el concepto básico de eficacia, se acude al concepto de Software Delsol d lo define como: “Este término deriva del latín y etimológicamente hace referencia a la capacidad para alcanzar el efecto deseado a través de una acción (Sdelsol, 2022).”

Básicamente, se puede comprender la eficacia como el poder llegar a un objetivo de manera exitosa mediante alguna acción. En este caso, lo que interesa para la investigación es medir qué tan eficaz es el Teletrabajo para lograr la productividad de una empresa y de sus colaboradores.

2.2.1 Eficacia en la administración

Es posible entender el significado de la eficacia en la administración si se cita al término que brinda en su página web Economipedia, donde relata que:

En el ámbito del estudio de la empresa, se conoce al término de eficacia como el nivel o ratio de cumplimiento de los objetivos económicos definidos por una organización. Habitualmente los mismos son recogidos en un plan de negocio.

Este concepto no tiene en cuenta los medios colaboradores para alcanzar la meta de producción o resultados estimada. Independientemente de los recursos utilizados, únicamente se valora su consecución. En esa línea, se centra en el concepto de resultados obtenidos (Sánchez, 2020).

Es así, que se logra aclarar lo que es la eficacia en administración como la obtención de resultados esperados mediante alguna acción, en este caso particular el Teletrabajo, para lograr su cumplimiento y una productividad aceptable para los estándares de la organización.

2.2.2 Diferencia entre eficiencia y eficacia

La eficiencia y eficacia son conceptos que a menudo tienden a confundirse, es por ello por lo que es oportuno consultar el concepto de su diferenciación, brindado por la página European Business School, que establece que:

La principal diferencia existente entre eficiencia y eficacia es que la eficiencia hace referencia a la utilización o empleo de un número menor de recursos; por otra parte, la eficacia hace referencia a la consecución de un objetivo o meta de manera satisfactoria, aunque en el proceso no se hayan utilizado los recursos de manera óptima. En otras palabras, en la eficacia no importa si se logró ser eficiente durante el proceso para alcanzar un objetivo. (EUDE, 2019).

De lo anterior, se puede extraer que la eficacia sólo busca resultados, sin importar el cómo. Para efectos de esta investigación se comprende la eficacia como lograr llegar a tener una productividad aceptable para las organizaciones mediante el uso del Teletrabajo. En cuanto a la eficiencia, es obtener ese mismo resultado mediante el uso de recursos, o más rápidamente.

2.3 Rendimiento

Es posible definir el concepto de término mediante el diccionario Akal de economía moderna, que presenta lo:

El término se aplica a una gran variedad de situaciones. Puede referirse a las ganancias procedentes de la inversión en capital físico, o en capital monetario, y también al rendimiento de la inversión en capital humano. El término se utiliza con mayor frecuencia en relación con las ganancias de los gastos de capital de las empresas. (Pearce, 1999).

Se refiere entonces, que el rendimiento según una organizaciónm hace referencia a sus ganancias con base en algún esquema, sea inversión, productividad o a nivel financiero, o en otras palabras las ganancias que genera a partir de algún recurso previamente disponible por la organización. En la presente investigación se entenderá como los resultados para la organización obtenidos a partir de la implementación del Teletrabajo.

2.3.1 Rendimiento laboral

El rendimiento laboral puede entenderse mediante la definición de su sinónimo, el desempeño laboral, es así viable citar a Nelly Acosta cuando lo define como: “El desempeño laboral es la

evaluación de la aptitud que demuestra un colaborador durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona” (Acosta, N. 2018).

En este caso, se analizará el rendimiento laboral de los colaboradores al realizar el Teletrabajo, para así, tal y como explica la definición anterior, evaluarlos al realizar su trabajo y así comprender qué tan positivo resulta a su productividad al hacer uso de esta herramienta y todo lo que implica.

2.3.2 Rendimiento productivo

El rendimiento productivo, o, en otras palabras, la productividad, dentro de una organización, puede definirse como:

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado. El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.

De esto es posible entender que la productividad consiste en qué tanto puede medirse lo producido con cierta cantidad de recursos, entre menor tiempo de producción y menos se utilice, más se producirá. Sin embargo, en la presente investigación, la productividad se medirá no mediante la eficiencia, sino la eficacia, se busca analizar qué tanto será posible lograr mediante el Teletrabajo o, si por el contrario hay algún impedimento que surja a partir de la naturaleza propia del Teletrabajo.

2.3.3 Rendimiento en economía.

El rendimiento de una organización en términos de economía puede definirse como la rentabilidad económica dentro de la misma organización, y cuyo concepto puede detallarse como:

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de estos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. (CEUPE, 2022).

De lo anterior se entiende como la forma de medir si una empresa es rentable o no, midiendo cuánto ingresa en contra de lo que gasta y utiliza para financiarse, esto se produce a través de los activos de la empresa. En este caso y en esta investigación, lo que se quiere analizar es si el Teletrabajo afecta o no la rentabilidad de una organización, y de qué manera, a través de la implementación del Teletrabajo dentro de la misma, analizando así su rendimiento a la hora de brindar resultados a la organización y determinar su nivel de productividad.

Capítulo III. Marco Metodológico

3.1 Enfoque Cualitativo

Para poder entender qué es un enfoque cualitativo, se procede a revisar el concepto de Hernández y Mendoza, quienes afirman que:

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltar" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando qué ocurre. (Hernández, Mendoza, 2018).

Lo que quiere decir que, consiste en analizar hechos y teorías previas, recopilando sistemáticamente información para así poder generar una información consistente y correspondiente a lo que se investiga.

Lo cual es importante para la investigación en el enfoque cualitativo, porque la misma consiste en recopilar información veraz y apropiada acerca del Teletrabajo y su relación con varias organizaciones a través de la opinión de diferentes expertos en el sector de servicios, con el fin de así poder generar información valiosa y útil para el futuro que sirva a las diferentes organizaciones que busquen implementar este modelo.

También es de relevancia acceder al concepto de Gayou, quien destaca que: “Por su parte, la investigación cualitativa busca la subjetividad, y explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales”. (Álvarez-Gayou 2003)

Esto viene a significar que se toma en cuenta el análisis de interacciones y significados de las cosas, para poder explicar algún fenómeno o alguna situación, de forma mayormente subjetiva.

Para la investigación esto es vital, ya que se busca explicar una interacción entre el Teletrabajo nuevamente con las organizaciones, para obtener resultados subjetivos que pueden dar esta respuesta y así poder obtener los resultados pertinentes mediante las respuestas de expertos en el tema del teletrabajo.

3.2 Diseño

3.2.1 Análisis conversacional

Para poder definir el concepto de este diseño, se acude nuevamente a la definición de Álvarez-Gayou, que indica que:

Algunos consideran que el modelo interpretativo del análisis conversacional es una variante clara de la etnometodología. En vez de interesarse por el discurso y la interacción, se privilegia el discurso en la interacción U· Holstein y J. Gubrium 1998. El análisis intenta explicar las prácticas colaborativas de quienes conversan, en las cuales confían cuando establecen una interacción. (Álvarez-Gayou, 2003). De lo cual se extrae que este tipo de modelo de interpretación viene directamente de la conversación o interacción entre dos partes, una potencialmente entrevistadora y la otra entrevistada.

Para la presente investigación, se eligió ya que está orientada a la opinión de cuatro expertos, y se considera oportuno optar por este diseño, al hablar directamente con los mismos.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con mi serie de especificaciones (Chaudhuri, 2018 y Lepkowski, 2008b). Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. Por ello, es preferible establecer tales características con claridad, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales.

Con lo cual se entiende que es aquel conjunto de casos o sujetos que están dentro del margen de objetos que necesito investigar, y esto ayuda a delimitar el margen de cuáles serán los mismos para una mayor claridad.

Para términos de la investigación, es importante entender el concepto para aclarar cuál será el margen de objetos que serán investigados. La población será un grupo de cuatro expertos en el Teletrabajo en el sector de empresas de servicios.

3.3.2 Muestra

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (Hernández y Mendoza, 2018)

Lo que se entiende de lo que los autores quieren transmitir, es que una muestra es un fragmento, o, como ellos remarcan, un subgrupo que pertenece a algo más grande y ese fragmento es el que se utiliza para recolectar los datos de interés para la organización.

La presente investigación no posee muestra por ser un caso único e irrepetible.

3.4 Instrumentos de investigación

3.4.1 Entrevista

Para entender qué es una entrevista, se acude a la definición de Álvarez-Gayou, el que explica que: “Una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias.” (Álvarez-Gayou, 2003).

Esto puede entenderse como un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, de manera que sea siempre en lo posible una conversación fructífera en que se obtengan datos y ambas partes estén cómodas para que se dé un ambiente de conversación ameno, lo cual se traducirá en resultados de vital importancia para una investigación.

La relación con la presente investigación es bastante crucial, ya que se llevará a cabo una entrevista con cuatro expertos en el tema del Teletrabajo, de la cual se obtendrán datos de primera instancia, fundamentales para la investigación.

3.5 Proceso de recolección de datos

Para recolectar la información que se considera de fundamental importancia para la investigación y detallar en profundidad la relación que tiene el Teletrabajo con los trabajadores, según la opinión de cuatro expertos, así, lo primero que se hará será contactar con ellos. Si acceden, se acordará una reunión por medio de llamadas telefónicas o medios virtuales, como la plataforma zoom.

Posteriormente durante la reunión se llevarán a cabo preguntas clave acerca del desempeño del Teletrabajo. Será una entrevista que intente ser lo más amena posible para la persona en cuestión con el fin de poder conversar y explorar varios puntos de vista, experiencias de la persona y lo que realiza actualmente la empresa con respecto al Teletrabajo.

Una vez finalizada la entrevista, se verificará la información recopilada y se hará una transcripción total y literal de las respuestas que se brindaron en la entrevista, además de posibles preguntas que hayan surgido con la misma. Una vez hecho todo esto, se procesa la información para los fines de la investigación.

Debe mencionarse que, todos los participantes serán previamente informados de que, sus respuestas serán única y exclusivamente para los fines investigativos y, por lo tanto, se les pedirá su respectiva firma para el consentimiento informado.

3.6 Fuentes de Información

3.6.1 Fuente Primaria

Para poder entender el concepto de lo que es una fuente primaria, se cita a Gallaud, este aclara que:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido interpretadas en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos

recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (Gallaud, 2015).

Con lo cual, el autor quiere decir que son fuentes de primerísima mano, que no han sido recopiladas anteriormente del modo en que el investigador así lo requiere.

Para la investigación, es algo fundamental, ya que anteriormente nadie ha realizado un estudio sobre el Teletrabajo según la opinión de estos expertos, con el enfoque a su eficacia. La fuente primaria en este caso sería la administración de la empresa.

3.6.2 Fuentes Secundarias

Se entenderá mejor el concepto de lo que es una fuente secundaria citando nuevamente a Gallaud, cuando explica que son aquellas:

Que incluyen un material que ya ha pasado por análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias (Gallaud, 2015).

Lo que el autor da a entender en este párrafo, es que las fuentes secundarias consisten básicamente en libros escritos, o material realizado por otros investigadores expertos, y que sirven de referencia para la investigación.

En el caso de la presente investigación, esto es poco relevante, ya que no se han realizado estudios previos del criterio de estos expertos en particular, sin embargo, existen estudios y análisis similares a la presente investigación, de los cuales se puede tomar referencias valiosas para la investigación, además de los libros que ya se han utilizado para definiciones y conceptos.

3.7 Descripción y validación de instrumentos.

3.7.1 Entrevista

La entrevista que se realizará será enfocada en el criterio de cuatro expertos en el teletrabajo

del sector de servicios, estos pertenecen a diferentes departamentos en sus respectivas empresas, en específico al comercial por parte de dos expertos, uno de una empresa naviera y el otro de Grupo Nación, otro experto en el departamento de recursos humanos en una empresa de tecnología, y por último, el otro experto pertenece al departamento académico, al tratarse de un docente universitario que teletrabaja mediante la virtualidad.

A continuación, se detallarán las preguntas y su relevancia específica para cada objetivo de la investigación.

1. En su organización, ¿cuándo y por qué motivo empezó a implementarse el Teletrabajo? Justifique.

Esta pregunta tiene como fin cuestionar el inicio y motivos por los que se implementó el teletrabajo en las respectivas organizaciones de los expertos, para poder así contextualizar su importancia debido a la pandemia del COVID o si, por el contrario, era algo que se venía practicando en esa organización con anterioridad, todo esto para determinar la relación existente entre el teletrabajo y el rendimiento de los colaboradores en dichas empresas, lo cual respecta al objetivo específico #1.

2. ¿Considera usted que el Teletrabajo es una herramienta viable para realizar las labores dentro de su organización ¿Por qué?

El objetivo de esta pregunta es analizar directamente el criterio de los expertos con respecto a la viabilidad que tiene el teletrabajo para realizarse en cada una de sus organizaciones, y así determinar si permite el rendimiento adecuado de sus colaboradores, lo cual está directamente relacionado con el objetivo específico número uno de la investigación.

3. ¿Los colaboradores que realizan el Teletrabajo tienen un rendimiento adecuado que cumpla con los estándares de la organización?

Directamente esta pregunta tiene la intención de dar a conocer los resultados que tienen los colaboradores de las organizaciones al realizar el teletrabajo, lo que está correlacionado nuevamente en este caso, con el objetivo específico #1.

4. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo para su organización?

Esta pregunta tiene como fin dar un añadido adicional al objetivo específico #1, especialmente para revisar directamente las repercusiones tanto positivas como negativas que conlleva el teletrabajo en el rendimiento de los colaboradores.

5. ¿Cuenta su organización con algún sistema de retroalimentación o medidor de desempeño respecto a la implementación del Teletrabajo? Detalle.

Esta pregunta tiene una estrecha relación con el objetivo específico #2, ya que busca determinar las herramientas que miden o evalúan el desempeño del teletrabajo en dichas organizaciones, para así relacionarlo directamente con el rendimiento de los colaboradores.

6. ¿Mediante qué herramientas y métodos se realiza el Teletrabajo dentro de su organización?

Se tiene como fin llevar a cabo el objetivo específico #2 de la investigación, ya que se busca directamente determinar cuáles son las herramientas específicas que se les brinda a los colaboradores para que realicen sus funciones, así como también los métodos.

7. ¿Considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional, es más o es menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales? Justifique.

Es posible retomar el desarrollo del objetivo específico #1 con esta pregunta nuevamente, ya que se busca realizar, por parte de los expertos, una comparación directa entre el teletrabajo y su productividad, con el trabajo convencional, para así obtener resultados que brinden respuestas claves para determinar la eficacia del teletrabajo.

8. ¿La ejecución del Teletrabajo ha generado algún cambio en cuanto a los costos de la organización comparado con el trabajo convencional? ¿De qué manera?

Lo que se detalla en esta pregunta mediante las respuestas, está estrechamente relacionado con el objetivo específico #2, ya que se busca determinar qué relación ha tenido la implementación del teletrabajo y sus herramientas, con respecto al trabajo convencional en cuanto a los costos de la organización.

9. ¿Cuál considera usted que sería la implementación óptima del Teletrabajo dentro de una organización de servicios?

Aquí se cuestiona a los entrevistadores sobre cuál es la creencia de ellos que sería la forma más adecuada u óptima de implementar el teletrabajo en una organización de servicios para que, mediante sus respuestas sea posible desarrollar el objetivo específico #1

10. ¿Cuáles son las condiciones, a modo general, en que realizan el Teletrabajo los colaboradores de su organización?

Esta pregunta viene a desarrollar el objetivo específico #3, y se busca analizar las condiciones en que los teletrabajadores realizan sus labores a nivel general, para así examinar el efecto que tienen en el rendimiento de estos.

11. ¿Cree usted que las condiciones donde se realiza el Teletrabajo tienen alguna repercusión en el rendimiento de los colaboradores? ¿De qué manera?

En este caso, se tiene como fin que el objetivo específico #3 siga desarrollándose esta vez, de manera más centrada en el criterio que tienen los expertos en cuanto a la relación existente entre las condiciones en que se teletrabaja, y el rendimiento de cada colaborador.

12. ¿Cuál es la opinión más generalizada de los colaboradores respecto a la implementación del Teletrabajo en su organización?

Una vez más, el objetivo específico #3 se amplía aún más en su desarrollo al cuestionar acerca de la opinión y estado de ánimo de los teletrabajadores de la organización para examinar sus efectos en el rendimiento laboral.

13. Dentro de su organización, ¿cree usted que el Teletrabajo es una herramienta que se siga implementando en el futuro o sólo debido a la pandemia del Covid-19? Justifique.

Finalmente, la última pregunta, lo que viene a detallar es volver al desarrollo del objetivo específico #1 y cuestionar su camino a futuro, para analizar qué tan productivo fue para cada organización y saber si seguirá siendo una herramienta que vino para quedarse, o solo debido a la situación mundial de la pandemia del COVID, en 2020.

Capítulo VI. Resultados

El presente capítulo se divide en dos partes, los resultados de la investigación obtenidos mediante las respuestas del instrumento por parte de los expertos en el teletrabajo, los cuales son: Daniel José Arango Mejía, quien trabaja en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa de tecnología; Rafael Azofeifa Ríos quien trabaja en el departamento comercial de una empresa naviera; Emmanuel Villaplana quien realiza sus labores para Grupo Nación; y, finalmente Mauricio Garita, quien es docente en varias universidades a través de la modalidad virtual.

El análisis de los resultados obtenidos, es decir, de las respuestas por parte de los expertos.

4.1 Resultados del instrumento

Figura 1

Figura 1 Motivo de la implementación del teletrabajo.

<p>1. En su organización, ¿cuándo y por qué motivo empezó a implementarse el Teletrabajo?</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Daniel Arango.</u></p> <p>Claro, bueno tengo constancia de que se implementaba desde hace varias décadas. No tengo la fecha exacta pero ya se implementaba desde hace años, de forma mixta. La modalidad que se utilizaba era dos días de trabajo en la oficina y tres días de Teletrabajo a la semana.</p> <p style="text-align: right;"><i>Daniel Arango: Dpt. Recursos Humanos</i></p>	<p style="text-align: center;"><u>Rafael Azofeifa.</u></p> <p>Bueno, el tema del COVID vino a generar un antes y un después en la situación del Teletrabajo. En marzo o abril del 2020, por departamentos nos enviaron a nuestras casas a hacer el Teletrabajo y básicamente ese fue el inicio en nuestra organización.</p> <p style="text-align: right;"><i>Rafael Azofeifa: Dpt. Comercial.</i></p>
<p style="text-align: center;"><u>Emmanuel Villaplana.</u></p> <p>Se viene implementando más o menos desde hace unos 5 años para acá, venía desarrollándose bajo una modalidad de 4 días presenciales y 1 de Teletrabajo, desde casa, a escogencia del colaborador. A los departamentos que les dejaron esta modalidad, se les aplicaron ciertas políticas, procedimientos y acuerdos que se relacionaban a la disponibilidad del empleado, su cercanía con la empresa y su conectividad entre otros. Cuando vino la pandemia esto se incrementó, de manera que pues fuimos obligados a estar casi el 90% de la compañía bajo la modalidad remota.</p> <p style="text-align: right;"><i>Emmanuel Villaplana: Dpt. Comercial.</i></p>	<p style="text-align: center;"><u>Mauricio Garita.</u></p> <p>Ok me voy a referir a mi trabajo previo a lo que es la pandemia, empezamos a utilizar el Teletrabajo en el 2019, y se utilizó una metodología asincrónica para técnicos profesionales en el área de administración de empresas. Se implementó como una metodología para tener una mayor cobertura de mercado de estudiantes que no se podían trasladar a una sede, y a través de la virtualidad ellos pudieran acceder. Fue una estrategia para llegar a un mercado más allá del gran área metropolitana. Y el modelo fue 100% Teletrabajo.</p> <p style="text-align: right;"><i>Mauricio Garita: Dpt. Académico.</i></p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: En su organización, ¿cuándo y por qué motivo empezó a implementarse el teletrabajo?

Figura 2

Figura 2 Viabilidad de la implementación del teletrabajo.

2. ¿Considera usted que el Teletrabajo es una herramienta viable para realizar las labores dentro de su organización ¿Por qué?	
<p>Daniel Arango.</p> <p>Es muy viable. Como se implementa desde casa se ahorra bastante tiempo, tiempos de traslados de un lugar a otro, desde la computadora en la casa se puede saltar de una reunión a la otra en un espacio de tiempo sumamente corto. Por otra parte, las personas en el Teletrabajo se enfocan más en lo que están realizando, en labores que se están efectuando y no en otras como por ejemplo tiempo de descanso, no se está pensando a qué hora es el receso o a qué hora el almuerzo. El hecho de estar en la casa ya hace que esos tiempos no les cause tanta ansiedad por lo que desde mi perspectiva, se enfocan más.</p>	<p>Rafael Azofeifa.</p> <p>Sí claro, es una herramienta viable, es muy sencillo, nosotros básicamente como una empresa de servicios tenemos que mantener informados a nuestros clientes y la manera oficial nuestra de informarles es vía correo electrónico, llamadas e inclusive por el mismo zoom y teams. No hace falta por decirlo así estar presente en una oficina para que nuestro rendimiento se vea afectado, al contrario, en estos últimos dos años los volúmenes de carga incrementaron muchísimo y las utilidades de la empresa subieron bastante.</p>
<p>Emmanuel Villaplana.</p> <p>Sí es viable para realizar labores. No todas, algunas requieren presencialidad. En mi unidad en específico no solo se ha demostrado mayor efectividad, sino que también una mayor identificación con las labores. Hay ciertos retos que los jefes tienen, como el tema de la comunicación, porque la presencialidad daba un mayor acercamiento que hoy por hoy se da únicamente a través de una cámara y se pierde cercanía emocional que generaba bastante valor, pero en general, sí claro, es viable. Por lo menos al 90% de las labores que GN realizamos.</p>	<p>Mauricio Garita.</p> <p>Sí, totalmente. Porque permite en este caso lo que es la formación educativa, utilizar diferentes plataformas que podrían ser más interactivas e interesantes con metodologías más modernas en el aprendizaje de los estudiantes.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Considera usted que el teletrabajo es una herramienta viable para realizar las labores dentro de su organización? ¿Por qué?

Figura 3

Figura 3 Rendimiento adecuado con respecto a los estándares de la organización.

3. ¿Los colaboradores que realizan el Teletrabajo tienen un rendimiento adecuado que cumpla con los estándares de la organización?	
<p><u>Daniel Arango.</u></p> <p>Efectivamente, desde hace varios años ya la empresa implementaba la opción de Teletrabajo de forma mixta, y se ha dado y ha probado un buen rendimiento de parte de los colaboradores, se ha corroborado el cumplimiento de las metas en términos generales, por lo cual creo que el Teletrabajo como tal ha influido de forma positiva.</p> <p><i>Daniel Arango: Dpt. Recursos Humanos</i></p>	<p><u>Rafael Azofeifa.</u></p> <p>No hace falta estar presente en una oficina ya que el servicio nuestro se puede dar vía correo electrónico o por una llamada. No es un servicio tangible. Hace relativamente poco se empezó con el Teletrabajo y los rendimientos han ido en crecimiento.</p> <p><i>Rafael Azofeifa: Dpt. Comercial.</i></p>
<p><u>Emmanuel Villaplana.</u></p> <p>Sí, el GN digital es una unidad que el 90% es comercial, muchos de sus colaboradores tienen que salir a las calles, no están con una presencialidad frecuente, sin embargo el mejor indicador siempre son las ventas, se le suman factores externos que no se pueden controlar como tema de tendencias, inflación, tendencias de mercado, etc. Entonces, el mercado sí se ve afectado a nivel de ventas, sin embargo a nivel de indicadores, se han mantenido muy buenos estándares de calidad y rendimiento.</p> <p><i>Emmanuel Villaplana: Dpt. Comercial.</i></p>	<p><u>Mauricio Garita.</u></p> <p>En mi caso siempre estoy evaluado tanto por la organización como por mis clientes que serían los alumnos. Después de utilizar el Teletrabajo he obtenido notas iguales a las que tenía antes en presencialidad. Tanto en evaluación de mi contratante como de mis estudiantes. Entonces se evalúa y se obtiene un rendimiento igual o mejor porque se pueden utilizar herramientas interactivas que tal vez en la presencialidad no se podían utilizar.</p> <p><i>Mauricio Garita: Dpt. Académico.</i></p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Los colaboradores que realizan el Teletrabajo tienen un rendimiento adecuado que cumpla con los estándares de la organización?

Figura 4
Parte A

4. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo para su organización?	
<p style="text-align: center;"><u>Daniel Arango</u></p> <p>En términos de la organización como tal, creo que la organización puede ahorrar bastante dinero al implementar el Teletrabajo. Esto es porque al no tener tantas personas laborando en la oficina la organización puede ahorrar bastante en costos de electricidad y también por ejemplo en los servicios sanitarios, con costos de agua, papel higiénico, jabón, etc. También en el servicio de internet.</p> <p>Con respecto en lo que ya vendrían siendo las desventajas creo que si una desventaja que puede tener el Teletrabajo más que todo es para los líderes de la organización, creo que para ellos supone un reto mantener el liderazgo y mantener el equipo unido y la organización del mismo desde las distancias.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Rafael Azofeifa.</u></p> <p>Las ventajas para mí es la concentración, al estar uno en el hogar haciendo Teletrabajo, en lo personal yo creo que hay una mayor concentración que al estar en una oficina.</p> <p>En cuanto a las desventajas, el Teletrabajo quizá no está hecho para todo el mundo. Esa puede ser la desventaja, la seriedad que cada compañero tenga para realizar sus labores y que puede haber falta de concentración.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo para su organización?

Figura 4

Parte B

Figura 4 ventajas y desventajas del teletrabajo.

4. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo para su organización?	
<u>Emmanuel Villaplana.</u>	<u>Mauricio Garita.</u>
<p>Algunas ventajas son tema de la comodidad, el ahorro, la cercanía y motivación que el colaborador puede experimentar; poder tener microambientes dentro de la casa e incluso poder hacer otras labores sin que afecten el rendimiento.</p> <p>En cuanto a desventajas, duplicidad del trabajo. La virtualidad, a la hora de acercar el tema del contacto, se puede tener hasta incluso 3 o 4 reuniones en una mañana cuando antes solo se podía tener una por temas de distancia. Hay un agotamiento de otra índole, psicológico, psicoemocional, que va ligado a las extensas horas de trabajo que uno debe pasar en la computadora. El Teletrabajo viene a ser una mezcla que puede ser difícil de sobrellevar y si no hay una buena educación de parte de la empresa a los colaboradores, puede llegar a jugar un rol negativo. Otra desventaja puede ser que no todos en la casa, es decir la familia, logra entender el concepto de trabajar en la casa, principalmente la pareja, los hijos, etc, si se están al lado debe de trabajarse el respeto para el trabajador. Y esto puede generar ciertas incomodidades en la organización. Esa diferencia que hay entre lo laboral y el hogar se pierde y eso se volvió un poco intrusivo porque al final trajimos la organización a la casa.</p>	<p>Desventajas: no hay una desconexión en horarios, se tiene una sobrecarga horaria ya que el Teletrabajo muchísimas veces no respeta esos tiempos que anteriormente la presencialidad si los tenían. En la virtualidad en cualquier momento se le envía a uno un enlace o una reunión urgente y hay que conectarse. Entonces hay un aprovechamiento por parte del patrón. Otra desventaja es que no se cumple con las normas de postura o ergonómicas porque en muchas de las casas donde se teletrabaja, no tenemos ese espacio adecuado. Otra desventaja podría ser que en la virtualidad hay muchas personas que parecen estar conectadas en una reunión y realmente no están participando de la misma. Y la última desventaja serían los distractores a los que estamos expuestos, porque tenemos cerca a hijos, familia, pareja, situaciones en la casa, etc.</p> <p>Ventajas: los viáticos, hay un beneficio podría decirse en los tiempos de traslado. Yo que personalmente trabajo para diferentes organizaciones me ha permitido impartir en cortos periodos de tiempo diferentes reuniones sin necesidad de trasladarme, con el Teletrabajo puedo tener las dos reuniones en agenda sin ningún problema, simplemente me desconecto de una y me conecto a la otra y eso es una gran ventaja en el ahorro de tiempo.</p>

*Fuente: Elaboración propia, 2022**Figura: ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo para su organización?*

Figura 5

Figura 5 Sistema de retroalimentación o medidor de desempeño del teletrabajo.

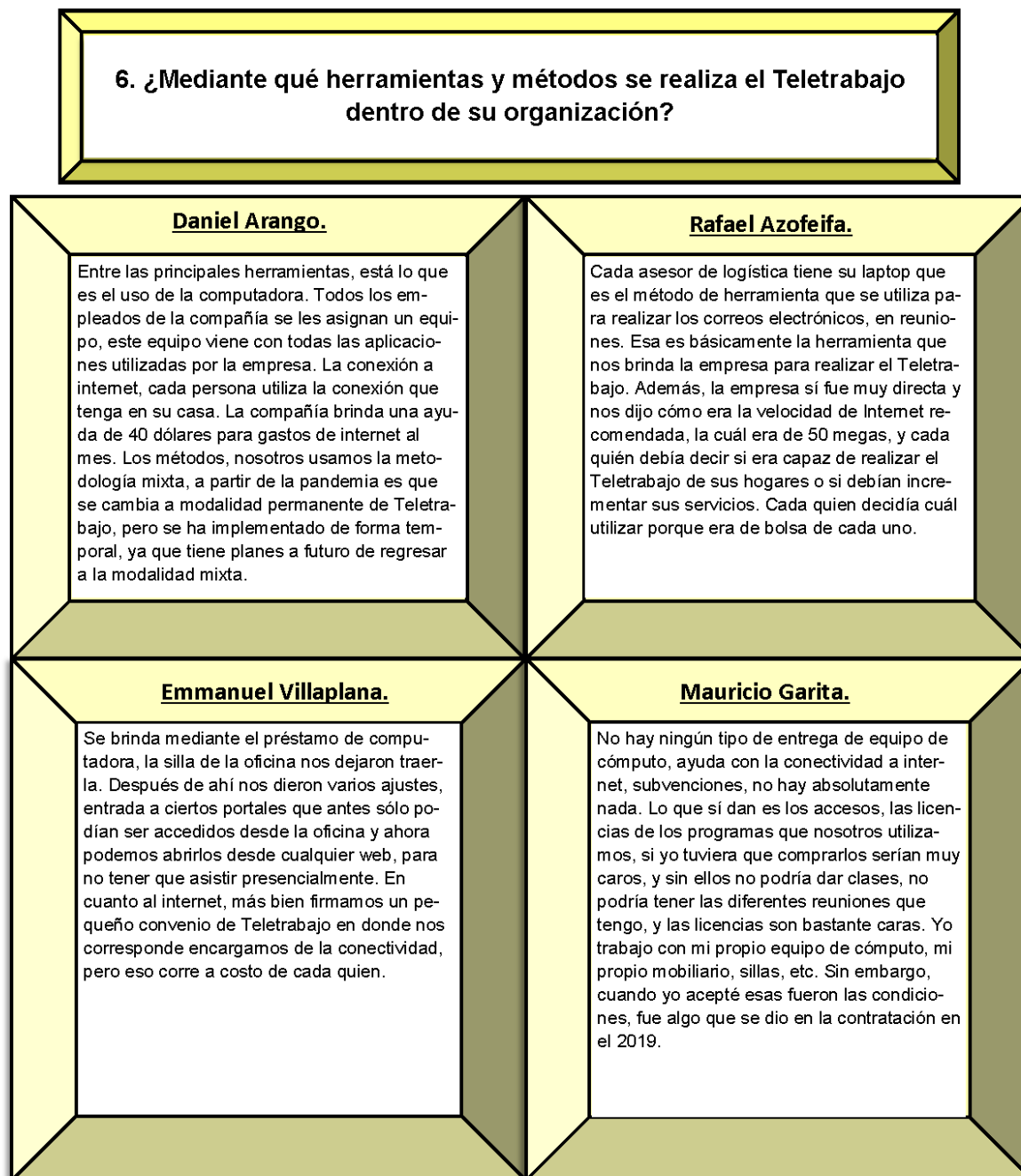
<p>5. ¿Cuenta su organización con algún sistema de retroalimentación o medidor de desempeño respecto a la implementación del Teletrabajo? Detalle.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Daniel Arango.</u></p> <p>Contamos con un sistema de retroalimentación y una herramienta de evaluación de desempeño. Esta herramienta fue diseñada años atrás y no está del todo enfocada a que sea para la modalidad del Teletrabajo en específico, sino que la herramienta combina elementos mixtos, porque ya hace varios años en la compañía se practica el teletrabajo de forma mixta. Entonces si se cuenta con el sistema que puede medir el desempeño y esta orientado al cumplimiento de metas y objetivos.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Rafael Azofeifa.</u></p> <p>Como un medidor de desempeño como tal, no existe, pero nosotros todos los lunes tenemos un cuadro de rendimiento, donde salen las utilidades generadas por semana, y básicamente ahí se puede medir si el empleado esta dando resultados en el teletrabajo o no. Con la gente de servicio al cliente también existe la posibilidad de recibir quejas significa que si el colaborador está realizando un buen desempeño es sus labores de teletrabajo.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Emmanuel Villaplana.</u></p> <p>No que yo conozca, y en la unidad tampoco, no nos han dado visibilidad de algún indicador. Debe existir alguno pero se manejan de pronto a nivel de gerencia y es probable que al ser una unidad comercial este ligado mucho al rendimiento por ventas.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Mauricio Garita.</u></p> <p>No, lo que se mide es un proceso de evidencias de las diferentes reuniones que se tienen, quedan grabadas. Si una dura 2 horas a partir de esas 2 horas va a ser el proceso de pago, tienen que venir con un video grabado. Pero un sistema o algo más profesional como tienen algunas otras empresas no, nosotros no contamos con eso.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Cuenta su organización con algún sistema de retroalimentación o medidor de desempeño respecto a la implementación del Teletrabajo? Detalle.

Figura 6

Figura 6 Herramientas y métodos para realizar el teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Mediante qué herramientas y métodos se realiza el Teletrabajo dentro de su organización?

Figura 7
Parte A

Figura 7 Eficacia del teletrabajo respecto al trabajo convencional.

7. ¿Considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional, es más o es menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales? Justifique.	
<u>Daniel Arango.</u>	<u>Rafael Azofeifa</u>
<p>Yo considero que el Teletrabajo es más eficaz al momento de cumplir con los objetivos organizacionales. Esto porque permite que los empleados estén más enfocados en sus labores, el hecho de que por ejemplo no tengan que transportarse desde sus casas hasta su oficina, les ahorra bastante tiempo. Horas extra que pueden ahorrarse, pueden descansar más, pueden dormir para que al momento de iniciar sus labores se puedan enfocar más y estén descansados, les ahorra también la fatiga. También no les cansa tanta ansiedad como el hecho de estar en la oficina, es algo que en recursos humanos y es algo comprobado que muchos empleados tienen mucha ansiedad al llegar a su trabajo, el pensar en su hora de salida, del almuerzo, las de descanso, están continuamente fatigados. El hecho de estar en sus casas les permite enfocarse más y no estar pensando tanto en esas cosas, y más en sus labores. Desde mi perspectiva si han venido cumpliendo lo que han sido los objetivos organizacionales de forma correcta, de hecho diría que incluso los resultados se han visto mejorados e incluso en comunicados oficiales de la empresa se ha podido notar ese mejoramiento que ha habido.</p>	<p>Hablando a nivel personal, sin duda alguna como se lo indique anteriormente, yo me logro concentrar de mejor manera acá en el trabajo desde casa. Inclusive a veces, agilizo unas tareas que en la oficina me llevaban más tiempo por todos los factores distractores que hay en una oficina. Y, el tiempo que me adelanté aprovecho para hacer nuevas cosas a nivel comercial, pero sin duda alguna sí, el Teletrabajo para mí es más eficiente que ir a una oficina.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional, es más o es menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales? Justifique.

Figura 7

Parte B

Figura 7 Eficacia del teletrabajo respecto al trabajo convencional.

7. ¿Considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional, es más o es menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales? Justifique.	
<p style="text-align: center;"><u>Emmanuel Villaplana.</u></p> <p>Si hablamos de eficacia aquí hay unos factores que independientemente del Teletrabajo o no, han afectado el núcleo del negocio de consultoría y lo que es la plataforma de empleabilidad, pero esto va más ligado a la situación económica que ha pasado el país, el impacto que ha tenido también toda esta recesión económica donde muchos sectores han sido afectados con corte de presupuesto, ha llevado a que las organizaciones disminuyan insumos. Yo creo que el tema de eficacia en cuanto a la parte productiva, en cuanto a la parte administrativa, de gestión, no se ha visto afectada. Más bien creo que sin miedo a equivocarme y viendo los reportes mes a mes hemos visto cómo se ha incrementado la producción y se han tenido beneficios. Creo que si alguna vez se ha visto afectado el rendimiento o efectividad ha sido más por un tema de mercado, una variable externa no ligada al desempeño por Teletrabajo.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Mauricio Garita.</u></p> <p>Para mí es más eficaz, porque vamos a la variable humana, que está mucho más relajada en el aspecto que los tiempos de traslado son muy desgastantes, en este caso de la vivienda al trabajo. El poder estar en un punto en donde yo no me desgasto en ese ambiente, hace que yo como colaborador sea más eficaz, no más eficiente pero sí más eficaz.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional, es más o es menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales? Justifique.

Figura 8

Figura 8 Afectación del teletrabajo en los costos organizacionales.

8. ¿La ejecución del Teletrabajo ha generado algún cambio en cuanto a los costos de la organización comparado con el trabajo convencional? ¿De qué manera?	
<p>Daniel Arango.</p> <p>Correcto bueno yo desde mi perspectiva y el análisis que he hecho yo en la empresa, pues el Teletrabajo ha influido de una forma positiva en cuanto a los costos de la organización, esto permite reducir costos de servicios de agua, luz, electricidad. También de internet. Todo esto le permite ahorrar costos a la compañía, también si se analiza una compañía en insumos y suplementos de oficina se gasta mucho, en papel, lapiceros, papel higiénico. También incluso en lo que es el servicio de limpieza, porque se necesitan colaboradores para esta labor. La empresa necesita tener vigilancia y seguridad, y al implementar el Teletrabajo se pueden ahorrar en cierta medida estos costos.</p>	<p>Rafael Azofeifa.</p> <p>No, en cuanto a eso no, porque nosotros inclusive antes del Teletrabajo, ya cada uno tenía su propia laptop. Y no toda la oficina está 100% en Teletrabajo, cuando el COVID estuvo en su máximo apogeo era como alrededor de un 80% u 90% de personas en Teletrabajo. Entonces a nivel de costos no ha habido mayor diferencia como que la empresa haya invertido para enviar a sus empleados al hogar a trabajar. Básicamente se opera desde un ofiCentro y los costos han sido prácticamente los mismos.</p>
<p>Emmanuel Villaplana.</p> <p>Sí bueno, una empresa como Grupo Nación donde hay una capacidad instalada para unas 900-1500 personas, a la hora de una población más del 85% mandarlos a trabajar a la casa, esto ha impactado positivamente en los recursos, recibos de servicios públicos. Se eliminaron convenios que se tenían con sistemas con CISCO por ejemplo, y ahora se mantiene desde el domicilio de cada quien sin necesidad de alguna conexión en específica debido a un ajuste de sistemas. Ahora se aprovechan mejor los recursos.</p>	<p>Mauricio Garita.</p> <p>Sí, de hecho la empresa para la cual yo trabajaba tenía un campus físico alquilado, y dejaron de alquilarlo porque pasaron a ser totalmente virtuales. Esto genera un ahorro en cuanto a gasto de alquiler, de servicios públicos, mantenimiento, salarios, personas que daban de servicios de limpieza o seguridad, etc. Sí hubo un ahorro muy grande desde el punto de vista que la compañía dejó de gastar en servicios y alquileres y ese dinero ahora se ahorra o se destina a otras fuentes, como el gasto de la plataforma tecnológica, pero sí existe un beneficio.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿La ejecución del Teletrabajo ha generado algún cambio en cuanto a los costos de la organización comparado con el trabajo convencional? ¿De qué manera?

Figura 9
Parte A

<p>9. ¿Cuál considera usted que sería la implementación más óptima del Teletrabajo dentro de una organización de servicios?</p>	
<p><u>Daniel Arango.</u></p>	<p><u>Rafael Azofeifa</u></p>
<p>Bueno dentro de mi perspectiva, y también existen varios estudios dentro del área de recursos humanos que lo han podido demostrar, la mejor metodología para lo que es la implementación del Teletrabajo es la metodología mixta. No se debe de implementar el Teletrabajo a su totalidad, para todos los días de la semana. Ni tampoco se debe implementar el trabajo en oficina todos los días de la semana, sino que debe de haber un balance, Esto debido a que en muchas ocasiones el contacto, el compañerismo que existe, es necesario para lo que es el mantenimiento y creación de lo que es la cultura empresarial. Desde mi perspectiva la mejor modalidad sería la modalidad mixta, no dejar todo el trabajo en la oficina porque eso puede desmotivar a los empleados, pero tampoco dejar todo el trabajo para trabajo desde casa, porque al mismo tiempo eso desfavorece en la cultura organizacional.</p>	<p>Lo más óptimo para mí en una empresa de servicios puede ser el tema de hacerlo intermitente, mixto. Que de 5 días se hagan 2 desde casa y 3 oficina. Actualmente hace una semana se empezó con esta nueva modalidad. Básicamente porque muchas de las empresas ya están empezando a trabajar normalmente de nuevo. Yo he notado mediante comentarios que a la gente no les agrada volver a esta modalidad, adoptaron muy bien el Teletrabajo. Entonces yo creo que las empresas deberían haber aprendido que el modo de trabajo podría cambiar, y a las empresas que sí les benefició el Teletrabajo deberían continuar implementándolo. Yo creo que las empresas deberían dar la bienvenida a este nuevo método, que es el futuro.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Cuál considera usted que sería la implementación óptima del Teletrabajo dentro de una organización de servicios?

Figura 9

Parte B

Figura 9 Implementación óptima del teletrabajo.

9. ¿Cuál considera usted que sería la implementación más óptima del Teletrabajo dentro de una organización de servicios?	
<p><u>Emmanuel Villaplana.</u></p> <p>Hay que analizar muy bien a dónde se va a implementar, la industria de servicios es muy amplia. Puede ser que aún siendo servicios para algunas categorías o negocios no sea funcional algún método como puede que para otro sí lo sea. Creo que aquí depende mucho del negocio y la especificidad, incluso el personal y las políticas que se tengan. Aún así creo mucho en la modalidad híbrida, donde haya presencialidad y virtualidad, donde en lo presencial se puedan tratar temas que en lo virtual suelen ser más lentos: toma de decisiones, lluvia de ideas. Detrás de una pantalla muchas veces no vemos si el colaborador está poniendo atención. Hay cierta resistencia a las cámaras. Creo que debe implementarse un sistema que tenga reglas claras y sobre todo más que implementarlo, es educar al colaborador para que entienda qué es el Teletrabajo y cuáles son sus implementaciones. Entonces creo que la implementación del Teletrabajo más óptima es aquella que se pueda medir, que se pueda controlar, estandarizar y adaptar a las condiciones del colaborador. La que se pueda estudiar y sacar lo mejor y las buenas prácticas. La que se pueda implementar, analizar e incluso generar un plan piloto con una población que dé resultados viables para poder implementarlo luego con más seguridad.</p>	<p><u>Mauricio Garita.</u></p> <p>Bueno, brindar todas las herramientas de conectividad para que se puedan desarrollar los servicios, es importante también hacer un proceso de información al cliente final, o al usuario final, para poder entender que la persona que está brindando el servicio ahora está en un ambiente diferente y que podría experimentar algún tipo de trastorno tecnológico que afecte el servicio en determinado momento, que no es excusar que el servicio sea malo, sino que puede experimentar algún tipo de trastorno del servicio. Si se vuelve más óptimo siempre y cuando se capacite y se dé inducción a los usos de los sistemas, de las VPN, de los procesos internos para poder tener conexiones. Creo que las organizaciones si dan la debida capacitación y dan las herramientas tecnológicas el servicio sería mucho más óptimo, y el Teletrabajo sería una herramienta espectacular para las compañías por el ahorro que se genera en los gastos fijos o en las cargas fijas que se tienen para poder tener un edificio o ambiente laboral. En cuanto a la modalidad, depende mucho de la naturaleza de la compañía, en el caso de la mía somos 100% virtual y no híbrido, porque todos los reportes, todas las jefaturas y el proceso es básicamente virtual, pero hay compañías que necesitan tal vez reuniones físicas, interacciones, trabajo con prototipos, plantas de producción que sí serían modalidades bimodales o híbridas. O empresas que por su naturaleza necesitan un 100% de presencialidad. Depende</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Cuál considera usted que sería la implementación óptima del Teletrabajo dentro de una organización de servicios?

Figura 10

Figura 10 Condiciones en que realizan el teletrabajo los colaboradores.

10. ¿Cuáles son las condiciones, a modo general, en que realizan el Teletrabajo los colaboradores de su organización?	
<p><u>Daniel Arango.</u></p> <p>En términos generales ya el ambiente llega a variar, hay personas que conviven en familia, laboran en ambientes familiares, también hay parejas que por ejemplo su esposo o esposa también Teletrabaja, entonces se sientan en la misma mesa a hacer sus funciones. Ya entonces el clima que se vive depende de cada hogar y cada persona.</p>	<p><u>Rafael Azofeifa.</u></p> <p>Bueno, yo por ejemplo trabajo conviviendo con mi familia, con mi esposa que también teletrabaja. Mis compañeros también. Muchos de mis compañeros también tienen parejas que trabajan en empresas internacionales, donde el Teletrabajo era muy normal, y los colaboradores ya lo hacían desde antes de la pandemia.</p>
<p><u>Emmanuel Villaplana.</u></p> <p>Bueno, es complejo de responder porque la verdad no ha existido y cosa que me parece que es un área de mejora, un área de retroalimentación transparente de parte de los colaboradores ante su percepción del Teletrabajo. No es lo mismo decir me gusta Teletrabajar porque puedo levantarme, hacer el desayuno, el almuerzo, lavar ropa mientras trabajo. A levantarme y decir me gusta el Teletrabajo porque no uso maquillaje, perfume, tacones y me he ahorrado mucha plata. No hay mucha visibilidad, que los colaboradores comenten cuáles son sus condiciones. Específicamente Grupo Nación no tiene alguna cláusula que nos indique algo más allá de la conectividad y la disponibilidad.</p>	<p><u>Mauricio Garita.</u></p> <p>Son ambientes hogareños, porque tanto compañeros de trabajo como los usuarios finales están desde sus casas. Pero la gran mayoría trabaja desde salas, habitaciones, escritorios, mesas; quizá sillas inadecuadas, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Cuáles son las condiciones, a modo general, en que realizan el Teletrabajo los colaboradores de su organización?

Figura 11

Parte A

Figura 11 Repercusión de las condiciones del teletrabajo en el colaborador.

11. ¿Cree usted que las condiciones donde se realiza el Teletrabajo tienen alguna repercusión en el rendimiento de los colaboradores? ¿De qué manera?	
<p align="center"><u>Daniel Arango.</u></p> <p>Desde mi perspectiva general, puede decirse que el Teletrabajo influye de forma positiva, los mantiene motivados, tener mejor rendimiento económico, más tiempo al ahorrarse traslados. Sin embargo pueden haber condiciones que repercutan de forma negativa, por ejemplo el ambiente donde ellos ejerzan sus funciones, por ejemplo una persona ejerce su trabajo desde su casa, y resulta que en su casa está teniendo problemas familiares, o problemas con su pareja, que ya sean factores externos, o vivir en zonas con mucho ruido que dificulten la concentración en sus labores, son factores que realmente podrían repercutir de forma negativa.</p>	<p align="center"><u>Rafael Azofeifa</u></p> <p>Eso va a depender mucho del compromiso que tenga cada colaborador, y la responsabilidad. Habrán algunos que se hacían su propia agenda, y habrá otros que no pudieron adaptarse, debido a quejas de clientes, o se mandaban correos de manera atrasada. Trabajadores que encendían alamas y fueron enviados a la oficina de nuevo. Este es un tema muy personal de cada quien, el compromiso de cada persona es vital para ejercerlo. Si es una familia muy numerosa sin duda alguna eso va a repercutir en el trabajador. En nuestra organización se le consultó a cada quién cuáles serían las condiciones donde se llevaría a cabo el Teletrabajo, y hubo algunos que dijeron que no podrían realizarlo, y se quedaron en la oficina debido a que no contaban con condiciones propicias para un ambiente laboral.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Cree usted que las condiciones donde se realiza el Teletrabajo tienen alguna repercusión en el rendimiento de los colaboradores? ¿De qué manera?

Figura 11

Parte B

Figura 11 Repercusión de las condiciones del teletrabajo en el colaborador.

11. ¿Cree usted que las condiciones donde se realiza el Teletrabajo tienen alguna repercusión en el rendimiento de los colaboradores? ¿De qué manera?	
<p><u>Emmanuel Villaplana.</u></p> <p>De forma extraordinaria, más informal, he escuchado comentarios de compañeros que trabajan en la mesa donde comen, almuerzan o cenan, con sus hijos a la par y una serie de distractores que parecieran ser más bien perjudiciales para el desarrollo y desempeño del puesto. Son aspectos muy opuestos. Así como también creo que faltó orientación a nivel de salud ocupacional, y sobre buenas prácticas para sobrellevar el Teletrabajo.</p>	<p><u>Mauricio Garita.</u></p> <p>Sí, claro que sí. Hay una repercusión en el rendimiento, todo ambiente que no sea laboral podría influir negativamente en las personas, no es lo mismo estar en el trabajo ejerciendo a que uno esté en la casa y tal vez el hijo se llevó un golpe y comenzó a llorar, se va a ver, se pone hielo, se arregla todo y se gastan minutos en eso, y podría darse un rendimiento inferior. Otro factor podría ser que las malas posturas del Teletrabajo puedan pasar la factura, causar dolores corporales, una mala postura de cadera, de espalda, tal vez utilizar un mouse incorrecto; pueden hacer que afecten al cuerpo e impiden o limitan el rendimiento. Y la concentración también puede afectar 100% en el rendimiento, entonces sí se dan procesos que repercuten en el rendimiento del colaborador.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Cree usted que las condiciones donde se realiza el Teletrabajo tienen alguna repercusión en el rendimiento de los colaboradores? ¿De qué manera?

Figura 12

Figura 12 Opinión de los colaboradores sobre el teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: ¿Cuál es la opinión más generalizada de los colaboradores respecto a la implementación del Teletrabajo en su organización?

Figura 13

Parte A

Figura 13 Implementación del teletrabajo después del COVID.

13. Dentro de su organización, ¿cree usted que el Teletrabajo es una herramienta que se siga implementando en el futuro o sólo debido a la pandemia del Covid-19? Justifique.	
<p><u>Daniel Arango.</u></p> <p>Claro dentro de mi organización como te comentaba anteriormente, ya desde antes que apareciera la situación de la pandemia, utilizábamos la opción del Teletrabajo pero en formato mixto. Entonces desde el punto de vista de mi organización, te puedo comentar que el Teletrabajo es algo que sí se va a seguir manteniendo, es una modalidad con la que vamos a seguir trabajando y es muy probablemente que una vez que finalice la pandemia, vamos a volver a optar por la modalidad mixta y no por la permanente, esto debido a que como te comentaba anteriormente, nosotros pues ya hemos realizado estudios que comprueban lo que es la efectividad de la modalidad mixta por encima de la modalidad permanente, en cuanto a lo que es creación de clima y ambiente organizacional. Entonces, desde la perspectiva de mi compañía, si te cuento que vamos a continuar con la modalidad del Teletrabajo.</p>	<p><u>Rafael Azofeifa</u></p> <p>Debo decir que a lo que estoy viendo ahorita, y lamentablemente, si se está optando por traer de nuevo a la gente a la oficina de manera permanente. En lo personal lo veo como un retroceso, porque esto es el futuro. El Teletrabajo es el futuro, y los que tengan tecnología podrán sacar ventaja de él. Como le digo, esto del COVID vino a abrir los ojos de muchas organizaciones, y pues donde yo trabajo, lamentablemente se dejará de lado. Antes se estuvo toda la semana, ahora se está mixto, y me imagino que de aquí a unos 3 o 4 meses, estaremos ya 100% en la oficina.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: Dentro de su organización, ¿cree usted que el Teletrabajo es una herramienta que se siga implementando en el futuro o sólo debido a la pandemia del Covid-19? Justifique.

Figura 13

Parte B

Figura 13 Implementación del teletrabajo después del COVID.

13. Dentro de su organización, ¿cree usted que el Teletrabajo es una herramienta que se siga implementando en el futuro o sólo debido a la pandemia del Covid-19? Justifique.	
<p style="text-align: center;">Emmanuel Villaplana.</p> <p>Bueno, actualmente hay departamentos que ya volvieron a la presencialidad 100%, ha generado opiniones divididas, hay gente a la que les parece drástico. Y algunos departamentos como el mío siguen manteniendo Teletrabajo 100%, no obstante ya se implementó una reunión a la semana presencial para vernos las caras, conocernos más, medir emociones, pensamientos. Resolver temas más rápidamente. Hemos preguntado y escalado las consultas, nosotros también vamos a entrar en la modalidad presencial, sin embargo no se ve la presencialidad 100% necesaria, dependiendo del área se implementará modalidad híbrida. Esto ha sido un gran paso y a la vez un reto, se ha readecuado los lugares de trabajo, cuidando la salud de los colaboradores, ya que la pandemia vino para quedarse. Se trata de que el espacio físico sea el más óptimo. Se ha hablado de esta modalidad híbrida donde se turnen las modalidades.</p>	<p style="text-align: center;">Mauricio Garita.</p> <p>No, eso es una herramienta que llegó para quedarse, es una herramienta que se utiliza desde hace muchísimos años. Yo conozco del Teletrabajo desde los años 90s, lo que pasa es que se masificó por el tema del COVID y muchas empresas se han dado cuenta que no se han visto afectadas, o los resultados están dentro de un parámetro aceptable. Es algo que llegó para quedarse no sólo en mi organización, sino en muchas más, por ejemplo call centers, ship service, finanzas, temas legales. Todo eso lo permite porque se trabaja por medio de objetivos y logros y la persona debe velar por cumplirlos. A partir de ahí se establece un rendimiento y se evalúa, y la persona goza del beneficio del Teletrabajo, aún así si no se logran estos beneficios, debe trasladarse a una modalidad física para poder seguir trabajando presencialmente por no ser apto para el proceso. Pero es algo que no va a salir de los sistemas laborales, y más bien debe comenzar a legislarse para poder darle una base fundamental legal.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura: Dentro de su organización, ¿cree usted que el Teletrabajo es una herramienta que se siga implementando en el futuro o sólo debido a la pandemia del Covid-19? Justifique.

4.2 Análisis de los resultados obtenidos

A continuación, se presenta un análisis y una triangulación de los datos obtenidos a partir de las entrevistas a los cuatro expertos en teletrabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos específicos de esta investigación. Estos expertos son de diversos sectores laborales de diferentes empresas de servicios, específicamente serían:

- Sector tecnológico
- Sector académico
- Sector transporte naviero
- Sector talento humano

Se establecerá por cada hallazgo el objetivo específico y seguidamente el análisis de la información recopilada.

Objetivo específico #1:

Investigar la relación existente entre el teletrabajo y el rendimiento de los colaboradores de una empresa de servicios para elaborar una retroalimentación que permita optimizar su implementación.

4.2.1 Inicio de la implementación del teletrabajo

Acorde con este objetivo, y teniendo como base las respuestas de los cuatro expertos entrevistados, se ha logrado establecer que, en sus respectivas empresas el teletrabajo vino a jugar un papel muy innovador en algunas de ellas, sin embargo, en unas empresas ya era algo que se venía implementando con anterioridad a la pandemia del COVID.

En algunas organizaciones se hacía de forma híbrida, en otras de manera más permanente, sin embargo, alrededor del año 2020, cuando comenzó la pandemia, fue que empezó a practicarse de manera permanente. Esta práctica del teletrabajo, en la mayoría de casos, fue empleada de una manera ordenada, es decir, con ciertas políticas, procedimientos y acuerdos relacionados con la disponibilidad de los colaboradores, así como también se determinaban contratos al respecto, indicando pautas como por ejemplo que, en algunas de estas organizaciones, el colaborador es quien debe incurrir en los gastos del servicio de internet, el inmobiliario e incluso tener un espacio óptimo para realizar el teletrabajo.

4.2.2 Viabilidad de la implementación del teletrabajo

Se parte desde un punto en que el teletrabajo ya fue algo inherente al día a día de los colaboradores, y es ahí donde se debe analizar qué tan productivos son estos a la hora de realizar sus labores desde sus casas, dormitorios, salas o incluso a veces, la cocina.

En los resultados de las entrevistas se pudieron denotar múltiples puntos de vista por cada experto, sin embargo absolutamente todos estuvieron de acuerdo en que, sin lugar a dudas, el teletrabajo es una herramienta viable a la hora de que los colaboradores realicen sus actividades laborales rutinarias. Se puede aportar que hay un mayor aprovechamiento del tiempo según los expertos, se ahorra tiempo en viajes, se pueden tener más reuniones sin importar las distancias, hay menos estrés debido al ambiente donde se realizan las actividades laborales. Es entonces cuando se puede evidenciar por parte de los expertos, el consenso en que durante la implementación del teletrabajo se han obtenido resultados que cumplen con los estándares productivos y comerciales de sus respectivas organizaciones.

Varios de los expertos entrevistados establecieron que el teletrabajo ha influido de forma positiva en los resultados de las mismas, que han podido cumplir con sus diversas responsabilidades a modo generalizado, y que no es necesario estar de manera presencial según el tipo de puesto o sector en que se labore, y esto ha resultado en un incremento de la productividad de los colaboradores, ya que, según se obtuvo en las respuestas, existe un acceso mayor a diversas herramientas que tal vez en la presencialidad no se podían obtener de igual manera, además del factor motivacional que aporta el trabajar desde casa para los colaboradores que ha sido un impulsor que permite que sientan una mayor identificación con la empresa.

4.2.3 Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo

Adicionalmente, se obtuvieron respuestas acerca de diversas ventajas y desventajas relacionadas con la implementación del teletrabajo y referentes a la productividad de los colaboradores. A continuación, se enumeran:

Ventajas:

Se tiene un ahorro considerable no solo para la empresa, sino también para los colaboradores. Se pudo notar que con la implementación del teletrabajo existe una disminución en servicios públicos para la empresa, alquiler, agua, luz, incluso existían pagos relativos a

convenios con empresas como por ejemplo Cisco. También se disminuyeron los gastos de algunos puestos de trabajo no referentes a la naturaleza de las organizaciones, como servicios de seguridad y mantenimiento o limpieza. Y del lado de los colaboradores se notó también una reducción del gasto en viáticos, alimentos, y también en cuanto al tiempo en el que se realizaban los viajes del hogar al sitio de trabajo, lo cual es algo bastante positivo para el colaborador, ya que puede ser más productivo y tener acceso a más reuniones, o simplemente mantener un mejor estado mental y no estar pensando continuamente en las horas de salida, de receso, café, entre otros, Esto influye de manera positiva en el rendimiento de los colaboradores y en su calidad de vida laboral.

Existe una mayor concentración en las labores siempre y cuando se trate de un colaborador responsable, es decir, que esté comprometido con sus labores. Esto podría ser que una ventaja con respecto al trabajo convencional, es decir, presencial; ya que en teoría existen menos factores distractores, factores como por ejemplo en cuanto a la interacción con otros colaboradores, que lleguen a preguntar cosas, solicitar ayuda, o simplemente conversar. Hay menos factores distractores según el experto, en la comodidad el hogar comparado con la oficina o sitio de trabajo, ya que el colaborador está más concentrado en sí mismo y no tanto de lo que sucede a su alrededor, siempre y cuando esté en un ambiente adecuado para teletrabajar y libre de factores distractores, como la televisión, o familiares que no comprendan bien la situación del teletrabajo, como por ejemplo niños pequeños o adultos mayores.

En contraste con el punto anterior, otro experto entrevistado mencionó en sus respuestas que, incluso pueden realizarse otras labores de menor importancia mientras se teletrabaja, como por ejemplo realizar el almuerzo, una taza de café o lavar ropa, trastes, y otras actividades por el estilo, siempre y cuando no afecten al rendimiento del colaborador y sea en tiempos con menor carga laboral. Esto puede influir en que el colaborador tenga la sensación de que tiene un mejor aprovechamiento de su tiempo, incluyendo la disminución en tiempo de viajes, y hacer que se sienta muy a gusto con su situación laboral, y así poder sentirse más productivo y ejercer un mejor trabajo.

Desventajas:

Con base en lo obtenido referente a las desventajas, una de ellas es el tema del liderazgo de los gerentes, ya que, al verse un tipo de interacción distinto al convencional, hay limitantes como por ejemplo el de la distancia, lo cual puede incluso afectar la unión y el trabajo en equipo de los colaboradores, por lo que representa un reto y deben tomarse medidas para lograr esa unión aún a través de las pantallas.

Otra desventaja que se obtuvo en las respuestas de los expertos sería el hecho de que el teletrabajo a pesar de tener múltiples factores positivos para el rendimiento del colaborador no está hecho para todo el mundo. Depende en gran medida de la persona que lo realice y su compromiso como la empresa, con sus quehaceres, y puede terminar desconcentrándose y realizando actividades muy ajenas a las de sus responsabilidades. Puede existir una falta de seriedad por parte de la persona, y esto terminaría siendo bastante contraproducente para la empresa.

Otro factor negativo en el que varios de los expertos hicieron hincapié, es en el hecho del aumento de las cargas laborales. Con la llegada de la virtualidad, ha existido un incremento en la cantidad de reuniones que se realizan por parte de la empresa, esto debido a que es más accesible y pese a ser una ventaja en cierto modo, el problema y la desventaja radica en que puede terminar desembocando en una cantidad excesiva de carga laboral para los colaboradores, y termine ocasionando frustración en ellos. Entonces se genera un desgaste, como lo mencionó un experto, de otra índole, un desgaste psicológico, en el plano mental.

Se menciona también un aumento en las jornadas laborales, una sobrecarga laboral debido a que al no haber una desconexión realmente del trabajo, los colaboradores están desde sus casas y deben estar pendientes de sus diferentes jefaturas, ya sea en vía virtual, de llamada, o mensajes; existe una invasión por parte del patrón al colaborador. Esto ya que en cualquier momento se convoca una reunión urgente, o sucede algo y el colaborador debe presentarse aun estando en hora de almuerzo. Desde luego esto no es una desventaja en todas las compañías, depende de las políticas internas de cada una. Sin embargo, cuando existe este nivel de sobrecarga laboral y no hay regulación para proteger a los colaboradores, pueden ser sometidos a una frustración, estrés e intranquilidad que puedan desembocar en resultados no tan positivos para las organizaciones y la productividad de estos.

Otra desventaja que se recibió por parte de los expertos es el tema del ambiente donde se realiza el teletrabajo, porque quizá algunos colaboradores no cuentan con condiciones adecuadas, es decir conexión a internet muy rápida, las sillas quizá no sean adecuadas para estar muchas horas en la computadora, el ratón puede resultar incómodo, los monitores pueden incluso ser inadecuados para realizar las labores. Es entonces que se habla de que puede existir una incomodidad por parte de los colaboradores a largo plazo, también si no disponen de una oficina en sus casas y deben estar trabajando desde posturas incómodas que generen esa incomodidad o malestar en el colaborador.

Finalmente, la última desventaja consiste específicamente en el ambiente que rodea al teletrabajador, es decir todos aquellos factores distractores que están cercanos al sitio de teletrabajo y que, de alguna u otra manera captan o distraen la atención del colaborador. Estos factores pueden ser familiares, ruidos externos, por ejemplo, de animales como perros, o inclusive automóviles. También si se presenta algún suceso que requiera la atención del colaborador antes que su trabajo, como por ejemplo algún niño pequeño que se lleve algún golpe o cosas por el estilo, terminan quitando el tiempo del colaborador a otras funciones que no son las laborales, o simplemente están distrayéndole y pueden disminuir la productividad de cada colaborador según su situación en específico.

4.2.4 Forma óptima de realizar la implementación del teletrabajo

Se realizó un análisis por parte de los expertos en cuanto a cuál sería la forma en la que, para ellos, sería óptima o la más adecuada para implementar el teletrabajo en una empresa de servicios y que permita un mayor aprovechamiento de esta herramienta por parte de la organización y los colaboradores en sí. Se obtuvieron, desde luego, respuestas muy variadas y que deben analizarse para poder determinar posibles escenarios que permitan el rendimiento deseado y eficaz de los colaboradores que teletrabajan.

El teletrabajo, y sus diversas metodologías, permanente o mixta, son dos maneras de implementarlo que tienen sus pros y sus contras, incluso si debe decidirse no implementar el teletrabajo, son cuestiones que las altas gerencias de cada organización deben analizar muy bien. Los expertos señalaron muy claro que debe tenerse sumo cuidado al elegir una u otra, ya que cada empresa, aún dentro del sector de servicios, son bastante diferentes entre sí, y se aclaró que no existe la fórmula perfecta de implementación del teletrabajo que sea la infalible, que sea la

definitiva y que automáticamente al implementarla se logre éxito para la compañía. Por eso debe tenerse mucho análisis y precaución. Sin embargo, absolutamente todos los expertos defienden que el teletrabajo, cuando se implementa de una manera híbrida es la manera más eficaz y beneficiosa para la empresa y sus respectivos colaboradores. Esto es porque ya después de que el teletrabajo fue implementado debido a la pandemia del COVID, se obtuvieron resultados muy positivos y es algo de lo que las empresas deberían haber aprendido, no solo por su éxito en los objetivos establecidos, sino porque mejora mucho la calidad de vida de los colaboradores, como se analizará más adelante en el análisis del objetivo específico #3, y permite que tengan muchos beneficios.

Ninguno de los entrevistados recomendó el modelo fijo de teletrabajo, porque afirmaron que hay ciertas desventajas que resultan perjudiciales para la organización, tales como que existe una pérdida de la interacción humana, pérdida del liderazgo de los encargados departamentales, de la cultura organizacional que es muy importante también. Al no existir una interacción constante entre los colaboradores se termina perdiendo ese tipo de costumbres, el tener actividades, el fomentar el compañerismo y trabajo en equipo. Además, que en algunos casos existen personas que son más reacios a utilizar ciertas herramientas como por ejemplo las cámaras, y no se tiene una transparencia real a su concentración en las reuniones. También existen ciertos temas que pueden ser tratados de una mejor manera con la presencialidad, tales como preguntas a algún compañero que, por el tema de la virtualidad, hay una menor inmediatez, o al tener reuniones se pueden tratar más fácilmente ciertos temas, la toma de decisiones, lluvia de ideas y demás, que resultan más productivas de manera presencial, cara a cara, que mediante alguna reunión virtual.

No obstante, los expertos defienden que tampoco es necesaria la presencialidad 100% debido a que ya se obtuvieron resultados bastante positivos y aceptables en términos de rendimiento de los colaboradores y para la empresa, así que volver a un modelo presencial en su totalidad es algo contraproducente, no sólo porque los colaboradores actualmente sintieron un gran apego al modelo virtual y no se sienten del todo a gusto con volver de manera presencial todos los días, no lo ven necesario, y puede terminar siendo algo que los desmotive. Aun así, la forma más óptima de implementar el teletrabajo en una empresa de servicios, acorde con las

respuestas recopiladas, es aquella que, según los expertos, tenga un modelo híbrido o bimodal de por ejemplo tres días presenciales y os virtuales, pero no solo eso, sino que también es necesario un proceso exhaustivo de planificación y capacitación por parte de la empresa, que sea algo que tenga políticas, protocolos, que tenga ciertos estándares y de ser posible, que sea algo que en primera instancia se ejecute en una muestra de menor cantidad de colaboradores, se pueda analizar y extraer todos los resultados posibles para así optimizarlos, y con base en ello, luego implementar el teletrabajo a un nivel mayor, siempre y cuando se realice de la manera correcta.

También se debe realizar un aviso a los clientes, debe existir algún tipo de comunicación que les tenga en noción de que el teletrabajo puede ofrecer alguna alteración en el servicio, no como forma de justificar algún mal trabajo, o mal servicio, sino para que estén conscientes de que el teletrabajo es distinto al trabajo convencional y pueden existir altercados, para así evitar molestias en los clientes.

4.2.5 El futuro del teletrabajo

Por otra parte, el teletrabajo para muchos de los expertos, es el futuro, una alternativa laboral que otorga más beneficios que consecuencias negativas, y para algunos se seguirá implementando aún después de la pandemia, y para otros no. Con respecto a esto, existen sentimientos encontrados por parte de los colaboradores. Esto porque como ya se indicó, muchos adoptaron muy bien la modalidad del teletrabajo. En algunos casos se adoptará la modalidad híbrida, en empresas que confían más en esta herramienta y quizá tienen más recursos y pueden darse la oportunidad de seguir implementando el teletrabajo, otras empresas son más tradicionales y prefieren regresar a la modalidad que se ha implementado por más tiempo, que es la del trabajo presencial y convencional. Esto depende mucho del tipo de empresa, su naturaleza y es algo que de ser posible seguir manteniendo un modelo de teletrabajo bimodal será beneficioso para sus colaboradores siempre y cuando dé buenos resultados. Aquí se trata más de una cuestión de comodidad para la organización.

Muchos colaboradores, según los expertos, no quieren regresar al trabajo convencional porque al haber experimentado el teletrabajo, se dieron cuenta que podían ser igual o más productivos desde la comodidad de sus hogares que desde sus oficinas, independientemente de su tipo de trabajo, y es posible que muchas de estas organizaciones deban considerar y analizar muy bien si seguirán 100% presencial, u optarán por un modelo que incorpore al teletrabajo como

alguna herramienta para sus organizaciones. Lo que es seguro es que pueda conllevar un reto para muchas organizaciones, ya que incluso los mismos clientes de algunos sectores de empresas de servicios, también se acostumbraron y son ellos mismos los que exigen esta virtualidad. Dependerá entonces de los resultados de la empresa, los colaboradores, y las decisiones de la alta gerencia de cada una. Aun así, los expertos mantienen que, lo mejor sería mantener un modelo híbrido o mixto por sus beneficios para los colaboradores.

Objetivo específico #2

Por medio de los métodos y herramientas de teletrabajo de una empresa de servicios determinar su eficacia con respecto al rendimiento de los colaboradores.

Para este objetivo, también se obtuvieron respuestas que al analizarse pueden denotar la relación que existe entre las herramientas, métodos y accesibilidad de las que disponen los colaboradores y los resultados que estos dan en cuanto al rendimiento, es decir, su eficacia a la hora de realizar las tareas con estas herramientas y métodos.

4.2.6 Herramientas, accesibilidad y métodos brindados para realizar el teletrabajo

4.2.6.1 Herramientas:

Los expertos comentaron las facilidades con las que ellos disponen específicamente en su organización, las que se les otorgan para realizar el teletrabajo o de las que carecen, sin embargo es importante establecer que esto por diversos motivos pueden llegar a variar enormemente de una organización a otra. Dicho esto, la principal herramienta de la que tuvieron consenso los expertos que se les brinda, es el equipo de cómputo. Suelen prestarles una computadora portátil en su mayoría, para que las lleven a sus hogares y puedan tener acceso desde ella a sus diferentes responsabilidades laborales. Sin embargo, existen casos en los que esta facilidad no siempre se da, y bajo contrato se determina que, el colaborador es quien debe aportar el equipo de cómputo.

Esto también pasa en cuanto a lo que vendría siendo la conexión a internet, en muchos de los casos corre bajo cuenta propia del colaborador, aunque bien pueden obtener algún tipo de bono o compensación económica por parte de la empresa para velar que los colaboradores dispongan de una buena o rápida conexión a internet, la cual es de suma importancia para realizar

las labores del teletrabajo. En caso de que la organización otorgue estas facilidades a los colaboradores, darles algún incentivo o subsidio para la conexión a internet, además del equipo de cómputo pueden jugar un factor motivacional importante para los mismos.

También, debe hacerse hincapié en que muchos de los colaboradores aceptan estas condiciones en sus contratos, por lo que no debería jugar un factor de mayor importancia en el rendimiento de estos, ya que es algo que se establece previamente por parte de la organización y el colaborador. Ahora bien, en el caso de la pandemia COVID y en vista de que fue algo repentino, se mencionó en las respuestas de los expertos que al ser algo tan repentino, y si a los colaboradores se les exigiera tener un equipo de cómputo adecuado, conexión a internet óptima y todo esto a manos de la bolsa de ellos, podría llegar a ser una dificultad para algunos de los colaboradores que no dispongan de estas facilidades sin tiempo o aviso previo, y jugar un factor que resulte contraproducente para la organización.

4.2.6.2 Accesibilidad:

Referente a la accesibilidad que poseen los colaboradores que teletrabajan, también es algo que varía mucho de empresa a empresa, sin embargo los expertos estuvieron de acuerdo en que al ser un trabajo remoto y no estar en la presencialidad de las oficinas o establecimientos laborales, se les brinda acceso a diversas plataformas, portales y herramientas virtuales que quizá antes eran de uso más limitado o selectivo, y les brinda la oportunidad de poder ser más eficaces a la hora de realizar sus labores.

También se les otorga uso de aplicaciones y licencias que, como se obtuvo en las respuestas, serían muy costosas para cada colaborador si tuvieran que incurrir ellos en los gastos, y las organizaciones han velado por otorgarles estas herramientas y darle una mayor accesibilidad a los colaboradores para que puedan realizar sus labores sin impedimentos. Esto es algo que facilita enormemente que los teletrabajadores sean más productivos y tengan un buen rendimiento, es algo fundamental que las organizaciones deben tener en cuenta, velar por que cada colaborador sea capaz de realizar sus funciones desde su hogar.

4.2.6.3 Métodos:

Finalmente, los expertos también comentaron la manera en que se lleva a cabo el teletrabajo en sus organizaciones, esto es más que todo, la metodología. Sin embargo, el caso en concreto de cada experto sí tuvo ciertas variaciones, ya que no todos experimentaron el teletrabajo a partir del COVID, es decir en 2020. Específicamente en ciertas empresas tecnológicas ya existía la implementación del teletrabajo anteriormente de una manera mixta, es decir una metodología híbrida. Esto se hacía según se analizó en las respuestas del experto, debido a que era un incentivo para los colaboradores el poder elegir un día a la semana en el cual podían trabajar desde sus hogares, meramente porque estas organizaciones se basan en las experiencias de las compañías madres que residen en otros países como los estados unidos en donde el teletrabajo es una realidad que se ha practicado con anterioridad a la pandemia del COVID, y su objetivo es, como se mencionó anteriormente, el recompensar o incentivar a los colaboradores de esta manera.

Es posible extraer que el teletrabajo tiene un impacto directamente positivo en el estado de ánimo de los colaboradores, y les permite estar en un entorno distinto al laboral, variar un poco la rutina y estar más alegres, lo cual aumenta el rendimiento en su trabajo como se ha visto en los resultados de estas organizaciones.

Algunos expertos mencionaron que el teletrabajo fue algo forzado por la pandemia, comenzó a realizarse como consecuencia de la pandemia del COVID y no como un método para incentivar a los colaboradores. Esto por sí sólo no es algo negativo, ya que muchas de estas organizaciones vieron incrementos considerables en los objetivos organizacionales, y de hecho en las respuestas fue algo unánime por parte de los expertos, todos estuvieron de acuerdo en que, el trabajo fue algo que trajo múltiples beneficios, pero específicamente en muchas de estas organizaciones se vieron más incrementos que nunca en las utilidades, se emitieron comunicados

oficiales de esto por parte de las altas gerencias. Aun así, debe tenerse en cuenta que no es algo universal, no por implementar el teletrabajo una empresa va a ser exitosa y a tener buenos resultados económicos. Depende mucho del tipo de sector, de empresa, de su entorno y muchos otros factores tanto internos como externos que pueden jugar a favor o en contra del rendimiento de la organización. Para esta investigación únicamente se toma en cuenta el caso de los expertos que hayan afirmado que el teletrabajo vino a traer más productividad que la que se tenía desde antes.

Se afirmó a su vez que, en algunas de estas organizaciones, el teletrabajo no va a ser algo permanente, aunque los mismos expertos no estén de acuerdo con ello. Muchos comunicaron que a pesar de que existió un buen rendimiento, las altas gerencias paulatinamente irán reincorporando a los colaboradores de manera presencial a las organizaciones. Establecieron que esto se hará pasándose de un modelo de teletrabajo permanente a uno híbrido o mixto, donde el colaborador deba ir dos o tres días presenciales y los demás desde su hogar; y más adelante terminando en el trabajo convencional como se hacía previamente a la pandemia en las empresas que no tenían habituada la práctica del teletrabajo en sus organizaciones. Esto no tiene que ser algo negativo para las empresas, pero muchos de los expertos dejaron clara su inconformidad respecto a esto, la cual se discutirá más adelante en el objetivo #3.

4.2.7 Sistemas de retroalimentación y medidores de desempeño del teletrabajo

Tiene que recalcarse un punto importante referente a toda la implementación del teletrabajo, y es que, según los aportes de los expertos en el tema, existe poca transparencia relativa a los diferentes sistemas de retroalimentación de este, o medidores de desempeño. En muchos casos los colaboradores no tienen constancia de que realmente se estén realizando los mismos, ya sea por falta de aplicación de ellos, o simplemente porque las organizaciones prescindan de ellos. Sin embargo, sí se tiene constancia de opiniones de los clientes relativas al servicio de los teletrabajadores que pueden ser utilizadas con un sistema de retroalimentación y la gerencia dispone de ello para tomar decisiones.

También se recopiló que, en muchos casos, sí existen grabaciones, por ejemplo de algunas sesiones que pueden también utilizarse como un punto de partida que permita analizar posibles altercados en el rendimiento de los colaboradores. Sin embargo, se recalcó que, la mayoría de los colaboradores de una empresa no tienen constancia de la implementación de algún sistema, plataforma o herramienta en específico que se esté llevando a cabo para revisar el rendimiento de colaboradores, así como tampoco ha habido cuestionarios relativos a los teletrabajadores que les aporten información a la organización sobre sus puntos de vista. Sí se enfatizó, también, que en muchos casos el principal medidor de desempeño que puede entresverse son los resultados económicos u objetivos organizacionales que cada organización posee, lo cual sirve como guía, también, para determinar si los colaboradores están dando un rendimiento aceptable, deficiente o sobresaliente para la organización. Es importante la implementación de un sistema que mida y permita cumplir los estándares de cada organización.

4.2.8 Comparación de la eficacia del teletrabajo y el teletrabajo convencional

También se solicitó a los expertos que realizaran una comparación entre la eficacia de los colaboradores al cumplir los objetivos de las organizaciones, en el teletrabajo contrapuesto al modelo de trabajo convencional. Se obtuvieron respuestas interesantes y bastante unísonas, muchos de los expertos hicieron especial énfasis en la variable humana, en el estado de ánimo de los trabajadores y también en su concentración. Es muy distinto el ambiente del hogar al del trabajo, hay una menor cantidad de factores distractores y si el colaborador es alguien responsable, puede agilizar aún más tareas que antes quizá podían llevar más tiempo. Esto, sin lugar a duda, es un efecto que potencia mucho la eficacia de los trabajadores, el rendimiento que tienen al estar realizando sus labores.

En los reportes mes a mes, los comunicados de las organizaciones, se pueden ver los resultados que ha tenido la implementación del teletrabajo en las empresas y en ninguna

respuesta de los expertos se logró evidenciar algún punto que indicara que ha habido disminución en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de hecho, todo lo contrario. Todos han visto en el teletrabajo, aun con sus ventajas y desventajas, es un factor que ha impulsado el rendimiento de los colaboradores. Y también la eficacia que ofrece con respecto a tener que viajar varias horas a la empresa, malgastar tiempo en esos viajes, además de dinero en pasajes, comida y demás, es algo que el teletrabajo de cierta forma solventó. Ofrece más tiempo a los colaboradores para descansar, tener menos estrés y poder realizar sus tareas en un ambiente totalmente distinto al convencional, lo que, como se mencionó anteriormente, termina desencadenando en una productividad mayor realizando el teletrabajo, que realizando el trabajo convencional.

4.2.9 Efecto en los costos organizacionales debido al teletrabajo

De igual manera se determinó, mediante las respuestas de los expertos el efecto que tuvo la implementación del teletrabajo en los costos de las diferentes organizaciones. De esto se extrajo que, en algunas sí fue algo positivo, y en otras fue indiferente. Evidentemente esto va correlacionado con el tipo y naturaleza de la empresa. Sin embargo, de acuerdo con los análisis que realizaron estos expertos dentro de sus organizaciones en específico, muchos estuvieron de acuerdo en que existió una disminución en los costos que la empresa pagaba por los servicios públicos, por ejemplo, agua, electricidad, y también de internet. Esto incluye otros gastos, como por ejemplo alquiler de locales, material de oficina, pagos de algunos salarios que como se mencionó anteriormente no están relacionados con la empresa en sí, como por ejemplo el servicio de seguridad y limpieza.

Toda esta disminución vino a jugar un papel importante también para obtener un mayor beneficio para la empresa mediante la implementación del teletrabajo, ya que el ahorro de estos recursos puede enfocarse en otros gastos que la empresa vea necesarios, como en el apoyo a los colaboradores en cuanto al equipo que se les brinda, las ayudas o subsidios, y demás. Existe un mejor aprovechamiento de los recursos y esto, siempre será algo de vital relevancia para una organización.

Objetivo específico #3

Efectuar un seguimiento de las consecuencias del teletrabajo en la vida y el estado de ánimo de los colaboradores con el fin de comprender la repercusión en su rendimiento.

Los resultados que se obtuvieron al entrevistar a los diferentes expertos, fueron bastante precisos en cuanto a los efectos que tuvo la implementación del teletrabajo en los colaboradores de sus distintas empresas.

4.2.10 Condiciones en las que se realiza el teletrabajo

Para comenzar, debe mencionarse las diferentes condiciones a modo general en que se realiza el teletrabajo de los colaboradores. Debe entenderse que, al llegar el teletrabajo y haber tenido la posibilidad de efectuarse desde la comodidad del hogar de las diferentes personas, el ambiente en donde se solían realizar las actividades laborales dio un giro muy drástico. Se pasó de tener un ambiente lleno de otros compañeros, lleno de horas exactas y precisas para receso, café, almuerzo y salida. Todo esto pasó a manos directas de los mismos colaboradores, a pesar de seguir manteniendo horarios e incluso en algunos casos mayores cargas laborales, ha habido más flexibilidad para los mismos, más tranquilidad y menos estrés en general por ser un ambiente propio y no ajeno. Como se mencionó, ahora puede levantarse para preparar el almuerzo o un café, acomodar algo, y demás tareas pequeñas. Pero no todo son factores de esa índole. Hay un factor muy importante que entra en juego directamente con la vida de cada colaborador, y puede llegar a ser un factor distractor que pueda afectar su productividad. Esto es, específicamente, su entorno familiar, su núcleo familiar, las personas con las que vive.

Los expertos mencionaron que en términos generales las condiciones de cada colaborador son muy distinta una de otra, no existe una transparencia que indique de manera exacta con quienes viven, con quienes trabajan en sus casas también, si son sus parejas, hermanos, etc. Principalmente se trata de que hay poca noción de esto por parte de la organización. Se sobreentiende que muchos de estos colaboradores están rodeados por ambientes familiares, parejas o hijos, y puede haber intrusiones en el espacio del colaborador, algún tipo de interacción, conversación o cosas por el estilo que puedan afectar incluso reuniones, y generar incomodidades.

4.2.11 El efecto de las condiciones negativas del teletrabajo para el colaborador

Desde luego, también el tema de dónde se realiza el teletrabajo es algo que varía mucho, ya que no todos poseen en sus hogares un espacio meramente de oficina para trabajar, muchos de estos colaboradores transformaron sus salas de estar, comedor, habitaciones o incluso cocina en espacios lo más adecuados posibles para teletrabajar, y no todos tienen que ser estrictamente adecuados, pueden haber incomodidades, distracciones al ver a sus familiares conviviendo con ellos, o incluso pueden generar fatiga física por malas posturas, mal equipo de cómputo que genera malestar tras su uso continuo, dolores de espalda provocados por alguna silla inadecuada, etc. Estos pequeños detalles quizá parezcan de poca importancia, pero pueden llegar a ser contraproducentes para los colaboradores.

4.2.12 Dificultades posibles en las condiciones de los colaboradores al realizar teletrabajo

También debe hablarse de que, como se explicó anteriormente en el objetivo #2, no todas las organizaciones prestan las mismas ayudas a los colaboradores, ya sea en cuanto al equipo de cómputo, o subsidios para la conexión a internet, y pueden llegar a darse casos en los que algún colaborador realmente no disponga de las herramientas necesarias o adecuadas para poder llevar a cabo sus labores de la forma en que debería, y dejando eso de lado, también pueden haber desconexiones de internet, cosa que en mayor o menor medida puede ser algo perjudicial para la organización.

4.2.13 Influencia de las condiciones del teletrabajo en el colaborador

Todas las condiciones anteriormente mencionadas han sido sopesadas y los expertos en sus respuestas detallaron que, sin lugar a duda, las condiciones y el ambiente donde se teletrabaja ciertamente puede ser capaz de influir negativamente en los colaboradores. Debe tenerse en cuenta que en este punto se busca hablar de los aspectos negativos de estas condiciones, sin tener en cuenta lo que se ha venido mencionando respecto a las oportunidades y beneficios que brinda el teletrabajo. Aquí se habla de la forma en que el entorno podría llegar a afectar a los colaboradores.

Dicho esto, se afirmó que, cualquier ambiente que no sea un espacio dedicado 100% para trabajar puede llegar a traer consecuencias que impactan de manera negativa. También cada colaborador es una variable, no cualquiera puede realizar teletrabajo, ya que hay personas que

son menos comprometidas que otras, personas que pueden estar concentrándose en tareas extraoficiales, como por ejemplo escuchar música, dejar la televisión en segundo plano o inclusive estar en redes sociales. Todos estos factores, desde luego, son algo de lo que existe la posibilidad de que el colaborador se distraiga si no tiene cierto compromiso, y desde luego, perjudica considerablemente la productividad y el rendimiento del colaborador en cuestión.

A su vez, pueden llegar a suceder accidentes repentinos, algún familiar que tenga algún accidente en el hogar, un apagón, desconexiones, mal ambiente familiar, ruidos excesivos como de alguna mascota, o inclusive alguna construcción en proceso cercana al hogar, son cosas que, pese a ser externas al colaborador, pueden suceder por formar parte de un ambiente distinto del habitual.

Se mencionó también que existieron casos de colaboradores que dijeron no ser capaces de sobrellevar el teletrabajo definitivamente por sus motivos personales, o de aquellos que no daban un buen rendimiento, no cumplían lo debido y la gerencia tuvo que hablar con ellos, y también casos de algunos que tuvieron que ser llamados a volver a trabajar presencialmente, ya que, como se mencionó, el teletrabajo no es algo que todos puedan realizar.

4.2.14 Opinión general de los colaboradores sobre el teletrabajo

A pesar de todo esto, se analizó también, mediante las respuestas de los expertos en teletrabajo, las opiniones a nivel general de los colaboradores, y hubo también un consenso en que el teletrabajo ha sido algo que para los colaboradores ha sido de gran gusto realizar, a muchos o la gran mayoría les gusta trabajar desde casa, ya que es un ambiente totalmente distinto y conlleva muchísimas ventajas y aspectos positivos, se mencionó que por ejemplo, se puede estar más cómodo desde el hogar, por ejemplo, las mujeres al no tener que maquillarse tanto, utilizar tacones, o también en cuanto al tema de los viáticos. Es un tema que incentiva a los trabajadores, se les da una mayor apertura de responsabilidad que cada uno debe cumplir e incluso pueden llegar a sentirse muy afines con los objetivos de la empresa, pueden llegar a tener un mayor sentimiento de pertenencia debido a que se les da un nivel de confianza muy alto para poder trabajar desde sus hogares.

4.2.15 El teletrabajo y su repercusión en el estado de ánimo

Se destaca mucho la presencia de un estado mental muy distinto, que usualmente es positivo. Hay más tranquilidad, más concentración, menos estrés. El colaborador ya no está tan ansioso por sus horas de salida, de comida, y demás. Aun así, también pueden llegar a darse cierto malestar en la mentalidad de los colaboradores, sobre todo si hay mayores cargas laborales

que terminen agobiando a las personas, se debe velar porque existan políticas al respecto a nivel interno de la organización.

Además, se detalló lo importante que es la capacitación a los colaboradores para poder sobrellevar el teletrabajo, ya que no es algo a lo que todos puedan hacer frente. Se debe llevar un proceso de inducción adecuado para que no termine generando un estrés excesivo en el colaborador, lo que termina ocasionando un disgusto e inconformidad perjudiciales para el sujeto en cuestión.

4.2.16 El teletrabajo como incentivo

El teletrabajo puede ser implementado de tal manera que sea una especie de recompensa para los colaboradores que tengan resultados adecuados, puede ser un incentivo y de hecho lo ha sido durante la pandemia del COVID, porque los colaboradores se han sentido protegidos por su organización, esto ha generado un sentimiento positivo emocional en los colaboradores y una mayor pertinencia al sentir que la organización vela por su bienestar, además de ser una forma fácil de trabajar, que permite al colaborador sentir que es su propio jefe, lo cual termina repercutiendo en una mayor motivación y que aumenta la productividad del colaborador, sumado con los otros motivos ya descritos anteriormente, el teletrabajo es una herramienta poderosa para permitir a los funcionarios ejercer sus labores en una forma más óptima y tal cual se obtuvo en las respuestas, sin traer un menor rendimiento ni para el colaborador, ni para la organización.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones.

Objetivo específico #1:

Investigar la relación existente entre el teletrabajo y el rendimiento de los colaboradores de una empresa de servicios para elaborar una retroalimentación que permita optimizar su implementación.

El teletrabajo y el rendimiento de los colaboradores tienen una relación bastante estrecha, van de la mano y todo el tema de la pandemia del COVID vino a esclarecer los puntos de vista que tenían algunas organizaciones de este, al haber sido prácticamente forzadas a adaptarse a su implementación de manera repentina.

Ha sido una situación de innovación y que, como se obtuvo en los resultados de la investigación, no han tenido un efecto negativo en el rendimiento de los colaboradores, de hecho, los cuatro expertos que formaron parte del estudio estuvieron de acuerdo de manera unánime en que el teletrabajo fue un impulsor en los resultados de las organizaciones, y que se recibieron múltiples informes constantes, además de comunicados oficiales donde se les informaba continuamente como un medidor del éxito que se estaba logrando a través del teletrabajo en estas organizaciones.

Se ha podido comprobar que el teletrabajo no disminuye la productividad de los colaboradores, sino que la impulsa ya que es un incentivo para los mismos, y les ayuda en muchos casos a estar más concentrados y tranquilos, lo cual permite una mayor productividad en sus labores, y adicionalmente reducir tiempos en otras tareas que les exigía una cantidad de tiempo considerable como en los traslados del hogar a la organización, o costos en comida, traslados y demás.

Los resultados obtenidos durante la implementación del teletrabajo por parte de las empresas cumplen los estándares organizacionales y han demostrado que el teletrabajo es perfectamente viable para que el colaborador pueda realizar el trabajo desde el hogar, sin tener una disminución en los resultados de la empresa y la productividad del colaborador, esto desde luego depende de la naturaleza de la misma y los puestos laborales en cuestión, pero se ha comprobado que no es necesaria una presencialidad 100% física en la empresa para poder realizar las funciones laborales.

El teletrabajo, sin embargo, posee ciertos inconvenientes que deben tenerse en cuenta, según se analizó en la presente investigación, no todos los colaboradores tienen el mismo compromiso con sus labores y con la organización, a veces no existe una transparencia que demuestre que el colaborador realmente esté realizando sus tareas sin distracciones, o esté presente en reuniones virtuales, ya que muchos son reacios a utilizar sus cámaras *web*, poniendo excusas en muchas ocasiones. Además, hay temas que, por ejemplo, son más rápidos de tratar en la presencialidad, alguna decisión importante de la empresa, o algún proceso que requiera una mayor rapidez que la se puede tener a través de la virtualidad.

El teletrabajo y su relación con la empresa con respecto al rendimiento de los colaboradores, consiste en las facilidades brindadas a los colaboradores para que de manera remota, realicen sus funciones en un ambiente más relajado y cómodo, donde se abre una mayor ventana de responsabilidad al colaborador para que realice sus funciones adecuadamente, teniendo una mayor eficacia en los recursos tanto de la organización como el colaborador en términos de tiempo y recursos, que termina en la obtención resultados positivos para ambos siempre y cuando se ejecute de manera adecuada.

Objetivo específico #2

Por medio de los métodos y herramientas de teletrabajo de una empresa de servicios determinar su eficacia con respecto al rendimiento de los colaboradores.

Cada organización posee diferentes políticas, herramientas y mecanismos para facilitar las labores del teletrabajo a sus distintos colaboradores, en el caso de la presente investigación, se llegó a la conclusión que lo más común es el aporte del equipo de cómputo y el acceso a diferentes aplicaciones y plataformas que son relativas al tipo de función que realice la empresa y los colaboradores deban utilizar. Sin embargo, suelen llegar hasta ahí, ya que en otros factores, por ejemplo, relativos al acceso a internet de los colaboradores, el mobiliario y el entorno en donde se teletrabaja, y demás, vienen estando directamente bajo la responsabilidad de cada colaborador, teniendo así que firmar ciertos contratos donde se especifique que el colaborador esté de acuerdo en encargarse de estos factores.

Pocos son los casos en los que las organizaciones brindan subsidios o ayudas económicas para que estos contraten un mejor servicio de internet adecuado para realizar las labores desde casa y con una buena conexión para realizarlo, ya que son factores fundamentales y mínimos con los que se debe contar para realizar el teletrabajo.

El método bajo los que se realizaba el teletrabajo antes de la pandemia, en algunas organizaciones solía ser mixto, es decir, uno o varios días a la semana teletrabajando desde casa y los demás en la oficina, y se otorgaba a los colaboradores como un incentivo o recompensa, para que estuviesen más a gusto y tuvieran mayor comodidad. Sin embargo, con el inicio de la pandemia fue que muchas de las organizaciones pasaron a implementar el modelo del teletrabajo a tiempo completo, y se puso en evidencia que fue algo que trajo enormes beneficios, y no disminuyó la productividad con respecto a lo que se venía realizando anteriormente, fuera modelo mixto o trabajo convencional.

Existe una poca transparencia en cuanto a los medidores de desempeño o sistemas de retroalimentación por parte del rendimiento de los colaboradores. Esto puede llegar a ser un aspecto negativo, ya que en la presente investigación ningún experto pudo dar constancia de algún mecanismo o herramienta en específico que les permite medir el desempeño de los colaboradores mediante el teletrabajo, esto debido a la falta de transparencia o directamente, su ausencia. Sin embargo, existe cierta retroalimentación por parte de los clientes, que dependiendo del tipo de organización realizan ciertos comentarios relativos al rendimiento de los colaboradores, también mediante las grabaciones de ciertas reuniones pueden analizarse algunos aspectos referentes a la virtualidad, y finalmente, mediante los mismos resultados económicos que obtiene la organización permiten tener la posibilidad de entrever cuáles son los niveles de desempeño que se obtienen a través del teletrabajo por parte de los colaboradores.

Al comparar el método de trabajo convencional con el teletrabajo, se pudo comprender que no existe una disminución de la productividad en el rendimiento de los colaboradores, sin embargo existen casos en donde las cargas laborales aumentan en gran medida, existe una falta de políticas, estándares y herramientas que regulen al teletrabajo con respecto al trabajo convencional ya que es un modelo de trabajo que se masificó con la pandemia del COVID y muchas organizaciones no estaban realmente preparadas para esto, tampoco los países en general, y fue un reto considerable tanto para las gerencias como para los colaboradores.

Aunado a esto, pueden existir ciertos retrasos en algunos procesos laborales, tales como preguntar algo a algún compañero no tiene la misma inmediatez que si se hiciera de forma presencial, o reuniones de temas que se podrían resolver más rápido en persona que virtualmente,

son pequeños detalles que al final pueden llegar a restar un poco la eficacia del teletrabajo con respecto al trabajo convencional. Sin embargo, lo que se obtuvo en las respuestas de los distintos expertos es que, sin lugar a duda, el teletrabajo conlleva un ahorro de diferentes tareas y procesos que permiten ser más eficaces a la hora de realizar sus funciones, incluyendo la posibilidad de tener más reuniones que antes, o acceder más fácilmente a alguna herramienta para realizar sus funciones.

El teletrabajo es algo que también conlleva beneficios para la empresa, ya que dependiendo del tipo de organización, se demostró, mediante el caso de cada experto, que en algunas de sus organizaciones existe una disminución en los gastos, permitiendo tener un mayor ahorro de recursos en, por ejemplo, el pago de servicios de alquiler de algún edificio, equipo de oficina, servicios públicos como el de agua, electricidad, internet, y otros como pagos de servicio de limpieza o seguridad externos a las labores de la organización. Este ahorro puede permitir una mejor utilización de los recursos para otros destinos que, según lo consideren las respectivas gerencias, sea beneficioso para la organización.

Objetivo específico #3

Efectuar un seguimiento de las consecuencias del teletrabajo en la vida y el estado de ánimo de los colaboradores con el fin de comprender la repercusión en su rendimiento.

Las condiciones en que los teletrabajadores realizan sus funciones desde la comodidad del hogar, muchos pasaron de estar desde sus oficinas a estar encerrados en sus habitaciones, o trabajar desde la cocina, la mesa donde comen y demás. Estos ambientes ciertamente tienen una repercusión directa en el rendimiento de los colaboradores y cada uno realiza sus actividades desde un ambiente distinto, sin embargo, suelen ser ambientes hogareños, rodeados por sus familias, parejas, hijos.

También pueden estar expuestos a factores que puedan ser posibles distractores de sus labores, tales como algún sonido recurrente como el de algún animal, o alguna construcción cercana, incluso una televisión encendida. Todo esto, sumado a la cantidad de situaciones que pueden surgir en ambientes así, son aspectos que pueden terminar distrayendo al colaborador de sus funciones y repercutiendo negativamente en su rendimiento. No todo colaborador está en la posibilidad de realizar teletrabajo, puede tener un espacio no apto para ello, o tener un mal ambiente familiar, cosas por estilo. El teletrabajo no es algo que también esté hecho para todos,

porque al estar desde casa puede haber muchos más factores distractores para aquellos colaboradores que no estén tan comprometidos con sus labores o no sean tan responsables, todo esto son posibles riesgos que tiene la implementación del teletrabajo en las diferentes empresas.

El estado de ánimo del colaborador puede verse afectado positivamente al tener que realizar sus funciones desde el hogar, ya que se le está brindando un mayor nivel de confianza y responsabilidad, el colaborador puede llegar a sentir un nivel de pertinencia importante con la empresa y estar feliz de no tener que viajar tantas horas al trabajo en traslados, o gastar menos dinero, son aspectos que le dan un sentimiento de motivación. Además, los ambientes laborales desde casa que sean adecuados para que el colaborador realice sus funciones, puede brindarle una mayor sensación de tranquilidad, que le permita concentrarse más que si estuviese realizando sus actividades en la presencialidad.

Se llegó a la conclusión, también, de que el colaborador que realiza sus funciones desde el hogar está expuesto a una menor cantidad de estrés y ansiedad, esto debido a que no está pendiente de cosas a las que antes sí les daba mucha importancia, por estar en la presencialidad. Temas como las diferentes horas de salida, de almuerzo y demás, pasaron a segundo plano al estar desde el hogar y ya son más flexibles en eso, por lo que les permite enfocarse más en sus labores y no distraerse con estos temas, generando así un mejor rendimiento por parte de aquel colaborador que está realizando teletrabajo con respecto al que realiza trabajo presencial en una oficina y está expuesto a ese ambiente.

Puede existir una sobrecarga laboral importante a la hora de realizar el teletrabajo que genere un sentimiento de frustración y disconformidad en los colaboradores y afecte negativamente su rendimiento. Esto porque ha habido desde la llegada del teletrabajo permanente, una continua conexión virtual entre los colaboradores y sus organizaciones, surgen reuniones o temas urgentes, el patrono exige que el colaborador esté siempre pendiente de llamadas, mensajes y demás, y si estas situaciones no son reguladas en las distintas organizaciones, terminan jugando un papel negativo para los colaboradores y la organización.

5.2 Recomendaciones.

Objetivo específico #1:

Investigar la relación existente entre el teletrabajo y el rendimiento de los colaboradores de una empresa de servicios para elaborar una retroalimentación que permita optimizar su implementación.

Implementar el teletrabajo en diferentes organizaciones ha sido un verdadero reto y desafío para las organizaciones que no tenían una preparación previa, es por esto que se recomienda realizar un análisis minucioso de la forma en que se va a realizar, debe evaluarse la naturaleza de la organización como tal, revisar detalladamente los estándares que esperan obtener al implementar el teletrabajo y sobre todo capacitar a los colaboradores para que sepan a lo que se van a enfrentar, ya que existen muchas diferencias entre los dos modelos de trabajo, el presencial y el virtual. Los expertos a su vez recomendaron que, lo óptimo al implementar el teletrabajo, es crear primero una serie de pruebas de este en una muestra pequeña, revisarlo, evaluarlo y poco a poco irlo mejorando hasta que pueda ser experimentado en un grupo más amplio de colaboradores, pero esto de manera regulada, con políticas y protocolos que sirvan de guía ante las posibles situaciones que se puedan dar mediante el uso de esta herramienta de trabajo.

Se recomienda realizar una revisión acerca de cuáles puestos de trabajo pueden prescindir realmente de una presencialidad y cuáles no, e inclusive cuáles optan por una modalidad mixta, esto debido a que en ciertos puestos en específico, la presencialidad es más relevante que en otros, sin embargo, en aquellos que se pueda optar con un equipo de trabajo que sean aptos para teletrabajar y cumplan con los estándares solicitados, se recomienda optar por el teletrabajo para así poder obtener los beneficios del mismo, siempre y cuando se realice minuciosamente este análisis.

También es recomendable que antes de implementar el teletrabajo en la organización, se realice un proceso de capacitación e inducción de los colaboradores sobre diversos temas tales como el compromiso que debe tenerse al estar en la virtualidad, recalcar muy bien que la responsabilidad está en cada colaborador y establecer una serie de políticas y términos que en la medida de lo posible, permitan que el colaborador esté pendiente de los procesos de reuniones, ya sea con la cámara web, o de alguna manera que resulte más viable para la organización para evitar posibles colaboradores que no estén realmente atentos.

Objetivo específico #2

Por medio de los métodos y herramientas de teletrabajo de una empresa de servicios determinar su eficacia con respecto al rendimiento de los colaboradores.

Referente a lo que viene siendo las facilidades que brinda directamente la organización a sus colaboradores para el teletrabajo, es recomendable que en la medida de lo posible siempre y sin excepción se otorguen los equipos de cómputo necesarios para que los colaboradores no tengan problemas técnicos de ese tipo, así como brindar todas las herramientas que eviten que no tengan cómo realizar sus labores, velar porque a ninguno le falte algo para teletrabajar ya que si no tienen cómo, empezará a existir un desaprovechamiento por parte del tiempo del colaborador y terminará resultando en pérdidas para la organización.

Además, dentro de este mismo punto y siempre que sea algo que esté dentro de las posibilidades de cada organización, sería también recomendable que se establezcan velocidades mínimas de internet sugeridas para poder estar realizando el teletrabajo, que sea adecuado y evite posibles interferencias en la conexión de algún colaborador dentro de las reuniones, o desconexiones que generen lentitud en sus actividades y, también en medida de lo posible buscar la manera de poder brindar algún tipo de incentivo económico para que estos puedan ayudarse a elegir una opción de internet bastante productiva, porque es prácticamente fundamental contar con estas tres cosas, tanto con el equipo adecuado, aplicaciones y servicio a internet estable.

En cuanto a la metodología de la implementación del teletrabajo, es decir, los modelos mixto o fijo permanente, fue bastante recomendado por los expertos que se realice un seguimiento dentro de cada organización de servicio, porque distintos sectores requieren distintas medidas de teletrabajo, se remarcó que no existe el modelo o metodología perfecta para implementar teletrabajo que resulte en resultados automáticamente positivos para una organización, es algo de suma importancia a tener en cuenta que debe evaluarse minuciosamente.

Se recomienda la implementación de un modelo de teletrabajo mixto, que no sea un modelo de teletrabajo permanente o trabajo presencial fijo, sino que sea un híbrido de ambos, a analizar por la empresa. Por ejemplo tres días semanales en la oficina y dos días de trabajo desde la virtualidad, esto debido a que ambos modelos de trabajo, físico y virtual, tienen sus respectivas

ventajas y desventajas, cada uno posee sus propias fortalezas y debilidades que el otro no, y al realizar la práctica mezclada de ambos modelos, es cuando ámbitos, como la cultura organizacional, la motivación del colaborador y su rendimiento adecuado, así como reuniones más eficientes, se verán realmente potenciadas y puedan conllevar beneficios considerables tanto para el colaborador como para organización, pero todo esto con el debido análisis y respaldo que asegure su implementación adecuada y permita un buen rendimiento por parte del colaborador al realizar esta práctica.

Se recomienda también, que se busquen diferentes mecanismos o herramientas que permitan realmente medir el desempeño de los colaboradores que estén realizando teletrabajo, para obtener seguridad respecto a la calidad que el mismo está teniendo en el rendimiento del colaborador, algún sistema que permita evaluar claramente los resultados que se están obteniendo por parte de cada colaborador y que de alguna forma permitan un control adecuado de este. Esto permite, por ejemplo, que si un colaborador está dando resultados por debajo de lo esperado exista la posibilidad de contactar con él y evaluar las medidas pertinentes que permitan entender por qué está sucediendo, para así aprender de ello y optimizar cada vez más el proceso del teletrabajo. También a su vez permite tomar medidas que solventen la situación, hablar con el colaborador, readecuarlo a la presencialidad si es necesario ya que, como se mencionó anteriormente, el teletrabajo no es para todas las personas. Todos estos procesos para medir el desempeño real de cada colaborador son herramientas importantes para tener en cuenta.

En relación con el ahorro que se ha evidenciado en los gastos de la organización, se recomienda también que se evalúe la posibilidad de la organización para invertir en los mismos procesos de teletrabajo, redirigir esos recursos que se ahorran para generar diferentes procesos que traigan beneficios a la implementación del teletrabajo en los colaboradores, esto puede ser mediante el incentivo económico para el pago de internet anteriormente mencionado, o inclusive para el desarrollo o pago de herramientas que realicen de alguna manera mejoras en el teletrabajo, como los mencionados sistemas para medir el desempeño, o plataformas que permitan conexiones entre los mismos colaboradores cuando se trata de mantener el trabajo en equipo en los diferentes departamentos que ejecuten la modalidad del teletrabajo, esto podría traer enormes beneficios siempre y cuando esté en las posibilidades de cada organización y pueda permitírsele.

Objetivo específico #3

Efectuar un seguimiento de las consecuencias del teletrabajo en la vida y el estado de ánimo de los colaboradores con el fin de comprender la repercusión en su rendimiento.

En cuanto a lo que viene siendo el ambiente laboral dentro de los hogares de cada colaborador que realice el teletrabajo, es un tema más complicado, porque al haber tanta variedad en las condiciones en que cada uno lo realiza, es más difícil tomar medidas que les faciliten sus labores cotidianas. Sin embargo, se reitera en la recomendación de que, debe existir un proceso minucioso de capacitación e inducción para cada colaborador que vaya a comenzar a teletrabajar, se recomienda implementar algún tipo de programa que vele porque cada colaborador sea consciente del tipo de cambios que va a experimentar en su rutina laboral y que además de esto pueda controlar en mayor o menor medida el ambiente en que realiza su trabajo, cosas tan simples como explicar las malas posturas que se tienen al estar sentado frente a un escritorio durante tantas horas, hasta cómo debe abordar el tema del teletrabajo con su familia, los niños pequeños y demás. Se recomienda invertir tiempo y dedicación a esto, porque es algo que va a formar parte del día a día de cada colaborador.

También debe abordarse el tema psicológico, ya que quiérase o no este cambio también repercute en los colaboradores de esa manera. Al pasarse de una oficina, un ambiente laboral rodeado con muchas personas, con mucha interacción social, a un ambiente en donde el sitio de trabajo está a pocos metros de donde se duerme, se come y se relajan los colaboradores, pueden darse ciertas repercusiones negativas en el aspecto psicológico de cada colaborador y puede afectar negativamente su desempeño en el trabajo.

Otra recomendación respecto a las ayudas que se brinden a los colaboradores, es que les permita llevarse a casa en términos de préstamo quizás su inmobiliario donde se realizaba el trabajo presencial, es decir la silla ergonómica si se dispone de una, el escritorio si es algo necesario y demás aspectos pequeños. Todo esto siempre y cuando la organización tenga las posibilidades y los colaboradores las requieran realmente, lo recomendable aquí es que el colaborador se sienta a gusto desde su casa para realizar el trabajo que siempre ha estado realizando en físico, y sienta que la empresa está brindándole toda la ayuda posible, de ese modo el sentimiento de pertinencia será positivo, el colaborador podrá estar más motivado, feliz y de ese modo sentirse con mayor responsabilidad al teletrabajar.

Adicionalmente, existe un problema importante referente a las cargas de trabajo extra que se han empezado a dar debido a la pandemia, a las conexiones permanentes que en algunas ocasiones son exigidas a los colaboradores que teletrabajan, por parte de las organizaciones. Aquí lo recomendable es que se generen políticas estrictas relativas a ello, que existan protocolos y términos que estén inclusive bajo el contrato de los colaboradores para que se determine que, en ciertos horarios, por ejemplo, los de almuerzo, salida y demás, se les respete su tiempo de descanso y de dispersión. Esto es debido a que, a largo plazo, va a influir muy negativamente en el teletrabajador, ya que eventualmente terminará agotándose y frustrándose respecto a la implementación del teletrabajo y podría ser menos productivo y eficaz en sus labores, que es todo lo contrario a lo que se busca mediante la implementación de este. Se recomienda que se establezcan muy claros los límites en que se ejecutará el teletrabajo dentro de las organizaciones, para que no sea algo que realmente termine siendo negativo y los teletrabajadores más bien no quieran hacerlo.

Y por último con respecto al teletrabajo en general, se recomienda que, en cada organización se realice un proceso de aprendizaje con todo lo que se experimentó relativo al teletrabajo durante la pandemia del COVID que inició en el año 2020, es importante que cada organización analice muy bien si fue algo que realmente trajo efectos positivos en los resultados de las mismas o si por el contrario fue más un tema de mercado que incluya factores externos que, de alguna u otra manera, terminaron beneficiando a la empresa. Esto es porque muchos de los colaboradores realmente le tomaron un apego bastante arraigado al teletrabajo, y al llevarlos poco a poco de vuelta al modelo tradicional, será nuevamente un reto realizar el proceso, porque muchos se acostumbraron y le cogieron gusto a los beneficios que éste conllevaba por sobre los aspectos negativos. Es por esto que se recomienda que cada organización realice un proceso de introspección y retroalimentación, tomando en cuenta a los colaboradores que estuvieron mes a mes detrás de un monitor todos los días realizando sus labores desde casa, para poder decidir qué es lo que realmente es mejor para la organización y sus elementos, si volver al trabajo presencial, mantenerlo fijo o buscar el punto entre ambos, el modelo híbrido, que se ajuste de la manera más óptima y adecuada para la misma organización.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

Acosta, N., (2018). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?*

<https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>

Álvarez-Gayou, J., (2003) *¿Cómo hacer investigación cualitativa?*

<http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>

Centro Europeo de Postgrado, (2022). *¿Qué es la rentabilidad económica?*

<https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-rentabilidad-economica.html>

European Business School, (2019). Eficiencia y eficacia, principales diferencias.

<https://www.eude.es/blog/eficiencia-eficacia-diferencias/>

Gallaud, E., (2015) *Manual práctico para escribir una tesis.*

<https://books.google.co.cr/books?id=pSMHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gallaud+2015&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiS7I7J2JDtAhUBrIkKHcXOC9MQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=gallaud%202015&f=false>

Gaona, V. V (2015)., Jumba, A. A. (2015). *El Teletrabajo como herramienta de inclusión social para personas con discapacidad y su impacto en la reducción de costos.* Universidad de Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42819/1/TESIS%20TELETRABAJO%20GAONA-JUMBO.pdf>

Hernández, R., (2018), Mendoza, C., (2018) *Metodología De La Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta* Recuperado de:

https://books.google.co.cr/books/about/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N.html?id=jly9vQEACAAJ&redir_esc=y

Lovato, C. N (2013)., Simbaña, A. E. (2013). *El teletrabajo como generación de plazas y empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población de El Ecuador*. Universidad Politécnica Salesiana.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4303/1/UPS-GT000393.pdf>

Ministerio de Salud Costa Rica, (2021). *Teletrabajo*.

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/teletrabajo/que-es-teletrabajo>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (2021). *Ventajas y desventajas del Teletrabajo*.

<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-81994.html>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Laboral, (2021). *Teletrabajo*.

<https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo.html>

Organización Internacional de Trabajo, (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Pearce, D., (1999). *Diccionario Akal de Economía Moderna*.

https://books.google.co.cr/books?id=DAFM3fKV4XUC&dq=rendimiento+en+economia+definicion&source=gbs_navlinks_s

Peralta, J. P. (2021). *Cargos que se Adaptaron de Mejor Manera a la Modalidad de Teletrabajo Durante la Emergencia Sanitaria de 2020 por COVID-19 en la Dirección Regional 6 del Ministerio del Trabajo*. Universidad del Azuay.

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10548/1/16137.pdf>

Peralta, M. (2016). *Factores que influyen en la satisfacción y la productividad laboral del colaborador que teletrabaja en empresas privadas*, Tecnológico de Costa Rica.
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10681/Tesis%20Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20y%20la%20productividad%20laboral%20del%20colaborador%20que%20teletrabaja%20en%20empresas%20pri~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porras, K (2019)., Ramírez P (2019)., Peñaranda, S. (2019). *Propuesta de mejora del programa de teletrabajo en el Área de Anualidades y Carrera Profesional de la Unidad de Gestión de Reclamos en el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública*. Universidad Técnica Nacional.
<https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/123456789/295/Propuesta%20mejora%20programa%20teletrabajo%20%C3%A1rea%20anualidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, L (2015). *La percepción de los representantes sindicales acerca del Teletrabajo implementado como modalidad laboral en el sector público costarricense*, Universidad Estatal a Distancia.
<https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1556/LA%20PERCEPCI%C3%93N%20DE%20LOS%20REPRESENTANTES%20SINDICALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, J., (2020). *Eficacia*.
<https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>

Sevilla, A., (2016). *Productividad*.
<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Software Delsol, (2022). *Eficacia*.
<https://www.sdelsol.com/glosario/eficacia/#:~:text=Eficacia%20es%20la%20capacidad%20de,la%20forma%20m%C3%A1s%20%C3%B3ptima%20posible.>

ANEXOS

a) Documentos importantes para la investigación.

Anexo 1. Preguntas para los cuatro expertos en el teletrabajo.

Anexo 2. Transcripción de las respuestas obtenidas.

Anexo 2.1 Entrevista a Daniel Arango

Anexo 2.2 Entrevista a Rafael Azofeifa

Anexo 2.3 Entrevista a Emmanuel Villaplana

Anexo 2.4 Entrevista a Mauricio Garita

b) Documentos legales de la investigación.

Anexo 3. Declaración jurada.

Anexo 4. Consentimientos informados.

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte de la Tutora.

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector.

Anexo 7. Carta del filólogo.

Anexo 1. Preguntas para los expertos en teletrabajo.

1. En su organización, ¿cuándo y por qué motivo empezó a implementarse el Teletrabajo? Justifique.
2. ¿Considera usted que el Teletrabajo es una herramienta viable para realizar las labores dentro de su organización ¿Por qué?
3. ¿Los colaboradores que realizan el Teletrabajo tienen un rendimiento adecuado que cumpla con los estándares de la organización?
4. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo para su organización?
5. ¿Cuenta su organización con algún sistema de retroalimentación o medidor de desempeño respecto a la implementación del Teletrabajo? Detalle.
6. ¿Mediante qué herramientas y métodos se realiza el Teletrabajo dentro de su organización?
7. ¿Considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional, es más o es menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales? Justifique.
8. ¿La ejecución del Teletrabajo ha generado algún cambio en cuanto a los costos de la organización comparado con el trabajo convencional? ¿De qué manera?
9. ¿Cuál considera usted que sería la implementación óptima del Teletrabajo dentro de una organización de servicios?
10. ¿Cuáles son las condiciones, a modo general, en que realizan el Teletrabajo los colaboradores de su organización?
11. ¿Cree usted que las condiciones donde se realiza el Teletrabajo tienen alguna repercusión en el rendimiento de los colaboradores? ¿De qué manera?
12. ¿Cuál es la opinión más generalizada de los colaboradores respecto a la implementación del Teletrabajo en su organización?
13. Dentro de su organización, ¿cree usted que el Teletrabajo es una herramienta que se siga implementando en el futuro o sólo debido a la pandemia del Covid-19? Justifique.

Anexo 2. Transcripción de las respuestas recibidas.

Anexo 2.1. Entrevista a Daniel José Arango Mejía.

Daniel José Arango Mejía, Departamento de Talento Humano

La “J” representa al entrevistador, Juan Carlos González Solís.

La “D” representa al entrevistado y experto en teletrabajo, Daniel José Arango Mejía.

Entrevista:

J: Muy buenas Daniel, voy a empezar con las preguntas sobre el tema del Teletrabajo, ¿usted trabaja en una empresa de servicios, ¿verdad?

D: Muy buenas tardes, señor Juan Carlos, efectivamente. Bueno mucho gusto me presento, mi nombre es Daniel Arango Mejía, soy bachiller en administración de negocios y trabajo en el área de recursos humanos para una empresa de tecnología que brinda servicios efectivamente, tecnológicos.

J: Ok perfecto, mi tema es el de, para que sepa, El análisis de la eficacia del Teletrabajo en el rendimiento laboral según el criterio de cuatro expertos del sector de servicios durante el primer cuatrimestre del 2022, entonces si quiere comenzamos con las preguntas de la entrevista.

D: Perfecto, excelente.

J: Ok, la pregunta número uno es, en su organización, ¿cuándo y por qué motivo empezó a implementarse el Teletrabajo?

D: Claro, bueno tengo constancia de que lo que es el Teletrabajo ya se implementaba en la compañía desde hace varias décadas. No tengo la fecha exacta pero ya se implementaba desde hace años, de forma mixta. La modalidad que se utilizaba era dos días de trabajo en la oficina y tres días de Teletrabajo a la semana. Entonces pues esta era la modalidad que se usaba desde hace tiempo.

J: Ah ok, ¿y no sabe por qué motivo empezaron a implementarlo?

D: No sabría indicarle honestamente el motivo en específico. Creo que fue una decisión ya de la alta gerencia, muy posiblemente por alguna situación de estudios que se hicieron en estados unidos porque es una compañía estadounidense, entonces se decidió implementar el mismo modelo aquí en Costa Rica.

J: Ok perfecto, la siguiente pregunta es: ¿considera usted que el Teletrabajo es una herramienta viable para realizar las labores dentro de su organización Y si es así, ¿por qué?

D: Desde mi perspectiva lo que es el Teletrabajo efectivamente es una herramienta muy viable. Esto porque el sólo hecho de que la herramienta se implementa desde casa hace que se ahorre bastante tiempo verdad, tiempos por ejemplo de traslados de un lugar a otro, tiempos por ejemplo también de en muchas ocasiones de reuniones, por ejemplo una reunión de 4 a 5 de la tarde y luego se necesita otra reunión a las 5, entonces no se necesita trasladar de un lugar a otro, sino que desde la computadora desde la casa se puede saltar de una reunión a la otra en un espacio de tiempo sumamente corto. Por otra parte además de eso, siento que las personas cuando realizan el Teletrabajo se pueden enfocar más en lo que están realizando, en las labores que se están efectuando y no tanto en otras cuestiones como por ejemplo tiempo de descansos, las personas no están pensando a qué horas van a salir a un receso o a qué horas van a tener el almuerzo porque el hecho de estar en la casa ya hace que esos tiempos no les cause tanta ansiedad por lo cual veo yo desde mi perspectiva que se enfoca más a esos labores.

J: ¿Facilita más las labores de los colaboradores?

D: Es correcto, efectivamente.

J: Ok ok, la siguiente pregunta sería: ¿los colaboradores que realizan el Teletrabajo tienen un rendimiento adecuado que cumpla con los estándares de la organización? Es decir, ¿ellos cumplen con las metas establecidas por la organización mediante el Teletrabajo?

D: Efectivamente, como le indicaba desde antes, desde hace varios años ya la empresa implementaba lo que era la opción de Teletrabajo de forma mixta, y se ha dado y se ha podido probar un buen rendimiento de parte de los colaboradores de la compañía, se ha podido corroborar que sí se han cumplido las metas en términos generales, por lo cual creo que el Teletrabajo como tal ha influido de forma positiva en el cumplimiento de metas.

J: Entiendo. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo para su organización?

D: En términos de la organización como tal, creo que la organización puede ahorrar bastante dinero al implementar el Teletrabajo. Esto es porque al no tener tantas personas laborando en la oficina la organización puede ahorrar bastante en costos de electricidad y también por ejemplo en los servicios sanitarios, con costos de agua, papel higiénico, jabón, etc. También en el servicio de internet. En todo esto se puede ahorrar la compañía al no tener tantas personas trabajando en la oficina, y todos estos costos pueden destinarse a otro tipo de gastos que sean necesarios. Con respecto en lo que ya vendrían siendo las desventajas creo que sí una desventaja que puede

tener el Teletrabajo más que todo es para los líderes de la organización, creo que para ellos supone un reto mantener el liderazgo y mantener lo que viene siendo el equipo unido y la organización de este desde las distancias, como es en el caso del Teletrabajo los líderes no pueden tener contacto directo en muchas ocasiones con los trabajadores, entonces por ese lado supone un reto.

J: Sí, entiendo, ¿hay alguna otra desventaja que para usted pueda tener el Teletrabajo? ¿Algún caso de que quizá no se cumplan los objetivos o que haya distracciones? ¿O no se han dado en su organización?

D: Es algo que puede ocurrir, y en este caso esa es una de las desventajas del Teletrabajo ya que no tendríamos información en este sentido porque no estamos al tanto de vigilar a una persona. no podemos vigilar a una persona, no sabemos si se está distraendo, viendo televisión en horas laborales, si está durmiendo o si se quedó dormido una, dos o tres horas más de las que corresponden. Entonces una desventaja como tal es la carencia de información en específica, y facultades para poder vigilar de cerca el trabajo que desempeña cada colaborador. En este caso, lo que tendríamos que hacer para controlar eso sería enfocarnos en sus metas, que las esté cumpliendo, pero en sí su día a día no podemos vigilarlo.

J: Ok ok, relacionado con esto, la siguiente pregunta es: ¿cuenta su organización con algún sistema de retroalimentación o medidor de desempeño respecto a la implementación del Teletrabajo con respecto a los resultados que da el mismo?

D: Claro bueno, efectivamente nosotros contamos con un sistema de retroalimentación y también con una herramienta de evaluación de desempeño. Esta herramienta fue diseñada años atrás y la herramienta no está del todo enfocada a que sea para la modalidad del Teletrabajo en específico, sino que la herramienta combina elementos mixtos, porque ya de hace varios años en la compañía se practica el Teletrabajo de forma mixta, es decir 3 días en la casa y 2 días desde la oficina. Entonces sí se cuenta con ese sistema que puede medir el desempeño y está orientado más que todo al cumplimiento de metas y objetivos.

J: Ok perfecto, ¿Mediante qué herramientas y métodos se realiza el Teletrabajo dentro de su organización? Ya me dijiste un poco lo del trabajo mixto, pero si gusta puede expandir un poco más lo que son las herramientas y métodos.

D: Bueno entre las principales herramientas, está por supuesto lo que es el uso de la computadora. A absolutamente todos los colaboradores de la compañía se les asigna un equipo, una computadora desde el primer día de trabajo. Estas computadoras vienen con todas las aplicaciones utilizadas por la empresa. Y también lo que viene siendo la conexión a internet, cada persona utiliza la conexión que tenga en su casa, con la empresa de telefonía o cable, o de servicio a internet que sea de sus preferencias. La compañía como tal brinda una ayuda, una

colaboración que es de 40 dólares para gastos de internet al mes. Ese es un subsidio fijo que la empresa da para que los colaboradores puedan hacer el pago de internet. Y con respecto a lo que vendrían siendo los métodos, como le indicaba, nosotros usamos la metodología mixta. A partir de la pandemia es que se cambia de modalidad mixta a modalidad permanente de Teletrabajo, pero se ha implementado de forma temporal, ya que tiene planes a futuro de regresar a la modalidad mixta.

J: Ah ok ok, sí, de hecho, estaba pensando en eso, referente a lo de las conexiones a internet, que podría representar una desventaja si no fuera por el subsidio que da la empresa, eso está muy bien. Porque por ejemplo podría pasar que alguna persona tenga problemas de conexión y por tanto no pueda realizar sus labores de manera correcta o asistir a alguna reunión. Pero me pareció muy bien.

D: Perfecto.

J: Ok, la siguiente pregunta es: ¿considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional, es más o es menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales?

D: Bueno en este caso yo considero que el Teletrabajo es más eficaz al momento de cumplir con los objetivos organizacionales. Esto porque permite que los colaboradores estén más enfocados en sus labores, el hecho de que por ejemplo no tengan que transportarse desde sus casas hasta su oficina, les ahorra bastante tiempo. Tiempo que ellos por ejemplo pueden utilizar para dormir, si por ejemplo la hora de entrada en la empresa es a las 8 de la mañana y ellos anteriormente necesitaban despertarse tipo 6 de la mañana, o 5:30 de la mañana para poder llegar a tiempo, ahora es una o dos horas extra que pueden ahorrarse, pueden descansar más, pueden dormir para que al momento de iniciar sus labores se puedan enfocar más y estén descansados, les ahorra también la fatiga, el hecho también que a la hora de salida ellos ya no piensan que se tiene que devolver a sus casas y lidiar con una presa de 1 o 2 horas hasta llegar a sus hogares. También no les cansa tanta ansiedad como el hecho de estar en la oficina, es algo que en recursos humanos y es algo comprobado que muchos colaboradores tienen mucha ansiedad al llegar a su trabajo, el pensar en su hora de salida, del almuerzo, las de descanso, están continuamente fatigados. El hecho de estar en sus casas les permite enfocarse más y no estar pensando tanto en esas cosas, y más en sus labores. Desde mi perspectiva si han venido cumpliendo lo que han sido los objetivos organizacionales de forma correcta, de hecho, diría que incluso los resultados se han visto mejorados e incluso en comunicados oficiales de la empresa se ha podido notar ese mejoramiento que ha habido.

J: ¿Y cree usted con todo lo que mencionó anteriormente, que toda la combinación de estos factores de descanso y un ambiente menos estresante pueda ser algo que le beneficie a la hora de ser más productivos en sus labores?

D: Sí claro, por supuesto. Como te indicaba anteriormente, por ejemplo, si lo analizamos un horario de oficina que es de alrededor de 8 horas, si le sumamos horas de traslado desde el hogar a la oficina y viceversa, ahí le podríamos sumar alrededor de 2 a 3 horas de tiempo, que de igual manera es tiempo que no están dedicándole ellos a sus vidas. Por el contrario, al implementar el Teletrabajo sí se cumple una jornada de trabajo de 8 horas, que se dedican a sus labores, y no pierden tiempo en traslados. Así están más descansados, más motivados, porque ya no ven el trabajo como algo fatigoso, si no que se puede hacer desde un ambiente de tranquilidad, sin pensar en la ansiedad de las salidas y el traslado.

Por otra parte, también en términos de costo, se motiva a los colaboradores mucho, porque ellos pueden ahorrar gran parte de su salario dedicada al transporte de bus, o vehículo propio, les permite ahorrar en combustible, transporte y también respecto a la alimentación. Muchas veces no tienen tiempo de preparar su comida, y terminan almorzando en alguna soda o restaurante cercano, lo cual aumenta los costos. Entonces al implementar el Teletrabajo, ya es diferente porque tienen la opción de, al estar en la comodidad de su casa, cocinarse a la hora de su almuerzo y les da tiempo de hacer estas cosas, por lo cual eso les motiva, ya que les ayuda en el ámbito económico. En sus finanzas.

J: Correcto sí, me parece que es algo muy positivo, el influir de esta manera en la mentalidad de los colaboradores.

D: Correcto sí.

J: Pasamos a la siguiente pregunta: ¿la ejecución del Teletrabajo ha generado algún cambio en cuanto a los costos de la organización comparado con el trabajo convencional? Antes me mencionó un poco de esto, que se ven menos gastos en cosas como servicios de agua, no sé si quiera especificar un poco más.

D: Correcto bueno yo desde mi perspectiva y el análisis que he hecho yo en la empresa, pues el Teletrabajo ha influido de una forma positiva en cuanto a los costos de la organización, como le indiqué, esto permite reducir costos de servicios de agua, luz, electricidad. También de internet. Todo esto le permite ahorrar costos a la compañía, también si se analiza una compañía en insumos y suplementos de oficina se gasta mucho, en papel, lapiceros, papel higiénico. También incluso en lo que es el servicio de limpieza, porque se necesitan colaboradores para esta labor. Al ser un edificio, se precisa de hasta un equipo de 4 a 8 personas que se encarguen de limpieza, también en lo que es el servicio de seguridad. La empresa necesita tener vigilancia y seguridad, y al implementar el Teletrabajo se pueden ahorrar en cierta medida estos costos.

J: Ok, correcto, ¿se podría decir que ha influido de manera positiva?

D: Así es, ha influido de forma positiva.

J: Ok ok, la siguiente pregunta sería: ¿cuál considera usted que sería la implementación óptima del Teletrabajo dentro de una organización de servicios? ¿Cuál sería la forma más propicia para realizarlo de manera correcta?

D: Bueno dentro de mi perspectiva, y también existen varios estudios dentro del área de recursos humanos que lo han podido demostrar, la mejor metodología para lo que es la implementación del Teletrabajo es la metodología mixta. No se debe de implementar el Teletrabajo a su totalidad, para todos los días de la semana. Ni tampoco se debe implementar el trabajo en oficina todos los días de la semana, sino que debe de haber un balance, Esto debido a que en muchas ocasiones el contacto, el compañerismo que existe, es necesario para lo que es el mantenimiento y creación de lo que es la cultura empresarial. La cultura organizacional. Nosotros en mi compañía tenemos una cultura que ha sido siempre muy enfocada a lo que es la colaboración entre compañeros y a lo que es la retroalimentación, es una cultura que se adquirió mientras nosotros estábamos trabajando en la oficina- Cuando una compañía implementa un Teletrabajo a modalidad permanente, no hay una oportunidad de crear un clima o un ambiente de una cultura organizacional, como sí la hay trabajando desde oficina. Desde mi perspectiva la mejor modalidad sería la modalidad mixta, no dejar todo el trabajo en la oficina porque eso puede desmotivar a los colaboradores, pero tampoco dejar todo el trabajo para trabajo desde casa, porque al mismo tiempo eso desfavorece en la cultura organizacional.

J: Ok ok, la siguiente pregunta sería: ¿cuáles son las condiciones, a modo general, en que realizan el Teletrabajo los colaboradores de su organización?

D: Claro, como te comentaba, cada colaborador opta por la conexión a internet con la empresa a su gusto. La que le ofrezca el mejor servicio. No existen requisitos para la velocidad o calidad el internet, mientras ellos puedan conectarse y realizar las funciones. Y la empresa subsidia 40 dólares mensuales para ayudar con el servicio. También se les otorga la computadora, todos cuentan con su propia laptop en la que ya viene todo listo para trabajar en la compañía. Y bueno en términos generales ya el ambiente llega a variar, hay personas que conviven en familia, laboran en ambientes familiares, también hay parejas que por ejemplo su esposo o esposa también Teletrabaja, entonces se sientan en la misma mesa a hacer sus funciones. Ya entonces el clima que se vive depende de cada hogar y cada persona. Pero en términos generales la compañía con lo que contribuye es lo mencionado anteriormente.

J: Entiendo, la siguiente pregunta sería: ¿cuál es la opinión más generalizada de los colaboradores respecto a la implementación del Teletrabajo en su organización? ¿Qué piensan ellos del Teletrabajo?

D: En términos generales, podría decirse que la gran mayoría están totalmente a gusto, totalmente acoplados a la modalidad del Teletrabajo. La han sabido llevar de forma adecuada. En términos

generales se ha dado el cumplimiento de metas y objetivos por la gran mayoría de colaboradores. Entonces la opinión general es que es una modalidad de trabajo bastante buena, los ha motivado bastante, y sí se puede percibir que ha habido hasta aumentos en lo que es la productividad.

J: Ok, ¿y hay casos por ejemplo de colaboradores a los que no les guste el Teletrabajo, que se hayan quejado o algo por el estilo?

D: Ciertamente, como trabajador del área de recursos humanos te podría decir que no he escuchado de absolutamente de ningún caso donde algún colaborador se haya quejado o que no esté a gusto con la modalidad del Teletrabajo. Aunque sí efectivamente se escucha algún que otro comentario de los colaboradores de que a muchos les gustaría volver a la oficina, volver a hablar con sus compañeros y realizar las mismas actividades que realizaba antes la empresa, como por ejemplo reuniones, fiestas pequeñas, de oficina, donde se hacía alguna actividad; como por ejemplo algún almuerzo, o se les compartían confites, actividades típicas de oficina que ya no se realizan por la modalidad del Teletrabajo. Sin embargo, no son quejas, más bien siento que es como un sentimiento de nostalgia, y pues un sentimiento de querer volver al compañerismo que anteriormente se disfrutaba.

J: Sí entiendo. Ok, la siguiente pregunta sería: ¿cree usted que las condiciones donde se realiza el Teletrabajo tienen alguna repercusión en el rendimiento de los colaboradores? ¿De qué manera?

D: Desde mi perspectiva general, puede decirse que el Teletrabajo influye de forma positiva, los mantiene motivados, tener mejor rendimiento económico, más tiempo al ahorrarse traslados. Sin embargo, puede haber condiciones que repercutan de forma negativa, por ejemplo el ambiente donde ellos ejerzan sus funciones, por ejemplo una persona ejerce su trabajo desde su casa, y resulta que en su casa está teniendo problemas familiares, o problemas con su pareja, que ya sean factores externos, o vivir en zonas con mucho ruido que dificulten la concentración en sus labores, son factores que realmente podrían repercutir de forma negativa. No obstante, lo que puedo contar desde mi organización, es que no obstante las repercusiones que hemos visto han sido positivas.

J: Y, por último, dentro de su organización, ¿cree usted que el Teletrabajo es una herramienta que se siga implementando en el futuro o sólo debido a la pandemia del Covid-19?

D: Claro dentro de mi organización como te comentaba anteriormente, ya desde antes que apareciera la situación de la pandemia, utilizábamos la opción del Teletrabajo, pero en formato mixto. Entonces desde el punto de vista de mi organización, te puedo comentar que el Teletrabajo es algo que sí se va a seguir manteniendo, es una modalidad con la que vamos a seguir trabajando y es muy probablemente que una vez que finalice la pandemia, vamos a volver a optar por la modalidad mixta y no por la permanente, esto debido a que como te comentaba anteriormente, nosotros pues ya hemos realizado estudios que comprueban lo que es la efectividad de la

modalidad mixta por encima de la modalidad permanente, en cuanto a lo que es creación de clima y ambiente organizacional. Entonces, desde la perspectiva de mi compañía, si te cuento que vamos a continuar con la modalidad del Teletrabajo.

J: Ah ok listo, esas serían las preguntas. Muchísimas gracias por su tiempo y eso sería Daniel, muchas gracias.

D: Muchas gracias, señor Juan Carlos, igualmente. Que pase una excelente tarde.

Anexo 2.2. Entrevista a Rafael Azofeifa Ríos.

Rafael Azofeifa Ríos, departamento comercial.

La “J” representa al entrevistador, Juan Carlos González Solís.

La “R” representa al entrevistado y experto en teletrabajo, Rafael Azofeifa Ríos.

Entrevista:

J: Muy buenas, mi nombre es Juan Carlos, le voy a entrevistar para mi tesina relacionada con el Teletrabajo. Si gusta me dice su nombre, y para qué sector trabaja.

R: Bueno mucho gusto yo soy Rafael Azofeifa, trabajo efectivamente para una empresa de servicios, es una empresa naviera, nos encargamos de hacer servicios en importación y exportación tanto marítima como aérea y terrestre.

J: Oka, ¡perfecto! ¿La primera pregunta sería, en su organización cuando y por qué motivo empezaron a implementar el Teletrabajo?

R: Oka bueno, el tema del COVID vino a generar un antes y un después en la situación del Teletrabajo. Por ahí de marzo, abril del 2020, ya por departamentos nos enviaron a nuestras casas a hacer el Teletrabajo y básicamente ese fue el inicio del Teletrabajo en nuestra organización.

J: Ok ok, ¿nunca habían practicado el Teletrabajo en su organización?

R: Correcto, hasta la llegada del COVID, y ya tenemos poco más de 2 años.

J: Entiendo, la siguiente pregunta sería: ¿considera usted que el Teletrabajo es una herramienta viable para realizar las labores de su organización, y de ser así, por qué?

R: Sí claro, es una herramienta viable, es muy sencillo, nosotros básicamente como una empresa de servicios no es algo tangible, tenemos que mantener informados a nuestros clientes y la manera oficial nuestra de informarles es vía correo electrónico, llamadas e inclusive por el mismo zoom y teams. No hace falta por decirlo así estar presente en una oficina para que nuestro rendimiento se vea afectado, al contrario, en estos últimos dos años los volúmenes de carga incrementaron muchísimo y las utilidades de la empresa subieron bastante.

J: Ok, perfecto, entonces la siguiente pregunta sería: ¿los colaboradores que realizan el Teletrabajo tienen un rendimiento adecuado que cumpla con los estándares de la organización? ¿Sí están dando resultados aceptables o hay algún inconveniente?

R: No no, como se lo decía anteriormente, no hace falta digamos estar presente en una oficina ya que el servicio nuestro se puede dar vía correo electrónico o por una llamada. No es un servicio tangible. Hace relativamente poco se empezó con el Teletrabajo y los rendimientos han ido en crecimiento.

J: Entiendo, ¿y cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo en su organización?

R: Las ventajas para mí es la concentración, al estar uno en el hogar haciendo Teletrabajo, en lo personal yo creo que hay una mayor concentración que al estar en una oficina. Por ejemplo, al hacer algún tipo de trabajo para algún cliente en una oficina, quizá un compañero le pregunta algo a uno, o se pueden dar ciertas situaciones que hagan perder la concentración. Básicamente la concentración es vital, es una de las principales ventajas.

En cuanto a las desventajas, puede ser lo mismo, pero negativamente. Que el Teletrabajo quizá no está hecho para todo el mundo. Hay personas que sí pueden llevar un cronograma por decirlo así y ser ordenados para realizarlo. Yo en lo personal me alisto como si fuera a ir al trabajo, sigo mi disciplina diaria para enfocarme en que realmente estoy trabajando. Esa puede ser la desventaja, la seriedad que cada compañero tenga para realizar sus labores y que puede haber falta de concentración.

J: Correcto, ¿y la organización cuenta con algún sistema de retroalimentación o medidor de desempeño respecto al Teletrabajo y qué tanto rinden?

R: Por ejemplo, le hablo desde mi departamento, yo trabajo en el departamento comercial. Como un medidor de desempeño como tal, no existe, pero nosotros todos los lunes tenemos un cuadro de rendimiento, donde salen las utilidades generadas por semana, y básicamente ahí se puede medir si un colaborador está dando resultados en el Teletrabajo o no. El cuadro de rendimiento de cada uno varía. Con la gente de servicio al cliente también existe la posibilidad de recibir quejas de clientes, y al haber menos quejas significa que el colaborador está realizando un buen desempeño en sus labores de Teletrabajo. Pero un medidor como tal no existe en la organización. Sólo ese método de cuadros de rendimiento o quejas de clientes por parte del departamento de servicio al cliente.

J: Tengo una duda al respecto, en caso de que por ejemplo algún colaborador esté teniendo un mal desempeño o por ejemplo esté teniendo muchas quejas, ¿qué se puede hacer en ese caso?

R: Bueno ahí ya básicamente entraría en juego el rol de cada gerente, sea comercial, el operativo, financiero, ya va dependiendo del departamento donde obviamente ya se tendrá que ver directamente con el colaborador su desempeño, si existe alguna anomalía para ver qué puntos de mejora pueden realizarse.

J: ¿Crees que exista la posibilidad de que por ejemplo a alguno de los colaboradores les digan que ya no pueden teletrabajar más y deban asistir presencialmente a trabajar desde la oficina nuevamente?

R: Sí claro, de hecho, que como en 2021 si no me equivoco, como a mediados del 2021, ya teníamos un poco más de un año de estar en Teletrabajo, a dos personas sí las hicieron ir de vuelta a la oficina, porque el gerente de cada departamento notó como que había un par de quejas que llegaron y los hicieron volver a la oficina. Y ya más adelante se empezó a realizar el Teletrabajo intermitente, hacíamos 3 días Teletrabajo, 2 días oficina. Pero eso más que todo fue en el departamento operativo. En el comercial sí se mantuvo el Teletrabajo de manera completa.

J: Entendido, perfecto. ¿Mediante qué herramientas y métodos realizan el Teletrabajo dentro de su organización? ¿Les dan alguna facilidad en el equipo de cómputo o ayuda con el Teletrabajo desde casa?

R: Sí, de hecho, que nosotros cada asesor de logística tiene su laptop que es el método de herramienta que se utiliza para realizar los correos electrónicos, en reuniones. Ese es básicamente la herramienta que nos brinda la empresa para realizar el Teletrabajo.

J: Y en cuanto al servicio de Internet, ¿se les brinda algún tipo de ayuda o eso va a cuenta de cada colaborador?

R: No, eso corre a la bolsa de cada uno.

J: Ok ok, entonces, ¿podría ser una desventaja no cree? Que por ejemplo alguien tenga una conexión un poco más inestable o algo por el estilo.

R: Sí, pero por ejemplo cuando se tomó la decisión de enviarnos a Teletrabajo, la empresa sí fue muy directa y nos dijo cómo era la velocidad de Internet recomendada, la cuál era de 50 megas, y cada quién debía decir si era capaz de realizar de Teletrabajo de sus hogares o si debían incrementar sus servicios. Cada uno decidía cuál utilizar porque era de bolsa de cada uno.

J: Seguimos, ¿considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional, es más o menos efectivo a la hora de cumplir los estándares de la organización en cuanto a la productividad?

R: Hablando a nivel personal, sin duda alguna como se lo indique anteriormente, yo me logro concentrar de mejor manera acá en el trabajo desde casa. Inclusive a veces, agilizo unas tareas que en la oficina me llevaban más tiempo por todos los factores distractores que hay en una oficina. Y, el tiempo que me adelanté aprovecho para hacer nuevas cosas a nivel comercial, pero sin duda alguna sí, el Teletrabajo para mí es más eficiente que ir a meterse a una oficina.

J: Sí, correcto, aparte el transporte y todas esas cosas afectan.

R: Sí, por ejemplo, cuando yo viajo a la oficina dura una hora como mínimo, hasta hora y media. Igual a la vuelta son otras hora u hora y media, y eso son alrededor de 3 horas diarias montado únicamente en un carro.

J: Correcto. Y, continuando, la ejecución del Teletrabajo, ¿ha ocasionado algún cambio en los costos de la organización comparado con el trabajo convencional?

R: ¿Costos como por ejemplo de inversión por parte de la empresa por enviarnos a Teletrabajo?

J: Sí, o alguna reducción de costos por no haber tanta actividad en las oficinas de la empresa.

R: No, en cuanto a eso no, porque nosotros inclusive antes del Teletrabajo, ya cada uno tenía su propia laptop. Y no toda la oficina está 100% en Teletrabajo, cuando el COVID estuvo en su máximo apogeo era como alrededor de un 80% u 90% de personas en Teletrabajo. Entonces a nivel de costos no ha habido mayor diferencia como que la empresa haya invertido para enviar a sus colaboradores al hogar a trabajar.

J: Ok ok, ¿y tampoco mitigación de costos operativos?

R: No, básicamente se opera desde un oficentro y los costos han sido prácticamente los mismos.

J: Comprendo, la siguiente pregunta sería: ¿cuál consideraría usted que sería la forma óptima o adecuada de implementar el Teletrabajo para una organización de servicios?

R: Pues, lo óptimo para mí en una empresa de servicios puede ser el tema de hacerlo intermitente, mixto. Que de 5 días se hagan 2 desde casa y 3 oficina. Actualmente hace una semana se empezó con esta nueva modalidad. Para mí esa sería la forma óptima.

J: ¿Y por qué considera usted eso?

R: Básicamente porque, muchas de las empresas ya están empezando a trabajar normal de nuevo. Yo he notado mediante comentarios que a la gente no les agrada volver a esta modalidad, adoptaron muy bien el Teletrabajo. Entonces yo creo que las empresas deberían haber aprendido que el modo de trabajo podría cambiar, y a las empresas que sí les beneficio el Teletrabajo deberían continuar implementándolo. Esto porque ayudó con costos, también a motivar a los trabajadores por tener más facilidades. Yo creo que las empresas deberían dar la bienvenida a este nuevo método, que es el futuro. No veo obligatorio estar en una oficina para poder ser eficiente. Además, a nivel emocional el colaborador ha aceptado muy bien el método del

Teletrabajo. Así como tampoco ha habido ningún tipo de cambio perjudicial para las empresas. Sin embargo, no es perfecto, ha habido colaboradores que no han podido adaptarse. Aunque ha habido empresas que sí han optado por mantener esta modalidad ya que sus rendimientos han sido muy positivos.

J: Ok, de acuerdo. Continuando con la siguiente pregunta, ¿cuáles son las condiciones a nivel general en que se realiza el Teletrabajo para los colaboradores de su organización? El ambiente, por así decirlo.

R: Bueno, yo por ejemplo trabajo conviviendo con mi familia, con mi esposa que también teletrabaja. Mis compañeros también. Muchos de mis compañeros también tienen parejas que trabajan en empresas internacionales, donde el Teletrabajo era muy normal, y los colaboradores ya lo hacían desde antes de la pandemia.

J: ¿Y cree usted que estas condiciones en que se Teletrabaja pueden repercutir de alguna manera en el rendimiento de los colaboradores?

R: Eso va a depender mucho del compromiso que tenga cada colaborador, y la responsabilidad. Habrá algunos que se hacían su propia agenda, y habrá otros que no pudieron adaptarse, debido a quejas de clientes, o se mandaban correos de manera atrasada. Trabajadores que encendían alarmas y fueron enviados a la oficina de nuevo. Este es un tema muy personal de cada uno, el compromiso de cada persona es vital para ejercerlo.

J: Y, ¿cree usted que un mal ambiente laboral, o mucho ruido podría afectar negativamente al colaborador?

R: Sí, si es una familia muy numerosa sin duda alguna eso va a repercutir en el trabajador. En nuestra organización se le consultó a cada quién cuáles serían las condiciones donde se llevaría a cabo el Teletrabajo, y hubo algunos que dijeron que no podrían realizarlo, y se quedaron en la oficina. Debido a que no contaban con condiciones propicias para un ambiente laboral.

J: ¿Y cuál es la opinión en términos generales de los colaboradores de su organización acerca del Teletrabajo? ¿Les gusta, no les gusta?

R: Sí claro, les gusta muchísimo. Esto como te decía es un tema emocional, motivacional, el darle la confianza al colaborador de hacer sus labores en su hogar, eso a nivel personal siento que ha sido un factor muy positivo para el colaborador. Es un incentivo no económico, ya que eso les motiva. Que el colaborador les incentive a seguir trabajando desde el hogar, incluso de forma mixta. Eso les levanta el ánimo.

J: ¿Y has escuchado alguna opinión negativa de algún colaborador que diga que no les gusta el Teletrabajo?

R: Los que accedimos desde un inicio estábamos de acuerdo, los que no tenían las condiciones, sea por ambiente familiar, o por motivos de Internet, como el precio, por la situación económica de la persona que no pueda aumentarlo. Y hubo colaboradores que no accedieron.

J: Por último, ¿considera usted que en su organización el Teletrabajo es una herramienta que se seguirá implementando en el futuro o sólo debido a la pandemia?

R: Debo decir que a lo que estoy viendo ahorita, y lamentablemente, sí se está optando por traer de nuevo a la gente a la oficina de manera permanente. En lo personal lo veo como un retroceso, porque esto es el futuro. El Teletrabajo es el futuro, y los que tengan tecnología podrán sacar ventaja de él. Como le digo, esto del COVID vino a abrir los ojos de muchas organizaciones, y pues donde yo trabajo, lamentablemente se dejará de lado. Antes se estuvo toda la semana, ahora se está mixto, y me imagino que de aquí a unos 3 o 4 meses, estaremos ya 100% en la oficina.

J: Ok ok, ¿y cree usted que esto es algo negativo para las empresas?

R: No es que sea negativo porque el sistema de trabajo es algo bueno, pero quizá si los números hubieran sido otros, el Teletrabajo no serviría. Pero ese no es el caso, los resultados que tuvo la empresa, no demostraron que el Teletrabajo fuera algo malo. Todo lo contrario, los números de estos últimos dos años han sido los mejores de toda la historia de la empresa. Ya la empresa que le fue bien a nivel de rendimientos y no captó que el Teletrabajo fue un incentivo no económico para el colaborador, la confianza otorgada, porque uno se sentía como su propio jefe, se está haciendo el trabajo tranquilo, concentrado, motivado. Pero sí queda un mal sabor de que a pesar de tener tan buenos números no se dejara ni siquiera mixto.

J: Muchas gracias por su tiempo Rafael, ¿gustaría añadir algo más a nivel personal relacionado al Teletrabajo?

R: Básicamente que el éxito del Teletrabajo está en el compromiso y en la responsabilidad que tenga cada colaborador a nivel personal. La empresa da la oportunidad, pero su éxito recae en cada uno de los colaboradores para realizarse de manera adecuada.

J: Correcto, muchísimas gracias, Rafael por su tiempo y la entrevista, ¡hasta luego!

R: Está bien Juan Carlos, un gusto, ¡hasta luego!

Anexo 2.3. Entrevista a Emmanuel Villaplana Arguello.

Emmanuel Villaplana Arguello, departamento comercial.

La “J” representa al entrevistador, Juan Carlos González Solís.

La “E” representa al entrevistado y experto en teletrabajo, Emmanuel Villaplana Arguello.

Entrevista:

J: Muy buenas tardes don Emmanuel, yo soy Juan Carlos y te voy a entrevistar acerca del Teletrabajo y su relevancia con respecto al rendimiento laboral de los colaboradores, entonces si gustas puedes presentarte brevemente y damos comienzo con las preguntas.

E: Sí, muchas gracias por la invitación y espero que la información suministrada le sea de gran valor para su trabajo de investigación, mi nombre es Emmanuel Villaplana, yo trabajo para el grupo Nación, lidero una unidad de negocio que se llama talento selectivo, ella pertenece a la unidad de negocio Elemplo.com, que tiene más de 17 años en el mercado y nos dedicamos a todo el tema comercial y también de asesoría a la gestión del talento humano, nuestra unidad está compuesta de unas 20-25 personas y nos llamamos GN digital y de ahí te daré información según la necesites, entonces estoy para servirle.

J: Ok perfecto, muchísimas gracias por aceptar la invitación, ¡vamos a comenzar!

La primera pregunta es, en su organización, ¿cuándo y por qué motivo empezó a implementarse el Teletrabajo?

E: El Teletrabajo se viene implementando más o menos desde hace unos 5 años para acá, venía desarrollándose bajo una modalidad 4 por 1, es decir 4 días presenciales y 1 bajo el Teletrabajo, desde casa, a escogencia del colaborador. Recursos humanos del grupo nación implementó esta política pues de una u otra forma dejó todas las responsabilidades a las gerencias de cada departamento y que decidieron cuáles sí y cuáles no. A los departamentos que sí les dejaron esta modalidad, y que realmente era funcional bajo casa, se aplicaron ciertas políticas, procedimientos y acuerdos que se relacionaban a la disponibilidad del colaborador, su cercanía con la empresa y su conectividad entre otros, pero más que nada podemos estar hablando de 5 años atrás. Cuando vino la pandemia esto se incrementó, de manera que pues fuimos obligados a estar casi el 90% de la compañía bajo la modalidad remota.

J: ¿Completamente? Es decir, ¿cinco días o de manera mixta?

E: No en este caso, para abril más o menos del 2020, la modalidad fue completa y enteramente bajo el Teletrabajo, a excepción de aquellos departamentos que por su gestión y por su tipo de trabajo se mantuvo una presencialidad. Aquí hablamos de prensistas y otras personas que por

obvias razones debían asistir, como los que tenían que trabajar con máquinas, transportes y demás. En este caso los departamentos que tenía ya o había un tema de Teletrabajo se les mandó a tiempo completo hasta la fecha.

J: Ok entiendo, y una pregunta, ¿por qué motivo empezaron a implementar el Teletrabajo hace cinco años y de esa manera de 4 por 1?

E: Esto pues salió de una política de Grupo Nación, directamente de recursos humanos, como factor de motivación que, pues también responde una tendencia, y se ha posicionado como un beneficio para el colaborador. Que sin duda alguna no deja de tener un buen impacto en el rendimiento, aún con todo lo que esto signifique, de tener al colaborador desligado de la compañía. También trajo ahorro importante a nivel de recursos, a nivel de otros insumos que se consumían y empezó a haber una alta efectividad en cuanto a las tareas y sobre todo en la efectividad y en la identificación de la organización, porque esto disminuye transporte, ropa, maquillaje, viajes; una gran cantidad de cosas que realmente hoy por hoy siguen beneficiando la decisión del Teletrabajo.

J: Perfecto, la siguiente pregunta sería, ¿considera usted que el Teletrabajo es una herramienta viable para realizar las labores de su organización?

E: Sí, bueno, específicamente en Grupo Nación, es una corporación grande que tiene muchos departamentos, en algunos no aplica, y en las áreas que aplica que son muy administrativas pues son las que más se han visto beneficiadas. Sí es viable para realizar labores. No todas, algunas requieren presencialidad. Ahora lo que se valora es si se adopta una modalidad híbrida bajo un modelo 3-2, 3 Teletrabajo y 2 presencial. Pero sí, es viable y se ha demostrado incluso en mi unidad en específico no solo se ha demostrado mayor efectividad, sino que también una mayor identificación con las labores. Hay ciertos retos que los jefes tienen, como el tema de la comunicación, porque la presencialidad daba un mayor acercamiento que hoy por hoy se da únicamente a través de una cámara y se pierde cercanía emocional que generaba bastante valor, pero en general, sí claro. Es viable, por lo menos al 90% de las labores que GN realizamos.

J: Ok entiendo, la siguiente pregunta sería: los colaboradores que realizan Teletrabajo, ¿sí cumplen con los estándares de productividad mínimos que requiere la organización?

E: Sí, el GN digital es una unidad que el 90% es comercial, muchos de estos colaboradores tienen que salir a las calles, no están con una presencialidad frecuente ni en casa ni en la oficina, sin embargo, el mejor indicador siempre va a ser las ventas, se le suman factores externos que no se pueden controlar como tema de tendencias, inflación, bueno la gasolina ahora está más cara que antes; temas también como tendencias de mercado. Etc. Entonces, el mercado sí se ve afectado a nivel de ventas, sin embargo, a nivel de indicadores y demás, se han mantenido muy buenos

estándares de calidad y sobre todo de rendimiento.

J: Ok excelente, ¿cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas que conlleva el Teletrabajo en su organización?

E: Bueno vamos a ver, voy a enumerar algunas ventajas, las cuales pueden ser el tema de la comodidad, el ahorro, y también el tema de la cercanía y la motivación que el colaborador puede sentir y puede experimentar poder tener microambientes dentro de la casa e incluso poder hacer otras labores sin que afecten el rendimiento. Sobre esto me refiero, por ejemplo, a que puedo levantarme, hacer una taza de café. Abrir el portón, lavar trastes, tender la cama y ciertas labores minoritarias que forman parte del día a día pero que ciertamente se han venido a mezclar con toda la parte laboral y que eso puede generar también diversidad de funciones dentro de la casa. En cuanto a desventajas, se ha duplicado el trabajo. La virtualidad, a la hora de acercar el tema del contacto, se puede tener hasta incluso 3 o 4 reuniones en una mañana cuando antes solo se podía tener una por temas de distancia. Hay un agotamiento de otra índole, psicológico, psicoemocional, que va ligado a las extensas horas de trabajo que uno debe pasar en la computadora, el Teletrabajo te amplía el horario cuando te das cuenta pueden ser las 5 o 6 de la tarde y sigues trabajando, a veces en horas presenciales no se siente tanto porque al salir de casa se siente una diferencia entre estar en la casa y el trabajo, y el Teletrabajo viene a ser una mezcla que puede ser difícil de sobrellevar y si no hay una buena educación de parte de la empresa a los colaboradores, puede llegar a jugar un rol negativo. Después otra desventaja puede ser que no todos en la casa, es decir la familia, logra entender el concepto de trabajar en la casa, principalmente la pareja, los hijos, sobrinos, nietos, si se están al lado debe de trabajarse el respeto para el trabajador. Y esto puede generar ciertas incomodidades en la organización. No es lo mismo que yo viva solo y Teletrabaje a que tenga 3 personas viviendo y las 3 estemos en Teletrabajo, o sean hijos, esposa, etc, y personas que desde el conocimiento puedan generar ciertos roces familiares. Que de pronto niños pequeños no entienden por qué papá está todo el día sentado en la sala o el cuarto trabajando. Esa diferencia que hay entre lo laboral y el hogar se pierde y eso se volvió un poco intrusivo porque al final trajimos la organización a la casa, la sala se convirtió en la oficina, la cocina en la oficina del hermano, por así decirlo.

J: Sí totalmente, de hecho, me estaba preguntando si, ¿para usted eso no es un factor de distracción y pueda afectar negativamente?

E: Claro, totalmente, totalmente. A nivel de salud mental las organizaciones tienen un gran reto y es que deben gerenciar a los trabajadores de varias formas, no es sólo generar controles, sino es trabajar como el colaborador ha podido adaptar al colaborador a su casa de forma sana y orgánica. De una forma que haya acuerdos dentro de la casa, y entre los colaboradores y las organizaciones. No es lo mismo despertarse en la casa, ver a pocos metros de la cama la computadora desde la que se laborará, se genera un ambiente diferente.

También hay un cambio de mentalidad y es importante saber cómo manejar eso. Tiene sus factores importantes.

J: Okay perfecto, ¿cuenta su organización con algún medidor de desempeño o sistema de retroalimentación respecto a la implementación del Teletrabajo?

E: No que yo conozca, y en la unidad tampoco, no nos han dado visibilidad de algún indicador. Debe existir alguno, pero se manejan de pronto a nivel de gerencia, y es probable que al ser una unidad comercial esté ligado mucho al rendimiento por ventas.

J: Ok ok, ¿mediante qué herramientas y métodos se realiza el Teletrabajo en su organización?

E: Para serle muy honesto el préstamo de computadora, la silla de la oficina, ergonómica nos dejaron traerla. Después de ahí nos dieron varios ajustes, entrada a ciertos portales que antes sólo podían ser accedidos desde la oficina y ahora podemos abrirlos desde cualquier web, para no tener que asistir presencialmente. Básicamente eso es lo que la empresa nos ha dado.

J: Y por curiosidad, ¿no dan alguna especie de incentivo o bono o lo que sea para que el pago del internet sea facilitado o eso corre a bolsa de cada quién?

E: No, no, no hay ningún incentivo, más bien firmamos un pequeño convenio de Teletrabajo en donde nos corresponde encargarnos de la conectividad, pero eso corre a costo de cada uno.

J: Ok ok, ¿cree usted que sería bueno que la empresa realice ese incentivo o no cree que afecte?

E: Sí claro, debería. Si el Teletrabajo es algo que vino para quedarse debería de haber algún incentivo que esté ligado a la productividad, y también que de una u otra forma pues bueno, usamos el internet todos los días y debería haber un convenio.

J: Entiendo, ¿considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional es más o menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos de la empresa?

E: Bueno vamos a ver, si hablamos de eficacia aquí hay unos factores que independientemente del Teletrabajo o no, han afectado el núcleo del negocio de consultoría y lo que es la plataforma de empleabilidad, pero esto va más ligado a la situación económica que ha pasado el país, el impacto que ha tenido también toda esta recesión económica donde muchos sectores han sido afectados con corte de presupuesto, ha llevado a que las organizaciones disminuyan insumos. Yo creo que el tema de eficacia en cuanto a la parte productiva, en cuanto a la parte administrativa, de gestión, no se ha visto afectada. Más bien creo que sin miedo a equivocarme y viendo los reportes mes a mes hemos visto cómo se ha incrementado la producción y se han tenido beneficios. Más bien ahora se habla de que los colaboradores ya no quieren volver a trabajar en la

oficina, y debe verse cómo se puede realizar un balance que se ajuste a los colaboradores y la organización. No podría decir que hay una diferencia entre la presencialidad y la virtualidad, sí te puedo decir que hay cargas de trabajo mayores, eso sí, claro que sí. Por el tema casualmente de las reuniones, de la comunicación que ha sido uno de los principales retos. No es lo mismo levantarse e ir a la otra esquina donde tengo un compañero y preguntarle, que esperar que me responda y me envíe el meeting para poder reunirnos donde antes era más rápido por la presencialidad. Sin embargo, creo que en toda esta curva de aprendizaje 2020-2022 la gente ya ha adoptado el Teletrabajo en su día a día, creo que se ha ido madurando y entendiendo la visión del negocio, que en caso nuestro es un producto digital que no requiere presencialidad, y requiere firmar un contrato. Creo que si alguna vez se ha visto afectado el rendimiento o efectividad ha sido más por un tema de mercado, una variable externa no ligada al desempeño por Teletrabajo.

J: Ok ok, antes me mencionaba que el Teletrabajo ha realizado algunos cambios en los costos de la empresa, no sé si me pueda hablar un poco de eso.

E: Sí bueno, una empresa como Grupo Nación donde hay una capacidad instalada para unas 900-1500 personas, a la hora de una población más del 85% mandarlos a trabajar a la casa, esto ha impactado positivamente en los recursos, recibos de servicios públicos. Se eliminaron convenios que se tenían con sistemas con CISCO, por ejemplo, y ahora se mantiene desde el domicilio de cada uno sin necesidad de alguna conexión en específica debido a un ajuste de sistemas. Además de eso, por supuesto que el impacto ha sido positivo por cuidar al colaborador de posibles contagios. Otro tema importante es que se evidenció realmente que ya el rendimiento no está ligado a la productividad, sino propiamente del colaborador y cómo administra su tiempo independientemente de si está en la casa o en la empresa. Hay colaboradores más comprometidos por temas de que en algunos casos se han incrementado y probablemente se han podido abarcar más cantidad de clientes y negocios que en la presencialidad, un colaborador salía en la mañana de la oficina para atender una reunión lejana, de regreso perdía casi todo su mediodía regresando; en la tarde el colaborador se ponía al día. En cambio, con la virtud del Teletrabajo, a la distancia de sólo una pantalla se abarca una reunión y básicamente pueden ampliarse hasta por ejemplo 3 reuniones. Hay una distribución del tiempo con mayor apertura a la disponibilidad. Ahora se aprovechan mejor los recursos y se da un sentimiento de pertenencia cuando hay reuniones presenciales esporádicas. Hay sentimiento de más compañerismo y comunicación que antes.

J: La siguiente pregunta sería, ¿cuál considera usted que sería la mejor forma de implementar el Teletrabajo en una empresa de servicios? Lo ideal.

E: Hay que analizar muy bien a dónde se va a implementar, la industria de servicios es muy amplia. Puede ser que aun siendo servicios para algunas categorías o negocios no sea funcional algún método como puede que para otro sí lo sea. Creo que aquí depende mucho del negocio y la especificidad, incluso el personal y las políticas que se tengan. No creo que haya alguna fórmula mágica para decir que este es el secreto para tener éxito en una compañía y lograr incrementar

ventas. Hay que analizar caso por caso más que repetir como loro una buena política en una empresa sin antes sopesar pros y contras, el impacto que tendrá su implementación. De nada nos serviría implementarlo del todo, porque si a una empresa le va bien no significa que a otra le vaya a ir igual. Pienso que se debe analizar muy bien el negocio. Aun así creo mucho en la modalidad híbrida, donde haya presencialidad con virtualidad, donde en lo presencial se puedan tratar temas que en lo virtual suelen ser más lentos: toma de decisiones, lluvia de ideas. Detrás de una pantalla muchas veces no vemos si el colaborador está poniendo atención. Hay cierta resistencia a las cámaras. Esto también pasa en las universidades. La gente que pone excusas para no poner cámaras, como fallos de internet, no estar bañado, etc. Creo que debe implementarse un sistema que tenga reglas claras y sobre todo más que implementarlo, es educar al colaborador para que entienda qué es el Teletrabajo y cuáles son sus implementaciones. Creo que la presencialidad, la pandemia la afectó mucho. Y todo migró a lo virtual, donde las empresas llegan a tocar las puertas de las casas u apartamentos. Entonces creo que la implementación del Teletrabajo óptima es aquella que se pueda medir, que se pueda controlar, estandarizar y adaptar a las condiciones del colaborador. La que se pueda estudiar y sacar lo mejor y las buenas prácticas. La que se pueda implementar, analizar e incluso generar un plan piloto con una población que dé resultados viables para poder implementarlo luego con más seguridad.

J: Muy bien, entiendo, me parece una respuesta muy completa, te lo agradezco. La siguiente pregunta sería, ¿cuáles son las condiciones a modo general en que realizan el Teletrabajo los colaboradores de su organización? ¿Cómo es el ambiente?

E: Bueno, es complejo de responder porque la verdad no ha existido y cosa que me parece que es un área de mejora, un área de retroalimentación transparente de parte de los colaboradores ante su percepción del Teletrabajo. No es lo mismo decir me gusta Teletrabajar porque puedo levantarme, hacer el desayuno, el almuerzo, lavar ropa mientras trabajo. A levantarme y decir me gusta el Teletrabajo porque no uso maquillaje, perfume, tacones y me he ahorrado mucha plata. No hay mucha visibilidad, que los colaboradores comenten cuáles son sus condiciones. Sí existe una serie de recomendaciones en cuanto a un ambiente tranquilo, ojalá separado de la habitación que a veces no se cumple, y también con la conectividad a internet. Específicamente Grupo Nación no tiene alguna cláusula que nos indique algo más allá de la conectividad y la disponibilidad. De forma extraordinaria, más informal, he escuchado comentarios de compañeros desde que están felices a pesar de que trabajan desde su cuarto encerrados, hasta otros que trabajan en la mesa donde comen almuerzan cenan, con sus hijos a la par y una serie de distractores que parecieran ser más bien perjudiciales para el desarrollo y desempeño del puesto. Son aspectos muy opuestos. Así como también creo que faltó orientación a nivel de salud ocupacional, y sobre buenas prácticas para sobrellevar el Teletrabajo.

J: Muy ligado con esta pregunta, ¿has escuchado opiniones a nivel general de los colaboradores con respecto al Teletrabajo?

E: Sí, pues los que he escuchado están los que quieren una modalidad híbrida y los que no quieren regresar definitivamente. Desde el 2019 para acá no he encontrado a alguien que diga que no puede o quiere hacer Teletrabajo, o que diga que le gustaría regresar a la oficina. La mayoría lo que dice es que les gustaría ir un par de veces a la semana y algunos definitivamente no quieren, porque dicen que pueden ser igual de efectivos tanto en casa como en el trabajo.

J: Ok ok, entiendo. Continuando con la pregunta final, ¿dentro de su organización cree usted que el Teletrabajo sea una herramienta que se siga implementando a futuro o sólo debido a la pandemia del COVID-19?

E: Bueno, actualmente hay departamentos que ya volvieron a la presencialidad 100%, ha generado opiniones divididas, hay gente a la que les parece drástico. Y algunos departamentos como el mío siguen manteniendo Teletrabajo 100%, no obstante, ya se implementó una reunión a la semana presencial para vernos las caras, conocernos más, medir emociones, pensamientos. Resolver temas más rápidamente. Hemos preguntado y escalado las consultas, nosotros también vamos a entrar en la modalidad presencial, sin embargo, no se ve la presencialidad 100% necesaria, dependiendo del área se implementará modalidad híbrida. Esto ha sido un gran paso y a la vez un reto, se ha readecuado los lugares de trabajo, cuidando la salud de los colaboradores, ya que la pandemia vino para quedarse. Se trata de que el espacio físico sea el óptimo. Se ha hablado de esta modalidad híbrida donde se turnen las modalidades.

J: Muchas gracias don Emmanuel, ¿quieres aportar algo a nivel personal relacionado con el Teletrabajo antes de retirarnos?

E: Sí bueno, las compañías deben entender que no es cuestión de traer a los colaboradores a trabajar y así vigilarlos y controlarlos; los clientes siguen estando desde casa, pidiendo virtualidad. Yo he propuesto a clientes reuniones personales y me han manifestado que prefieren lo virtual, entonces el mercado como tal nos ha enseñado que esto va a ser un proceso muy gradual; no creo que desaparezca, pero sí se llegará a un equilibrio entre lo virtual y lo presencial. Todavía seguimos redescubriéndonos, y hay muchos temas también relacionados a la estabilidad mental, concentración que pueden afectar, así como también efectos motivadores. Las empresas deben entender que no es sólo dar la computadora, sino educar a los colaboradores sobre cómo llevar el Teletrabajo y ante eso no estaban preparadas las empresas.

J: Entiendo Emmanuel, muchísimas gracias por el tiempo, ¡hasta luego!

E: Con mucho gusto, espero te sirvan y cualquier cosa estamos pendientes.

Anexo 2.4. Entrevista a Mauricio Garita Segura.

Mauricio Garita Segura, departamento académico.

“Juan” representa al entrevistador, Juan Carlos González Solís.

“Mauricio” representa al entrevistado y experto en teletrabajo, Mauricio Garita Segura.

Entrevista:

Juan: Bueno primero que todo mi nombre es Juan Carlos, yo estoy haciendo mi trabajo de graduación para optar por el título de bachillerato, mi tesina es acerca del Teletrabajo. Si gustas puedes presentarte y comenzamos con las preguntas.

Mauricio: Muy bien mi nombre es Mauricio Garita Segura, soy profesor en diferentes universidades privadas. Actualmente estoy trabajando en el área de administración de empresas, realizo Teletrabajo en dos universidades, y también doy cursos virtuales asincrónicos desde hace más de 2 años. Antes de la pandemia ya estaba trabajando con los cursos asincrónicos bajo Teletrabajo. Soy graduado en administración de empresas con énfasis en mercadeo, y también con énfasis en finanzas, dos licenciaturas y estoy terminando mi maestría.

Juan: Ok perfecto, entonces comenzamos con las preguntas. La primera sería: en su organización, ¿cuándo y por qué motivo empezó a implementarse el Teletrabajo?

Mauricio: Ok me voy a referir a mi trabajo previo a lo que es la pandemia, empezamos a utilizar el Teletrabajo en el 2019, y se utilizó una metodología asincrónica para técnicos profesionales en el área de administración de empresas.

Juan: ¿Y por qué comenzó a implementarse este modelo?

Mauricio: Se implementó como una metodología para tener una mayor cobertura de mercado de estudiantes que no se podían trasladar a una sede, y a través de la virtualidad ellos pudieran acceder. Fue una estrategia para llegar a un mercado más allá de la gran área metropolitana.

Juan: Ah ok, ¿y también ibas a la presencialidad? ¿Era una metodología mixta?

Mauricio: Fue presencial hasta el 2019, donde se empezó a implementar ese modelo 100% virtual.

Juan: Entiendo, la siguiente pregunta sería: ¿considera usted que el Teletrabajo es una herramienta viable para realizar las labores dentro de su organización?

Mauricio: Sí, totalmente. Porque permite en este caso lo que es la formación educativa, utilizar diferentes plataformas que podrían ser más interactivas e interesantes con metodologías más modernas en el aprendizaje de los estudiantes.

Juan: Comprendo. ¿Los colaboradores que realizan Teletrabajo tienen un rendimiento adecuado que cumpla con los estándares de la organización?

Mauricio: En mi caso siempre estoy evaluado tanto por la organización como por mis clientes que serían los alumnos. Después de utilizar el Teletrabajo he obtenido notas iguales a las que tenía antes en presencialidad. Tanto en evaluación de mi contratante como de mis estudiantes. Entonces se evalúa y se obtiene un rendimiento igual o mejor porque se pueden utilizar herramientas interactivas que tal vez en la presencialidad no se podían utilizar.

Juan: Ok perfecto, la siguiente pregunta sería: ¿cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas del Teletrabajo en su organización?

Mauricio: Ok empezando con las desventajas: no hay una desconexión en horarios, se tiene una sobrecarga horaria ya que el Teletrabajo muchísimas veces no respeta esos tiempos que anteriormente la presencialidad si los tenían, se cumplía con un horario de cierta hora a cierta hora y listo. En la virtualidad en cualquier momento se le envía a uno un enlace o una reunión urgente y hay que conectarse. Entonces hay un aprovechamiento por parte del patrón. Otra desventaja es que no se cumple con las normas de postura o ergonómicas porque en muchas de las casas donde se teletrabaja, no tenemos ese espacio adecuado y a largo podría verse una mala postura o una afectación física. Otra desventaja podría ser que en la virtualidad hay muchas personas que parecen estar conectadas en una reunión y realmente no están participando de la misma, queda como de una manera presente porque está en la reunión, pero está haciendo otras actividades. Y la última desventaja serían los distractores a los que estamos expuestos, porque tenemos cerca a hijos, familia, pareja, situaciones en la casa, etc. En cuanto a las ventajas se incluye lo que son los viáticos, hay un beneficio podría decirse en los tiempos de traslado. Yo que personalmente trabajo para diferentes organizaciones me ha permitido impartir en cortos periodos de tiempo diferentes reuniones sin necesidad de trasladarme. Por ejemplo, tenía que estar en Santa Ana de 1 a 5 de la tarde, y a las 6:15 debía estar en Heredia. Era hora y quince era justo y necesaria para poder llegar, pero si había una presa o problema vial no llegaba a tiempo; en cambio con el Teletrabajo puedo tener las dos reuniones en agenda sin ningún problema, simplemente me desconecto de una y me conecto a la otra y eso es una gran ventaja en el ahorro de tiempo.

Juan: Entiendo, para continuar con la siguiente pregunta, ¿cuenta su organización con algún sistema de retroalimentación o medidor de desempeño referente a la implementación del Teletrabajo?

Mauricio: No, lo que se mide es un proceso de evidencias de las diferentes reuniones que se tienen, quedan grabadas. Si una dura 2 horas a partir de esas 2 horas va a ser el proceso de pago, tienen que venir con un vídeo grabado. Pero un sistema o algo más profesional como tienen algunas otras empresas no, nosotros no contamos con eso.

Juan: Comprendo, la siguiente pregunta sería: ¿mediante qué herramientas y métodos se realiza el Teletrabajo en su empresa?

Mauricio: No hay ningún tipo de entrega de equipo de cómputo, ayuda con la conectividad a internet, subvenciones, no hay absolutamente nada. Lo que sí dan es por ejemplo los accesos, las licencias de los programas que nosotros utilizamos, si yo tuviera que comprarlos serían muy caros, y sin ellos no podría dar clases, no podría tener las diferentes reuniones que tengo, y las licencias son bastante caras. Pero después de ahí no hay ningún tipo de subvención o ayuda, yo trabajo con mi propio equipo de cómputo, mi propio mobiliario, sillas, etc. No hay ninguna ayuda de ese tipo en mi empresa. Sin embargo, cuando yo acepté esas fueron las condiciones, por eso no lo veo como una desventaja. Fue algo que se dio en la contratación en el 2019, el equipo de cómputo, la conexión a internet y el ambiente para poder realizar las reuniones yo lo tuve que aportar debido al contrato. Si hubiera sido repentino por el tema de la pandemia, habría sido más difícil el proceso. Pero estábamos muy claros con las condiciones.

Juan: La siguiente pregunta sería, ¿considera usted que el Teletrabajo con respecto al trabajo convencional es más o menos eficaz a la hora de cumplir con los objetivos organizacionales?

Mauricio: Para mí es más eficaz, porque vamos a la variable humana, que está mucho más relajada en el aspecto que los tiempos de traslado son muy desgastantes, en este caso de la vivienda al trabajo. El poder estar en un punto en donde yo no me desgasto en ese ambiente, hace que yo como colaborador sea más eficaz, no más eficiente pero sí más eficaz.

Juan: Ok ok, comprendo. Continuando, ¿la ejecución del Teletrabajo ha generado algún cambio en cuanto a los costos de la organización comparado con el trabajo convencional?

Mauricio: Sí, de hecho, la empresa para la cual yo trabajaba tenía un campus físico alquilado, y dejaron de alquilarlo porque pasaron a ser totalmente virtuales. Esto genera un ahorro en cuanto a gasto de alquiler, de servicios públicos, mantenimiento, salarios, personas que daban de servicios de limpieza o seguridad, etc. Sí hubo un ahorro muy grande desde el punto de vista que la compañía dejó de gastar en servicios y alquileres y ese dinero ahora se ahorra o se destina a otras fuentes, como el gasto de la plataforma tecnológica, pero sí existe un beneficio.

Juan: La siguiente pregunta sería, ¿cuál considera usted que sería la implementación óptima o adecuada del Teletrabajo dentro de una empresa de servicios?

Mauricio: Bueno, brindar todas las herramientas de conectividad para que se puedan desarrollar los servicios, es importante también hacer un proceso de información al cliente final, o al usuario final, para poder entender que la persona que está brindando el servicio ahora está en un ambiente diferente y que podría experimentar algún tipo de trastorno tecnológico que afecte el servicio en determinado momento, que no es excusar que el servicio sea malo, sino que puede experimentar algún tipo de trastorno del servicio. Sí se vuelve óptimo siempre y cuando se capacite y se dé inducción a los usos de los sistemas, de las VPN, de los procesos internos para poder tener conexiones. Creo que las organizaciones si dan la debida capacitación y dan las herramientas tecnológicas el servicio sería mucho óptimo, y el Teletrabajo sería una herramienta espectacular para las compañías por el ahorro que se genera en los gastos fijos o en las cargas fijas que se tienen para poder tener un edificio o ambiente laboral.

Juan: Muy relacionado con esta pregunta, para usted, ¿cuál modalidad es óptima, la permanente de Teletrabajo o la mixta?

Mauricio: En cuanto a la modalidad, depende mucho de la naturaleza de la compañía, en el caso de la mía somos 100% virtual y no híbrido, porque todos los reportes, todas las jefaturas y el proceso es básicamente virtual. Y todo lo que va hacia delante, que serían los usuarios, los estudiantes, también son 100% virtuales, entonces imagínate decirles que vayan dos días virtuales, o una semana virtual y la otra no; esto les incomodaría o no les permitiría a muchos poder llegar, porque por ejemplo tenemos personas que son de zarcero, entonces imagínate que tengan que venir en la noche un día. No sería conveniente en este caso por la naturaleza de la compañía, pero hay compañías que necesitan tal vez reuniones físicas, interacciones, trabajo con prototipos, plantas de producción que sí serían modalidades bimodales o híbridas. O empresas que por su naturaleza necesiten un 100% de presencialidad. Depende mucho de la compañía.

Juan: Ok ok, entiendo perfectamente, la siguiente pregunta sería: ¿cuáles son las condiciones a nivel general en que los colaboradores teletrabajan en su organización?

Mauricio: Son ambientes hogareños, porque tanto compañeros de trabajo como los usuarios finales están desde sus casas. Tenemos algunas limitantes de concentración por así decirlo ya que hay agentes dispersores que podrían impactar, por ejemplo, con la final de fútbol, a partir de cierta hora ya los estudiantes no estaban poniendo atención y se tiene que terminar más temprano la sesión. Presencialmente algo así pasaría en menor medida, porque la gente no tiene la misma facilidad. Ese sería una de las condiciones adversas. Pero la gran mayoría trabaja desde salas, habitaciones, escritorios, mesas; quizá sillas inadecuadas, etc.

Juan: Ok y muy relacionado con esto, ¿cree usted que las condiciones donde se realiza el Teletrabajo tienen alguna repercusión en el rendimiento de los trabajadores?

Mauricio: Sí, claro que sí. Hay una repercusión en el rendimiento, todo ambiente que no sea laboral podría influir negativamente en las personas, no es lo mismo estar en el trabajo ejerciendo a que uno esté en la casa y tal vez el hijo se llevó un golpe y comenzó a llorar, entonces eso hace que automáticamente uno desconecte del trabajo y puede ser una condición que afecte el rendimiento, se va a ver, se pone hielo, se arregla todo y se gastan minutos en eso, y podría darse un rendimiento inferior. Otro factor podría ser que las malas posturas del Teletrabajo puedan pasar la factura, causar dolores corporales, una mala postura de cadera, de espalda, tal vez utilizar un mouse incorrecto; pueden hacer que afecten al cuerpo e impiden o limitan el rendimiento. Y la concentración también puede afectar 100% en el rendimiento, entonces si se dan procesos que repercuten en el rendimiento del colaborador.

Juan: Ok ok, la siguiente pregunta es, ¿cuál es la opinión más general de los colaboradores con respecto al Teletrabajo en su organización?

Mauricio: Es que están felices, les gusta, es una forma fácil de trabajar y que se genera mucho ahorro con relación a pasajes, gastos, alimentación. Pero que al mismo tiempo que el patrono se excede en la cantidad de horas en que realmente uno está disponible para el trabajo, porque no hay un respeto de jornada. Simplemente te envía un enlace, y prácticamente te exige ingresar a la reunión a cualquier hora porque uno está en Teletrabajo, hay una invasión a la disponibilidad y el horario de las personas, y por no quedar mal, por ese beneficio de estar desde la casa muchas personas no contradicen o no llevan la contraria de conectarse, entonces también por ese lado hay mucho disgusto e inconformidad, porque no hay un respeto realmente. Por ejemplo, hace poco en Francia se pasó la ley de disponibilidad laboral, que en cierta hora a cierta hora el patrono ya no puede enviar mensajes, buscar por correo, llamar, o si lo hace uno no tiene por qué atenderle. Caso contrario aquí que de momento no hay una legislación al respecto, y el patrón entonces lo llama a uno al mediodía de hora de almuerzo y uno no puede hacer nada, y eso genera tal vez un aspecto negativo para los colaboradores, pero en verdad son más las opiniones referentes a lo positivo que lo negativo.

Juan: Ok correcto, es un tema complejo, para terminar la última pregunta sería: dentro de su organización, ¿considera usted que el Teletrabajo sea una herramienta que se siga implementando a futuro o solamente debido a la pandemia del COVID?

Mauricio: No, eso es una herramienta que llegó para quedarse, es una herramienta que se utiliza desde hace muchísimos años. Yo conozco del Teletrabajo desde los años 90s, lo que pasa es que se masificó por el tema del COVID y muchas empresas se han dado cuenta que no se han visto afectadas, o los resultados están dentro de un parámetro aceptable. Es algo que llegó para quedarse no sólo en mi organización, sino en muchas más, por ejemplo, call centers, ship service, finanzas, temas legales. Todo eso lo permite porque se trabaja por medio de objetivos y logros y la persona debe velar por cumplirlos. A partir de ahí se establece un rendimiento y se evalúa, y la persona goza del beneficio del Teletrabajo, aun así si no se logran estos beneficios, debe de

trasladarse a una modalidad física para poder seguir trabajando presencialmente por no ser apto para el proceso. Pero es algo que no va a salir de los sistemas laborales, y más bien debe comenzar a legislarse para poder darle una base fundamental legal.

Juan: Entiendo, pues básicamente esa sería la entrevista don Mauricio, le agradezco mucho por su tiempo, ¿le gustaría aportar algo más respecto a su opinión y el Teletrabajo?

Mauricio: No, de mi parte eso sería todo. Muchas gracias, muy amable.

Juan: Claro, muchas gracias, voy a recopilar toda la información para la tesis, ¡hasta luego!

Mauricio: Con mucho gusto, si ocupa algo más ahí estoy disponible, hasta luego.