



Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa

**El teletrabajo, durante épocas de crisis, para la banca internacional de
desarrollo en el municipio de Guatemala**
(Artículo científico-Trabajo de graduación)

Karla María González Guerra

Guatemala, septiembre 2020

El teletrabajo, durante épocas de crisis, para la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala

(Artículo científico-Trabajo de graduación)

Karla María González Guerra

Licenciado Humberto Oliva (**Asesor**)

Licenciada Silda Iliana Miranda (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M.A. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

Guatemala, 06 de julio de 2020

Licenciados
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presentes

Estimados Licenciados:

Por este medio me dirijo a ustedes con el objeto de hacer referencia al Artículo Científico titulado “El teletrabajo, durante épocas de crisis, para la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala” el cual doy fe de ser la autora de éste, asimismo, confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo Científico y para los efectos legales pertinentes soy la única responsable de su contenido.

Sin otro particular por el momento, me suscribo de ustedes muy atentamente.



Karla María González Guerra
Maestría en Administración Corporativa
Carné No. 0601174

Guatemala, 07 de julio de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente
Estimados señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: "El teletrabajo, durante épocas de crisis, para la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala", realizado por Karla María González Guerra, carné 0601174, estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Lic. Santos Humberto Oliva Meza
Colegiado Activo 9282

Guatemala, 27 de julio 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación al artículo científico titulado, **El teletrabajo, durante épocas de crisis, para la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala**, realizado por Karla María González Guerra Carné 0601174, estudiante de Maestría en Administración Corporativa, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,


M. Sc. Silvia Elena Alvarado Medina

Colgado 8435

Tel: 50252144

Dedicatoria

A Dios

Por su infinita misericordia.

A mis padres

Por su ejemplo de vida, por su honestidad, trabajo duro y sencillez.

A mis hermanos

Por su solidaridad y apoyo en todo momento.

A mi hijo

Para demostrarle que todo es posible, si lo hacemos con dedicación y esfuerzo.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Metodología	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivo específico	4
1.4 Definición del tipo de investigación	5
1.4.1 Investigación descriptiva	5
1.5 Sujeto de investigación	5
1.6 Alcance de la investigación	5
1.6.1 Temporal	5
1.6.2 Geográfico	6
1.7 Definición de la muestra	6
1.7.1 Empleo de la muestra finita	6
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	6
1.9 Recolección de datos	7
1.10 Procesamiento y análisis de datos	7
Capítulo 2	8
Resultados	8
2.1 Presentación de Resultados	8
Capítulo 3	18
Discusión de Resultados y Conclusiones	18
3.1. Extrapolación	18

3.2 Hallazgos y Análisis General	25
3.3 Conclusiones	28
Referencias	30
Anexos	

Abstract

El teletrabajo, durante épocas de crisis, para la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala, es el título que se seleccionó para atraerle como lector, especialmente en estos momentos que atravesamos mundialmente con la pandemia del COVID-19. El teletrabajo se convirtió en la herramienta primordial para estas organizaciones, primero con el fin de resguardar a su personal, pero también con el propósito de seguir siendo competitivas y productivas.

El teletrabajo no es una práctica del todo conocida, mucho menos aplicada, de hecho, en América Latina, su introducción es reciente. Este artículo, busca documentar su aplicación en la banca internacional de desarrollo y conocer su impacto, a fin de difundir esta nueva tendencia mundial, la cual, entre algunos de los beneficios a nivel sociedad, podrían citarse los siguientes: favorecimiento del medio ambiente, disminución de circulación de vehículos, menos de gastos de mantenimiento de redes viales e integración familiar.

Introducción

El presente artículo científico tiene como objetivo, observar, comparar y analizar el teletrabajo durante épocas de crisis para la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala, en la búsqueda de encontrar oportunidades y amenazas para lograr que esta forma de trabajar sea la adecuada para la entrega de los productos y servicios, tanto para los clientes internos y externos de la banca.

El trabajo de investigación se lleva a cabo en el marco del desarrollo de cuatro capítulos: En el capítulo uno, se desarrolla la metodología, se define el planteamiento del problema, se determina la pregunta de investigación, así como los objetivos, el alcance, la muestra y se determina cual será el instrumento que se utilizará, su recolección, procesamiento y análisis de datos. Esta primera parte es la estructura en la cual se sientan las bases del artículo, es interesante mencionar que con la dinámica actual de distanciamiento social, la encuesta fue realizada en línea, obteniendo resultados muy rápidamente.

En el capítulo dos, el cual se denomina resultados, se realiza la tabulación de los mismos y se presentan gráficas de referencia. Cabe indicar que esta sección es puramente indicativa, es decir de exhibición de resultados y no es hasta el siguiente capítulo en donde se realiza el análisis correspondiente.

En el capítulo tres, titulado discusión de resultados y conclusiones, se hace una presentación de los resultados obtenidos, con su debido análisis, y adicionalmente se complementa con información con de otros autores con el propósito de hacer una reflexión y comparación de otros puntos de vista o aplicaciones. Finalmente se presentan las conclusiones del estudio.

El cuarto y último capítulo de nombre Referencias, se incluye el material de referencias utilizado a lo largo de la investigación.

A la fecha, en el municipio de Guatemala, instituciones siguen sin prepararse ante eventos de interrupción repentinos, que les pueden causar pérdidas económicas, daños a su imagen e inclusive el cierre definitivo, por ello, el teletrabajo es una alternativa para paliar estos eventos y seguir en operación, aún en épocas de crisis.

El documento científico pone a disposición la dinámica del teletrabajo durante épocas de crisis en la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala, lo que permite sentar las bases para próximos estudios sobre esta importante iniciativa para todas aquellas instituciones públicas o privadas que se deseen sumar.

Es importante mencionar que el teletrabajo en algunos países de América Latina se da, más no de forma temporal, como es el caso actual, sino este va más allá, por ejemplo, para generar oportunidades de inclusión social y laboral a jóvenes; para incorporar a la mujer al mundo del trabajo o bien para la inserción laboral de personas con discapacidad.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial se titula un artículo en el blog del Banco Interamericano de Desarrollo de fecha 24 de marzo del presente año y de eso es precisamente de lo que se pretende abordar en las siguientes páginas, sobre el teletrabajo, el cual según el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española tiene la definición siguiente: “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas.”

El término teletrabajo fue acuñado por primera vez por el físico estadounidense Jack Nilles en 1973, en plena crisis del petróleo de los años 70. Nilles buscaba una solución para reducir el consumo de combustible producido en los traslados desde el hogar al lugar de trabajo y viceversa. Su propuesta fue llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo. Aunque la intención en esa época se enfocaba en el ahorro de combustible y tiempo; hoy el mundo se encuentra en estado de emergencia por la rápida propagación del COVID-19, enfermedad extremadamente contagiosa causada por una nueva cepa de coronavirus, una crisis donde el teletrabajo se presenta como una alternativa efectiva para el desarrollo de las operaciones de las empresas.

De acuerdo con el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española crisis se puede definir, entre otras definiciones, como: “Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.”

En la gráfica que se incluye a continuación, se puede observar la evolución del teletrabajo:



Fuente: Jon C. Messenger y Lutz Gschwind

Dicha gráfica se presenta en el artículo indicado previamente del Banco Interamericano de Desarrollo, basado en lo expresado en el libro publicado sobre este tema en el año 2016, titulado Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office.

El teletrabajo es un concepto con cada vez más aceptación a nivel mundial, sin embargo, los porcentajes de empleados trabajando desde sus casas son todavía bajos, no obstante, después de esta crisis, sin precedentes, este será un ejercicio interesante que servirá para conocer las ventajas y debilidades de las instituciones para fortalecerse ante las amenazas y estar preparados para las oportunidades que se también se presentarán en este tema.

Si bien la tecnología en aquella época, en el año 1973, no era lo que actualmente tenemos, tampoco se tenía acceso a internet con la facilidad de ahora y la disponibilidad de un equipo en casa era muy limitado. Las instituciones en el pasado se vieron afectadas por eventos de interrupción causados por desastres naturales, fallas de los sistemas, errores humanos u otros eventos que ocasionaron una amenaza grave y repentina en sus principales funciones, sin embargo, los cambios que se han dado han sido gigantescos y los organismos internacionales se han preparado a lo largo de estos años para actuar ante la crisis.

Es por lo anterior, que resulta necesario e importante investigar cómo a través del teletrabajo se cumple adecuadamente con los objetivos institucionales, específicamente de la banca de desarrollo internacional durante épocas de crisis.

Esta investigación puede ser llevada a cabo en consideración a que en el municipio de Guatemala se encuentran tres instituciones que se enmarcan en la banca de desarrollo internacional, siendo éstas, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Centroamericano de Integración Económica, todas por la naturaleza de sus servicios y estándares internacionales cuentan con tecnología de punta y el capital humano idóneo para el cumplimiento de sus objetivos. El capital humano en cada una de las citadas instituciones no supera las 20 personas, por tanto, la investigación se considera factible llevar a cabo con pocos recursos financieros y humanos.

Se puede observar en los portales de internet de cada una de ellas que las operaciones no se han detenido, por lo que siguen prestando sus servicios sin interrupción. Se estima que el capital humano de esas instituciones estaría en la disponibilidad como sujetos de investigación de colaborar con completar encuestas y debido a que el número de personas no es tan grande, el factor tiempo no debería ser una limitante para el desarrollo de esta investigación.

Cuantificar el teletrabajo en el país es una tarea muy complicada, ya que no existen datos para establecer la magnitud de esta práctica, como tampoco se han definido los indicadores para registrar la información estadística que indique cuántas empresas y trabajadores están vinculados con este fenómeno, por otro lado, en el marco legal, no existe legislación laboral que regule este modelo laboral, no obstante, en el mes de abril se presentó una iniciativa de ley para regular su aplicación en el país, precisamente esta iniciativa busca promover el trabajo desde casa o teletrabajo como una medida de continuidad laboral ante el distanciamiento social.

No se ha encontrado información específica sobre el teletrabajo en la banca internacional de desarrollo, por lo que será interesante conocer la efectividad del mismo en épocas de crisis, considero que los resultados serán positivos, puesto que se conocerán cuáles son los beneficios para la banca, para el capital humano y su impacto en el municipio de Guatemala.

1.2 Pregunta de investigación

¿Es el teletrabajo efectivo durante épocas de crisis, para la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si es efectivo el teletrabajo para la banca internacional de desarrollo durante épocas de crisis para la adecuada continuidad de sus operaciones.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la efectividad del teletrabajo en épocas de crisis.
2. Determinar si se cuentan con los insumos necesarios para el desarrollo del teletrabajo.
3. Identificar las fortalezas y debilidades del teletrabajo.
4. Cumplimiento de los objetivos del puesto.
5. Medir la satisfacción de los clientes externos con respecto al teletrabajo de la banca de desarrollo internacional.

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

La investigación que se realizará será de tipo descriptiva, con lo cual se pretende llegar a conocer a fondo la eficiencia y eficacia del teletrabajo para la banca internacional de desarrollo de tal forma que sus operaciones continúen sin interrupciones.

1.5 Sujeto de investigación

Los sujetos de investigación se estiman en un número aproximado de 50 personas, los cuales están representados por el personal que labora para la banca internacional de desarrollo del municipio de Guatemala, quienes trabajan en estas instituciones: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Centroamericano de Integración Económica. La información sobre el aproximado de personas que laboran para dichas instituciones en el Banco Centroamericano de Integración Económica es de aproximadamente 25 personas; del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento 10 personas y del Banco Interamericano de Desarrollo un total de 15. La comunicación y contacto entre la banca internacional de desarrollo en el país es bastante dinámica, lo cual facilita el flujo de información de este tipo y cualquier otra relacionada con préstamos o cooperaciones, por mencionar algunos temas.

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

El trabajo de investigación tendrá una duración de mes y medio, es decir durante el mes de mayo y junio de 2020.

1.6.2 Geográfico

La investigación se realizará en el municipio de Guatemala, en la banca internacional de desarrollo que cuentan con oficinas de representación en el país.

1.7 Definición de la muestra

1.7.1 Empleo de la muestra finita

Descripción	Valores
Tamaño de la Población (N)	50
Probabilidad de Éxito (p)	0.50
Probabilidad de error (q)	0.50
Error muestral (e)	0.05
Valor para confianza (z)	1.96

Nota: es una muestra finita, dado que el tamaño de la población es menor a 30,000.

Fórmula

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Fórmula Aplicada

$$n = \frac{1.96^2 * 50 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 (50-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

n = 44 personas

1.8 Definición de los instrumentos de investigación

La encuesta será la herramienta utilizada para recolectar la información de la muestra seleccionada y así poder dar respuesta al problema de investigación planteado.

La aplicación de las encuestas se hará de forma electrónica a través de un enlace, al cual podrán acceder los sujetos de investigación en línea, precisamente por la temática que se aborda, mismos que podrán responder desde la comodidad de sus casas y en el momento que tengan disponibilidad de tiempo para completarla. Para mayor referencia el acceso se encuentra en el vínculo que se presenta a continuación:

<https://docs.google.com/forms/d/1IhLY7JEffYDgtZsKb5vRIYeYEio8tRQmtdx2Q5cdE00/edit>

1.9 Recolección de datos

Considerando una muestra de 44 personas, la recolección de datos se hará mediante un cuestionario que contiene 10 preguntas de opción múltiple relacionadas con tema de estudio.

Dichas preguntas tienen como propósito obtener información que será de utilidad en el proceso de investigación descriptivo a desarrollar, en el marco de la efectividad del teletrabajo en la banca de desarrollo internacional durante épocas de crisis en el municipio de Guatemala.

1.10 Procesamiento y análisis de datos

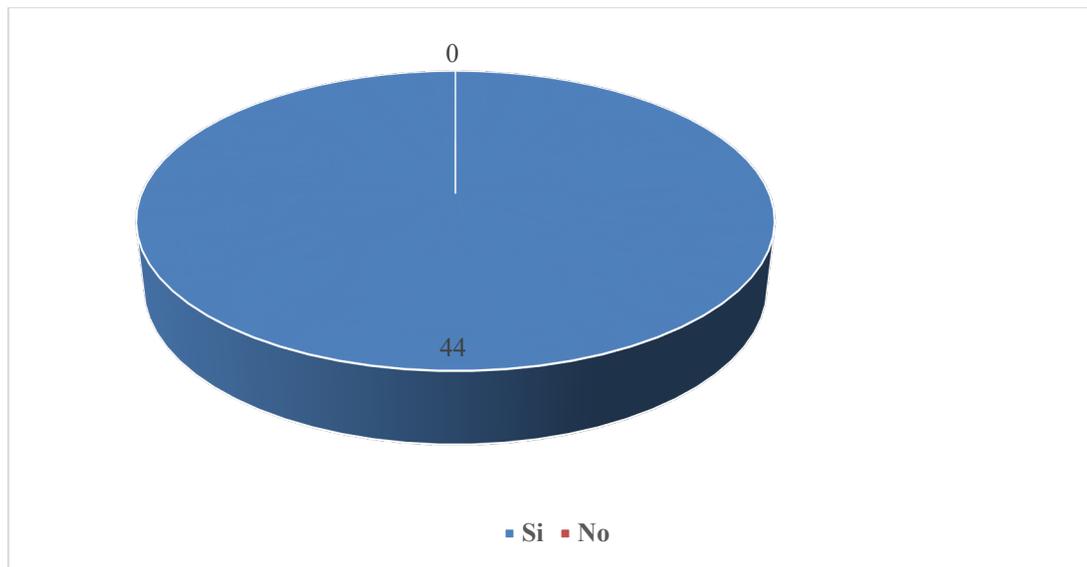
Con la información general que se investigó, relacionada con el teletrabajo, así como con el conocimiento del funcionamiento de la banca internacional de desarrollo, y además por la actual crisis que el mundo está atravesando, se planteó la pregunta que da el origen de la presente investigación, sobre si es el teletrabajo efectivo durante épocas de crisis en el municipio de Guatemala. Estos datos fueron analizados para posteriormente efectuar las preguntas que figurarían en las encuestas y con cuyas respuestas se obtendrían la respuesta a los objetivos trazados.

Capítulo 2 Resultados

2.1 Presentación de Resultados

Pregunta No. 1

¿Hace uso del teletrabajo para el desarrollo de sus funciones?

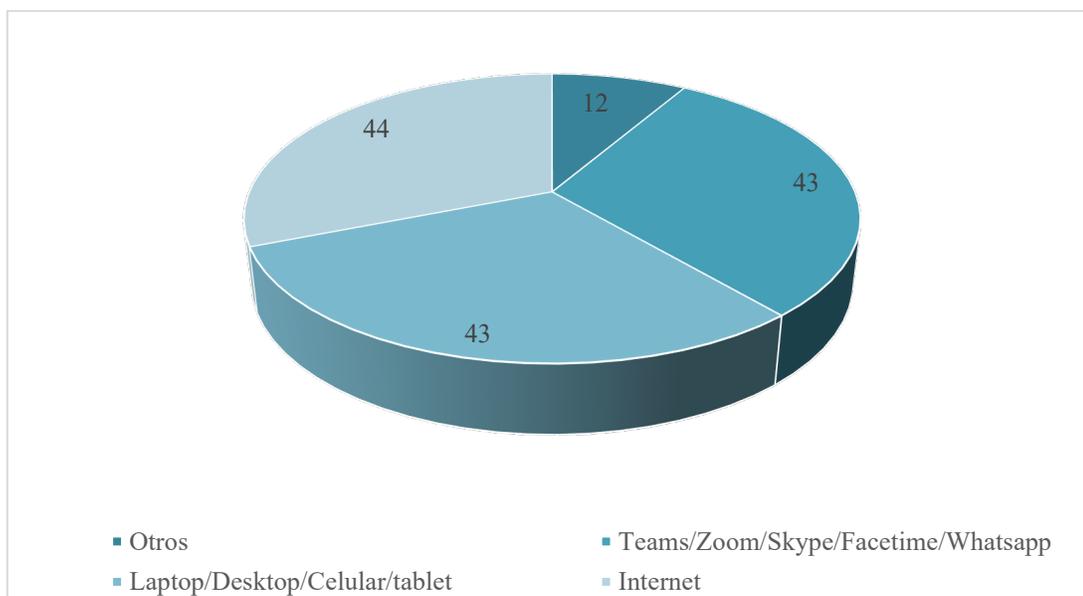


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 personas, el 100% afirmó que hace uso del teletrabajo para el desarrollo de sus funciones.

Pregunta No. 02

Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿De cuáles de los siguientes insumos hace uso para llevarlo a cabo? Puede seleccionar más de una opción.

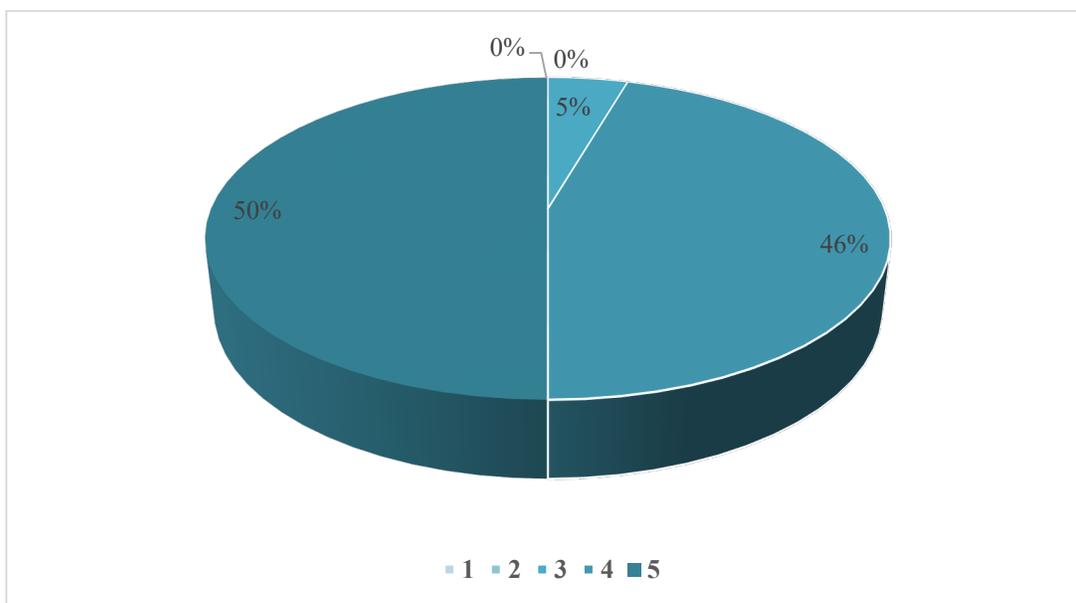


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De un total de 44 personas, el 100% indicó que el internet es uno de los insumos que utiliza para llevar a cabo el teletrabajo, 43 personas afirmaron que utilizan laptop/desktop/celular/tablets, así como también indicaron que usan Teams/Zoom/Skype/Facetime/Whatsapp, es decir un 97% y solamente 12 personas, equivalente al 27% indicaron que hacen uso de otros insumos.

Pregunta No.03

¿En una escala de uno a cinco cómo califica la efectividad de sus funciones a través del teletrabajo, siendo cinco la mayor efectividad y uno la menor?

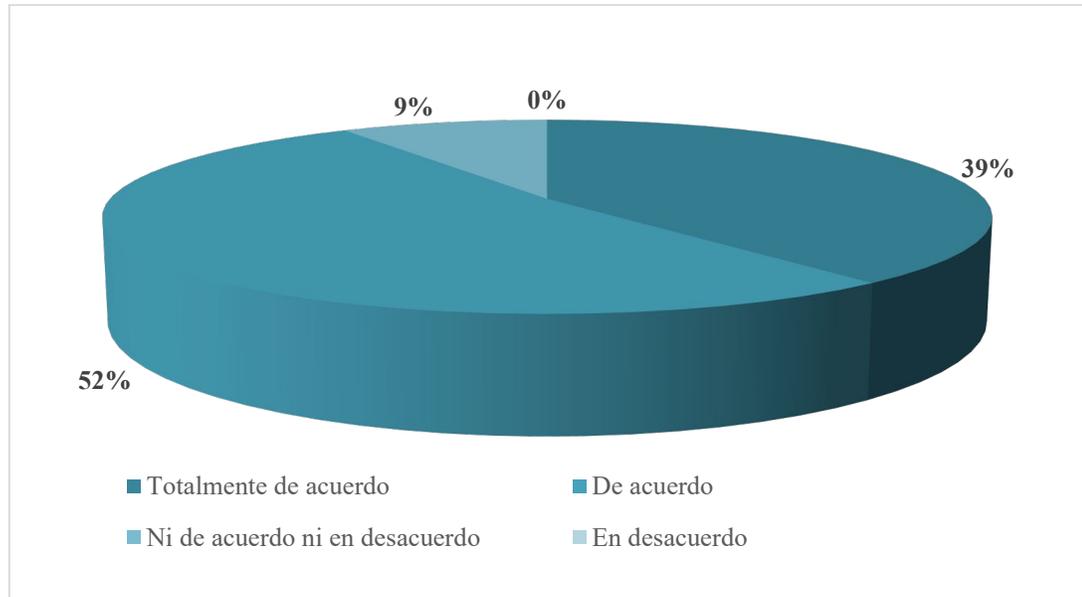


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 personas encuestadas, el 50% califica la efectividad del teletrabajo en 5, que es el valor máximo, el 46% la califica en 4 y solo el 5% califica la efectividad en 3. No se presentaron puntuaciones con valores menores.

Pregunta No. 04.

¿Considera que el teletrabajo es adecuado para atender las necesidades de sus clientes tanto externos como internos?

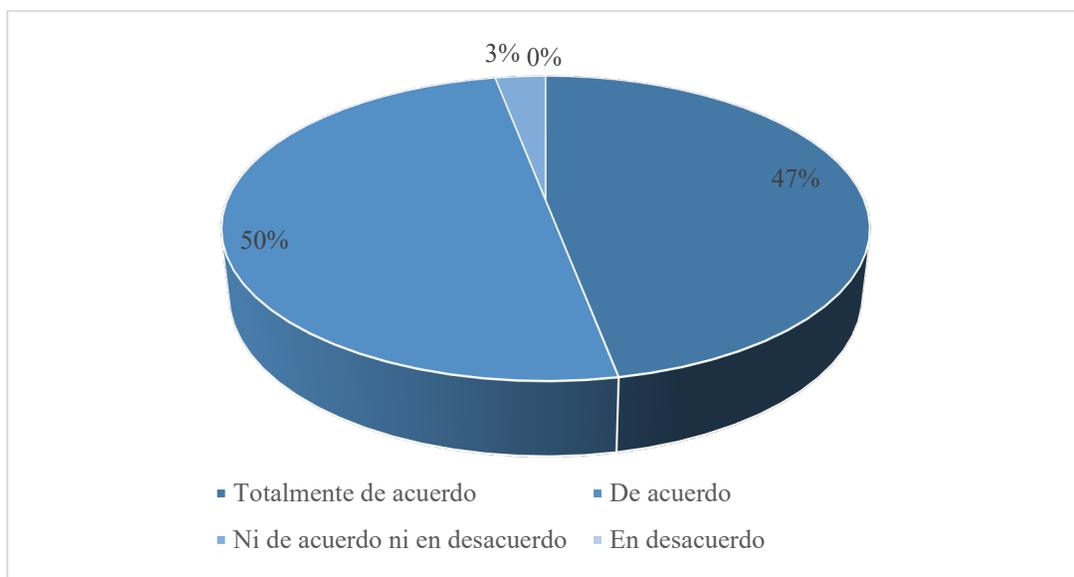


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 encuestados, el 39% equivalente a 17 personas, está totalmente de acuerdo con que el teletrabajo es adecuado para atender las necesidades tanto de sus clientes externos como internos, el 52%, es decir 23 personas está de acuerdo y solamente 4 personas, es decir un 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta No.05

¿Considera que los clientes se encuentran satisfechos por la atención brindada a través del teletrabajo?

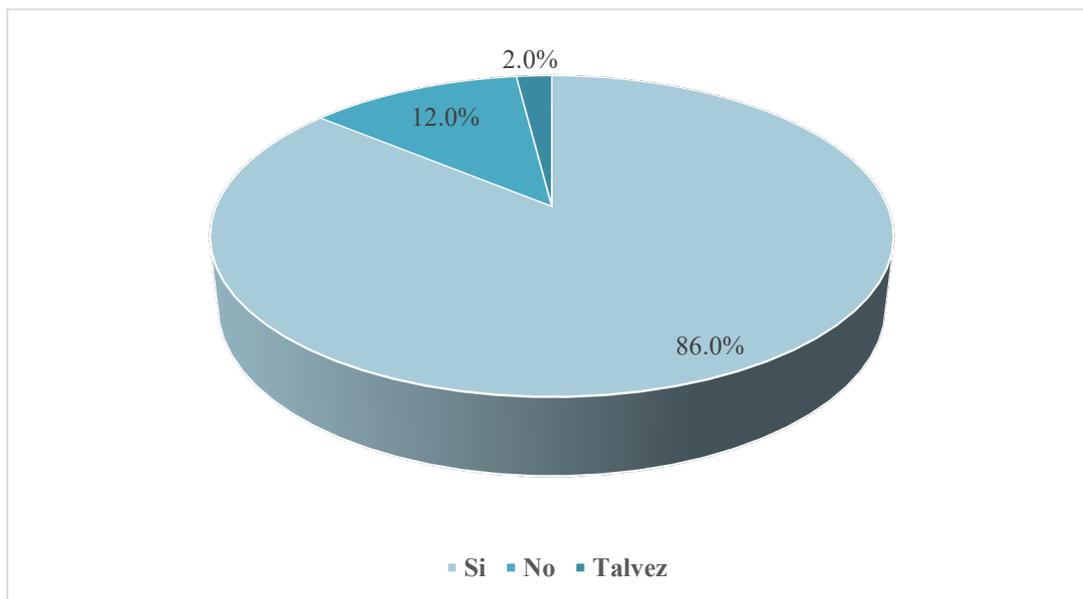


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 personas encuestadas, el 47% equivalente a 21 personas afirma estar totalmente de acuerdo por la atención brindada a través del teletrabajo, no obstante, un 50%, equivalente a 22 personas está de acuerdo y el 3% equivalente a una persona se encuentra indeciso. Es importante mencionar que ninguna persona está en desacuerdo.

Pregunta No.06

¿Considera que existen acciones que se pueden mejorar para que el teletrabajo sea más efectivo?

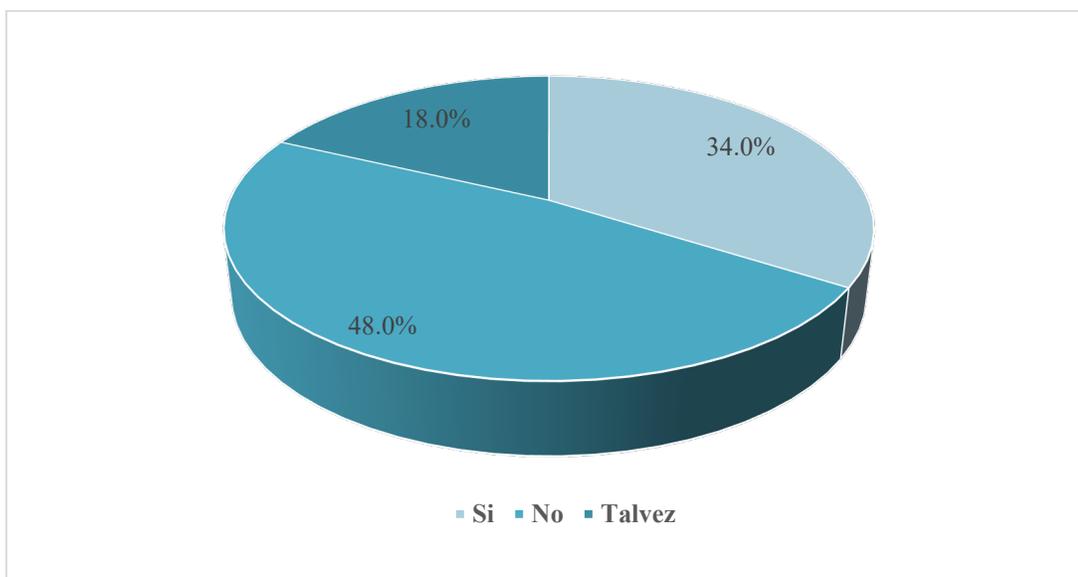


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 personas, el 86% indica que existen acciones que se puede mejorar para que el teletrabajo sea más efectivo, sin embargo, el 12% indica que no existen y tan solo el 2% de los encuestados indica que talvez existen acciones que se pueden mejorar.

Pregunta No.07

¿Considera que los resultados de sus actividades a través del teletrabajo son más lentos que si llevaran a cabo de forma presencial?

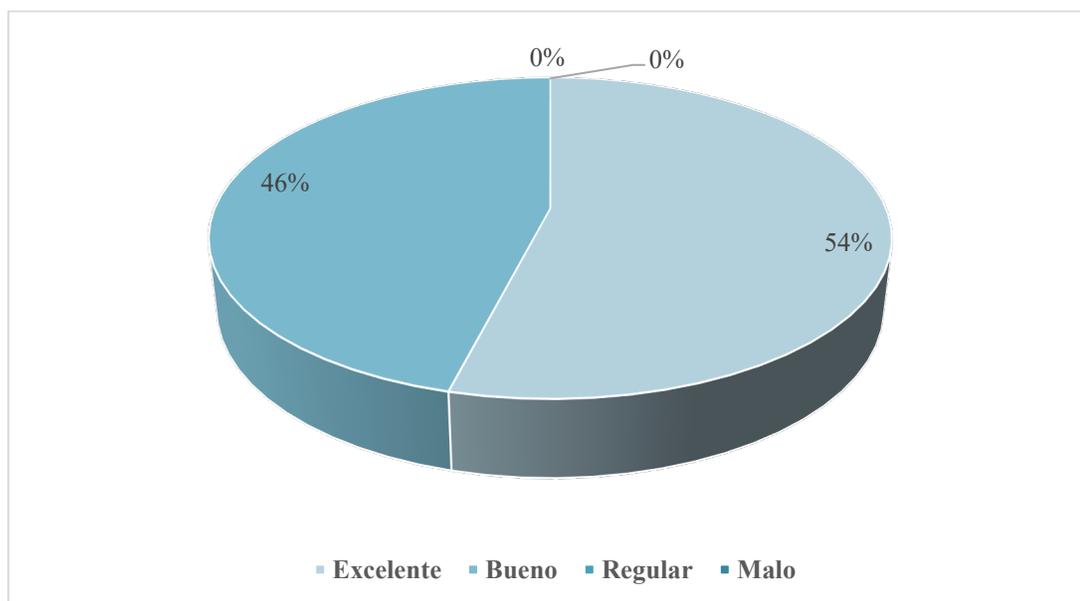


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 personas encuestadas, el 34%, equivalente a 15 personas, indica que los resultados de sus actividades a través del teletrabajo son más lentos, sin embargo, el 48%, es decir un total de 21 personas mencionan que no y solamente el 18% responde que talvez, equivalente a 8 personas encuestadas.

Pregunta No.08

¿Cómo considera que es la calidad de los servicios que usted brinda a través del teletrabajo?

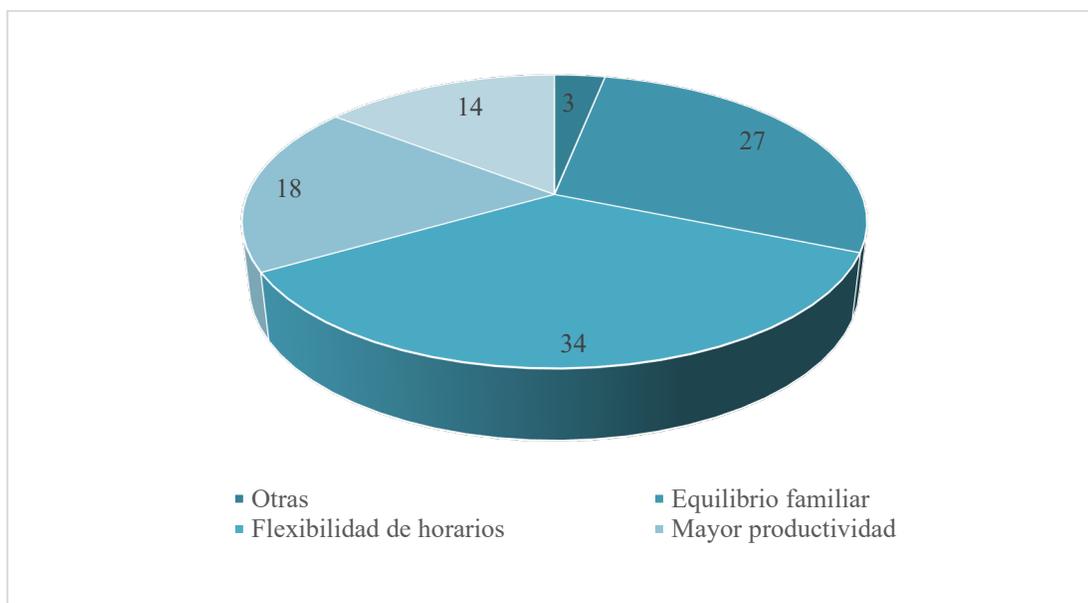


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 encuestas, el 54%, califica como excelente la calidad de los servicios a través del teletrabajo y el 46% la califica como buena.

Pregunta No.09

¿Qué ventajas le encuentra usted a llevar a cabo el teletrabajo? Puede seleccionar más de una opción.

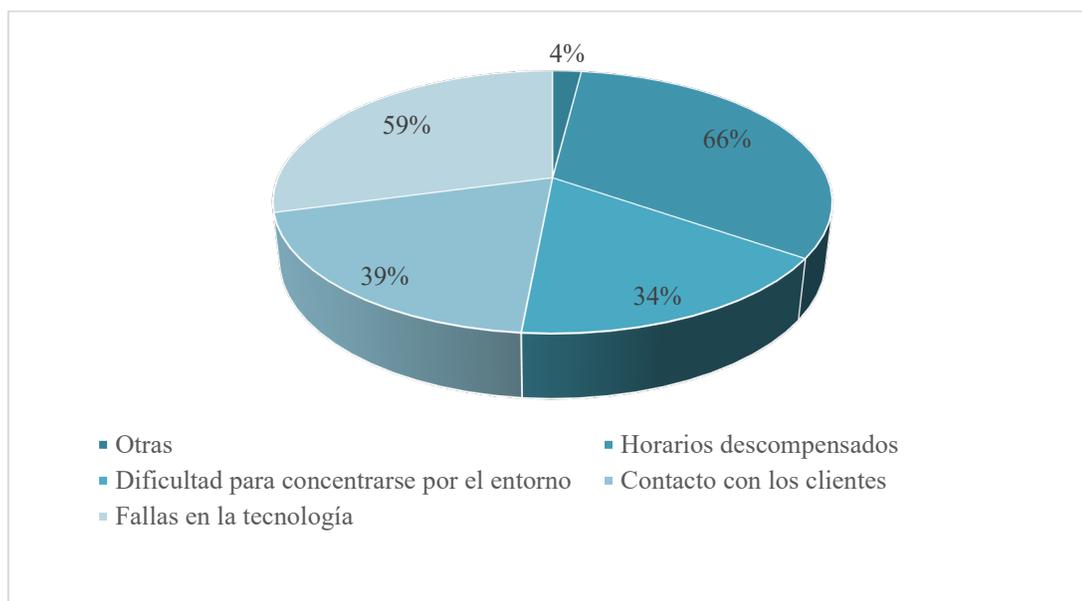


Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 personas encuestadas, 14 personas equivalentes a un 32% indican que dentro de las ventajas del teletrabajo encuentra la mejora la creatividad, 18 personas indican que la productividad se incrementa, es decir un 41%, así también, 34 personas indican que existen flexibilidad de horarios como ventaja, es decir un 77%, un total de 27 personas, es decir un 61% indican que hay mayor equilibrio familiar y 3 personas indican que hay otras ventajas, lo cual equivale al 7%.

Pregunta No.10

¿Qué desventajas le encuentra usted a llevar a cabo el teletrabajo? Puede seleccionar más de una opción.



Fuente: elaboración propia 2020

Análisis: De la muestra obtenida de un total de 44 personas encuestadas, 26 personas equivalentes a un 59% indican que dentro de las desventajas del teletrabajo encuentran las fallas en la tecnología, 17 personas indican que el contacto con los clientes, es decir un 39%, así también, 15 personas encuentran dificultad para concentrarse por el entorno, es decir un 34%, un total de 29 personas, es decir un 66% indican que existen horarios descompensados y solamente dos personas indican que hay otras desventajas, lo cual equivale al 4%.

Capítulo 3

Discusión de resultados

3.1. Extrapolación

Se describe a la efectividad como “la clave que se traduce al equilibrio entre la eficiencia y la eficacia” (Revista Forbes México, 2019, Portada). En esta revista se hace referencia a Peter Drucker, el Padre de la Administración Moderna, quien establece el concepto de la efectividad como hacer bien las cosas correctas. Es decir, que las tareas que se lleven a cabo se realicen de manera eficiente y eficaz. Tiene que ver más con el cómo, sin cuestionarse el qué.

Lo que se observa con el teletrabajo es precisamente eso, la efectividad de un trabajo llevado a cabo de una manera diferente de forma eficiente y eficaz, sin que esto altere los resultados de los servicios que se entreguen tanto a clientes internos como externos. Los resultados de las encuestas concluyen que el teletrabajo es efectivo, una de las premisas fundamentales del presente artículo científico.

Por otro lado, la IESE (International Center for Work and Family) Business School, con la colaboración de la ESE Business School (Universidad de los Andes) y el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE) (2020) elaboró el estudio denominado Trabajo en Remoto en Condiciones Extraordinarias (COVID-19), en el cual participaron más de 700 personas, que contestaron un cuestionario en un promedio de 5 días, en el cual se conocieron experiencias en trabajo remoto; en gestión de la familia; en su estrés por el COVID y el trabajo; etcétera.

Este estudio recoge las siguientes buenas prácticas, mediante infografías: 1) gestionar al trabajador de forma personal, 2) gestionar a los jefes para dirigir a sus equipos, 3) para que los trabajadores puedan gestionar a sus jefes, 4) el efecto del líder en sus trabajadores, el efecto de las circunstancias y preferencias laborales durante el COVID-19 y 5) cómo gestionar a la familia. Las infografías ilustran las buenas prácticas mencionadas, mismas se adjuntan en la sección de Anexos.

Es importante recordar que para que el teletrabajo sea efectivo debe ser realizado por un trabajador y éste es un ser humano que pertenece a una familia y su entorno se ve afectado con los cambios laborales que se han experimentado con la puesta en marcha del teletrabajo durante épocas de crisis y en este caso específico para la banca internacional de desarrollo, en el municipio de Guatemala.

Podemos relacionar a este estudio con los resultados reflejados en las encuestas, sobre todo en los comentarios donde observamos la mención de la parte personal y laboral, la cual debe ser considerada entre los supervisores y colaboradores para que se realice de la mejor manera y que el teletrabajo sea llevado satisfactoriamente. Las infografías citadas del estudio son una herramienta que bien podría ponerse en práctica en este tipo de instituciones.

Al observar los aspectos mencionados en el citado estudio, el teletrabajo debería ser una herramienta 100% efectiva de llevar a cabo durante épocas de crisis, siempre y cuando se tome especial consideración al efecto que la crisis genera en los trabajadores, ya que se genera un estrés adicional, que, de no gestionarse adecuadamente, podría afectar negativamente la continuidad de las operaciones de la banca internacional de desarrollo.

En otro orden de ideas, según los resultados de las encuestas, para que se realice el teletrabajo se debe contar con internet, equipo, software, etc. y a partir de estos supuestos inicia el artículo denominado El Teletrabajo: Una opción en la era digital, de Lubiza Osio Havriluk, haciendo referencia a las tecnologías de Información y Comunicación (TICs) y sobre el personal profesional para manipularlas.

Según Osio (2010), se espera que los trabajadores, posean los siguientes atributos o competencias para hacer el teletrabajo, por ejemplo: disciplina, productividad, creatividad, compromiso, constancia, organización del espacio laboral y personal, responsabilidad, ética profesional y personal y honradez.

Definitivamente todos esos atributos son necesarios, porque no se tiene a un supervisor que ejerza las funciones de control directo a los trabajadores en el sitio de trabajo y también podemos relacionar estos atributos y competencias a las ventajas que seleccionaron los entrevistados a través de las encuestas.

Osio (2010), menciona en la sección de Objetivos del Teletrabajo, subsección Empresariales, que los trabajadores tienen “la capacidad de decidir el horario laboral y las pautas de trabajo” (p. 102), situación que fue pactada una vez se inició la relación laboral, sin embargo, se considera que para una época de crisis, cuando las personas ya no están en sus oficinas como lo hacían regularmente, el horario debe mantenerse mínimamente, es decir cumplir con las horas diarias, y estar disponible para la atención tanto de los clientes internos como externos en la jornada laboral; quizás esta sea la diferencia en esta situación particular, que cuando se pactan horas de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo.

Es interesante, lo que menciona también Osio en dicho artículo sobre el aislamiento del trabajador entre las desventajas del teletrabajo: “El no acudir a un lugar de trabajo y no tener relaciones con otros trabajadores puede producir sensación de aislamiento en el trabajador, lo cual afectaría su rendimiento” (p. 104); y sobre todo cuando por ejemplo se da una crisis a nivel mundial, este aislamiento puede afectar anímicamente, lo cual puede incidir negativamente en los resultados del trabajo.

Dentro de las desventajas algunos de los entrevistados seleccionaron la dificultades para concentrarse a causa del entorno y también los horarios descompensadas, lo que resultará sin duda en ese aislamiento que menciona Osio en su artículo, puesto que esto se da al no realizar al trabajo presencialmente.

Por otro lado, en Colombia, se tiene disponible del Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo, el cual fue elaborado en conjunto por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Ministerio del Trabajo de dicho país, con lo cual se puede observar que en Colombia la normativa legal en esa materia está en aplicación y el Gobierno pone a la disposición de las empresas toda la información necesaria para trabajar de esa forma, es decir brinda el andamiaje jurídico laboral pertinente. Dicha afirmación la podemos corroborar en la introducción del mencionado Libro Blanco (2012), que cita lo siguiente:

El 1° de mayo del año 2012 el Presidente de la República, junto a los Ministros del Trabajo y de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, expidió el Decreto 0884 de 2012, que reglamenta la Ley 1221 de 2008, con el cual se busca promover la adopción del teletrabajo como modalidad laboral en el país. En desarrollo del proceso de socialización y promoción de la iniciativa se han ejecutado una serie de actividades entre las cuales se encuentra la Feria Internacional de Teletrabajo, la firma del Pacto por el Teletrabajo, la conformación de la Comisión Asesora del Teletrabajo y el presente libro. (p.8)

En la banca internacional de desarrollo se debe establecer dentro de su oferta laboral, el teletrabajo como medio alternativo de trabajo, no solamente en épocas de crisis sino de forma recurrente, con el propósito de brindar al trabajador una alternativa para trabajar desde casa por decisión personal y el patrono puede en esos casos obtener las ventajas que trae esta disposición en términos de baja de recursos tales como, agua, energía eléctrica, entre otros, además de la contribución de ambos en el medio ambiente y a nivel municipal en cuanto a la disminución del parque vehicular en circulación o reducción en los gastos de redes viales. Siendo que la totalidad de encuestados respondieron hacer uso del teletrabajo para el desarrollo de sus funciones, será necesario que estas organizaciones formalicen esta forma de trabajo también dentro de sus manuales de recursos humanos o de gestión del recurso humano para regularizarlo, a pesar de que ellos por convenios internacionales no están obligados al cumplimiento de las leyes nacionales que pudieran regirse en

ese sentido. No obstante, como buena práctica debería ser establecido incluso al momento de presentar la oferta de cada puesto.

Así también, en otra en literatura consultada sobre teletrabajo, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2016), en el Documento Temático para el Foro de Diálogo Mundial, denominado Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros, hace referencia dentro de las observaciones finales de lo siguiente:

Uno de los obstáculos principales a la hora de comprender, controlar y evaluar la situación real del teletrabajo, con el objetivo de desarrollar políticas para responder a los problemas que puedan surgir, es la falta de una definición del fenómeno aceptada universalmente y, por consiguiente, una falta de claridad en cuanto a los factores que deben tomarse en consideración para medirlo. (p.23)

Resulta difícil creer que a pesar de que han transcurrido más de 40 años que esta modalidad de trabajo nació en los Estados Unidos, aún no se cuenta con el reconocimiento de los países, tal como puede observarse en dicho documento. El teletrabajo es un fenómeno que va en aumento tanto en América Latina como en el Caribe, aunque el ritmo de crecimiento es lento, varía ampliamente de país en país. Se menciona que países como la Argentina y Chile están a la vanguardia tanto de la promoción de su uso como del desarrollo de marcos normativos para regirlo.

Es por ello que el teletrabajo se implementará en países como Guatemala, siempre que exista una ley que regule estas disposiciones laborales y será muy importante que se apoye esta iniciativa, donde hay más ventajas que desventajas que impactarán su implementación a nivel nacional. Tal como indicado previamente en el apartado del Libro Blanco y en atención que la totalidad de los

colaboradores que respondieron en la encuesta que hacían uso del teletrabajo, se recalca la importancia que en el país exista normativa que regule esta modalidad de trabajo, en consideración a la nueva normalidad que vendrá después de esta crisis.

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Unión Industrial Argentina elaboraron un Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo (2011), el cual tiene el siguiente objetivo general:

Promover el teletrabajo en un contexto adecuado desde el punto de vista regulatorio, de la salud, la seguridad, la privacidad, la confidencialidad, el cuidado del medio ambiente y las condiciones laborales del teletrabajo, impulsando esta modalidad para generar nuevas oportunidades de trabajo decente bajo formas innovadoras de organización del trabajo, en un contexto de diálogo social que incremente la productividad de las organizaciones empresariales. (p. 9).

Con esto se confirma, como se indicó previamente que Argentina es uno de los países que se encuentra más avanzados en América Latina en materia de teletrabajo.

Dicho Manual está dirigido a organizaciones empresariales, sindicales, civiles y no gubernamentales, así como también a la administración pública nacional, provincial y municipal, y a organismos y empresas públicas interesados en poner en práctica esta modalidad de trabajo. Se desea añadir a los representantes del ámbito académico, profesionales en general y personas interesadas en conocer, estudiar e implementar el teletrabajo como modalidad laboral.

El involucrar a todos los sectores en la dinámica es correcto para que el teletrabajo sea una alternativa de trabajo aceptada, también para que sea valorada tal como si se llevara a cabo presencialmente y no sea subvalorado.

Este Manual es útil, fácil y sencillo de aplicar, para tomar en consideración para la implementación del teletrabajo. Surge un punto que también se mencionó en los comentarios de los encuestados, y se refiere a la compensación de gastos por teletrabajo, donde recomiendan que las empresas paguen a los teletrabajadores un importe que compense los gastos derivados de la implementación del teletrabajo en su domicilio. Este importe puede ser un incentivo para que el trabajador pueda cubrir los incrementos de gastos por trabajar en casa y también para acondicionar su espacio físico para comodidad e incremento del rendimiento laboral.

Por último, en el prólogo del libro titulado Desde Cualquier Lugar - El Desafío del Teletrabajo, el autor Diego Pérez Bustamante menciona que el COVID-19 encontró a todos dentro de un mismo problema y desnudó limitaciones y también algunas fortalezas. Menciona también que mucha gente no teletrabaja porque no sabe que el teletrabajo existe, porque no sabe cómo hacerlo o porque desconoce su potencial. Tal como se ha indicado en párrafos previos hay ventajas y desventajas para todos, sin embargo, ante situaciones de emergencia o crisis como las que se están suscitando en la actualidad el teletrabajo es una necesidad.

Llama la atención, la frase que incluye en su Libro de una Gerente de Recursos Humanos al inicio de la sección Fundamentos (2020) “La principal ventaja del teletrabajo es la libertad y su principal desventaja es la libertad” (p. 95) y esto lo podemos relacionar con los atributos y competencias del trabajador, puesto que deben ser personas con un alto sentido de responsabilidad y disciplina para que el teletrabajo sea exitoso. Esta libertad que se le otorga al trabajador debe ser administrada de una forma consiente.

Desde mi punto de vista, se debería realizar una evaluación de 360 grados para medir la efectividad del teletrabajo para recoger todas las oportunidades y debilidades que sirvan para mejorar esta dinámica laboral. Esto en términos de la encuesta, en donde podemos observar que las respuestas están divididas sobre que la calidad de los servicios que se brindan a través del trabajo son excelentes en un 54% y el 46% los califica como buenos, quizás es esta libertad la que podría no estar actuando a favor de la excelencia o por otro lado, también porque es la primera experiencia

que se tiene de este tipo de trabajo desde casa que recién se está implementando a todo nivel de dichas organizaciones, por ello es fundamental su evaluación de una forma permanente.

La bibliografía consultada hace referencia al teletrabajo como una alternativa de trabajo permanente, dando la certeza en el presente artículo científico que el teletrabajo en la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala puede llevarse a cabo efectivamente considerando que en la práctica es funcional.

3.2 Hallazgos y Análisis General

A través de la investigación realizada, se ha llegado a determinar, que para que el teletrabajo en la banca internacional de desarrollo durante época de crisis se lleve a cabo, fundamentalmente se deben contar con los insumos que permitan su ejecución, lo que significa que sin esas herramientas el teletrabajo no podría darse.

Estos insumos fueron obtenidos a través de las respuestas de los encuestados en la pregunta número 2, los cuales se refieren al internet, le siguen los dispositivos electrónicos, como laptops, computadoras de escritorio, dispositivos móviles y tabletas. De la misma pregunta, se obtuvieron respuestas para observar que se hace uso de software y aplicaciones tales como Teams, Zoom, Skype, Facetime o Whatsapp que ofrecen al trabajador un acercamiento con los clientes internos o externos, a través de video, audio o mensajería instantánea en tiempo real.

Se confirma, por lo tanto, que estas instituciones cuentan con una plataforma tecnológica robusta que les permite trabajar desde sus casas, sobre todo por el tipo de servicios que ofrecen, los cuales a diferencia de la industria no pueden llevarse a cabo sin la presencia física de sus trabajadores in situ.

Además de los insumos y tecnología, se ha identificado que el personal de la banca internacional de desarrollo cuenta con la disposición y apertura para trabajar bajo esta modalidad, primero con relación a la utilización de recursos propios, ya que hay costos adicionales asociados a esta modalidad de trabajo; por otro lado, están capacitados para acceder de forma remota a sus equipos y sistemas; y además se percibe su capacidad de adaptación al cambio; todos aspectos positivos que le permiten a estas instituciones el desarrollo de sus operaciones y la prestación de sus servicios sin interrupción.

De acuerdo con las respuestas a las preguntas 3, 4 y 5 se puede concluir que el teletrabajo es efectivo, ya que básicamente más del 90% de las personas encuestadas indicaron que la efectividad de sus funciones la califican entre excelente y buena; así también que el teletrabajo es adecuado para atender las necesidades de sus clientes y además perciben que los clientes se encuentran satisfechos por la atención brindada mediante el teletrabajo.

Como en todo y según los resultados de las encuestas, mediante la pregunta número 6, para que el teletrabajo sea más efectivo, se pueden llevar a cabo acciones para mejorarlo.

Los resultados en cuanto al tiempo de respuesta, es decir si las actividades se llevan a cabo más lento que si fuera en forma presencial, según las respuestas de la pregunta número 7, están divididos puesto que casi la mitad (48%) considera que los resultados de su trabajo no son entregados más lento. Esto ocurre debido a la situación que se vive actualmente en el país, en donde algunos de los clientes externos se encuentran trabajando en sus oficinas y otros no, y la limitación de horarios por toque de queda o bien por la no disposición de transporte público. Todas son variantes que no permiten establecer un canal de comunicación y forma de trabajo que fluya con los mismos tiempos de respuesta que en un escenario de trabajo normal.

Con relación a la calidad de los servicios prestados a través del teletrabajo, por las respuestas obtenidas en la pregunta número 8, se puede concluir que los mismos se catalogan entre buenos y

excelentes, ninguno de los encuestados los califica como malos o regulares, y estas son respuestas muy importantes que determinan su efectividad.

Por otro lado, en las últimas dos preguntas (9 y 10), se presentó a los encuestados una lista de ventajas y desventajas que podrían darse al teletrabajar, todas las respuestas seleccionadas son oportunidades de mejora y mejores prácticas que servirán para perfeccionar la ejecución del teletrabajo.

Cabe mencionar que se incluyó un espacio dentro de la encuesta para que los encuestados plasmaron comentarios sobre su experiencia con el teletrabajo y se obtuvo información valiosa, la cual se lista a continuación:

1. Esta forma de trabajo es susceptible de mejora.
2. Los empleados deben crear condiciones de espacio físico adecuadas para trabajar cómodamente desde sus hogares.
3. Los empleados deben ser estrictos con el manejo del tiempo.
4. Las fallas en los sistemas son aspectos que deben revisarse para que el trabajo fluya mejor.
5. El teletrabajo no necesariamente debe verse como una alternativa durante épocas de crisis, sino también de una manera de más a largo plazo, en donde se pueda apoyar a los gobiernos en la reducción del tránsito vehicular, contaminación ambiental, entre otros.
6. El teletrabajo tiene ventajas tanto para el patrono como para sus trabajadores y debe ser analizado como una alternativa normal de trabajo en instituciones de esta categoría.
7. El teletrabajo hace que el trabajador busque alternativas creativas para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera.
8. La relación con el cliente es impersonal e informal.
9. Se intensifica la carga laboral por el horario extendido y/o mayores exigencias de los jefes.
10. Aumento del costo de energía y otros servicios como agua, se incrementan para el trabajador.

11. El teletrabajo es un paliativo, no una solución.
12. El teletrabajo funciona.
13. Instituciones como la banca internacional de desarrollo están preparadas para trabajar de esta forma sin la interrupción de sus actividades.
14. Se debe encontrar un equilibrio entre el ambiente familiar, laboral y de esparcimiento para evitar que los empleados se desgasten.
15. Actualmente es muy sencillo llevar a cabo el trabajo de esta forma, ya que existen maneras de acercarse con los clientes mediante videoconferencias, teleconferencias, entre otros.

A partir de los comentarios expresados y en general de los resultados de las encuestas, el teletrabajo durante época de crisis es efectivo, aunque también puede ser perfeccionado, tanto por parte de las instituciones como de sus trabajadores, de tal forma que ambos encuentren el equilibrio para el cumplimiento de los resultados de todos.

Después de analizar sobre el teletrabajo durante épocas de crisis para la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala y posterior a la investigación de campo correspondiente con los sujetos de estudio, se determinó que el teletrabajo es una medida efectiva para continuar brindando los servicios sin que sea necesario la presencia física de sus funcionarios en las instalaciones respectivas.

3.3 Conclusiones

1. El teletrabajo es efectivo para la banca internacional de desarrollo durante épocas de crisis, en virtud del análisis y observación de la información obtenida a través de las encuestas realizadas a su personal. Por supuesto, si se quisiera obtener una información más precisa sobre la efectividad, sería conveniente realizar encuestas adicionales, por ejemplo, a los clientes internos y externos para conocer su nivel de satisfacción por los servicios o productos entregados.

2. Actualmente tanto las instituciones, es decir la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala, así como su personal cuentan con los insumos necesario para el desarrollo del trabajo, agrego también que adicional a los insumos físicos, se requiere que las personas que laboran para dichas entidades, cuenten con las capacidades necesarias para la manipulación de todos los insumos y que también estén dispuestas a utilizar sus recursos personales para llevar a cabo el teletrabajo desde sus hogares.
3. Entre las ventajas del teletrabajo la mayormente puntuada se refiere a la flexibilidad del horario, le sigue el equilibrio familiar, con lo que se puede concluir también que un trabajador de la banca internacional de desarrollo en el municipio de Guatemala, teniendo en cuenta la administración del horario y el adecuado equilibrio familiar puede ser más productivo, creativo y por tanto trabajar con menos estrés.
4. Con relación a las desventajas del teletrabajo, curiosamente la mayor parte de personal comentaron sobre los horarios descompensados y, por otro lado, otra desventaja importante se refería a fallas con la tecnología. El primer punto puede ser fácil de corregir con disciplina y responsabilidad, mientras que, con el otro aspecto, se debe revisar si las fallas se refieren a los sistemas internos de las instituciones o a la infraestructura de los trabajadores en sus hogares.
5. El teletrabajo cumple con los objetivos del puesto en épocas de crisis, es probable que la entrega sea un poco más lenta, pero en términos generales si se cumple según la investigación realizada.

6. Se concluye que la satisfacción de los clientes externos con respecto al teletrabajo de la banca internacional de desarrollo de acuerdo con lo expresado por los trabajadores de dichas instituciones es en general aceptable, sin embargo, como fuera mencionado en la primera conclusión para conocer esta respuesta con certeza se deben hacer evaluaciones a todo nivel.

Referencias

Bibliográficas

José Martínez- (2018). *Dinámica de la Investigación*. Primera edición. Guatemala, Centroamérica. Publicaciones AMC.

Lubiza Osio Havriluk. (2010). *El Teletrabajo: Una opción en la era digital*. Volumen 3 Número 5. Valencia, Venezuela. Observatorio Laboral Revista Venezolana.

Organización Internacional del Trabajo. (2016) *Documento Temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros*. Suiza, Ginebra. Departamento de Políticas Sectoriales.

Oficina Internacional del Trabajo. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial.

Diego Pérez Bustamante (2020) *Desde cualquier lugar, El desafío del teletrabajo*. Primera edición. Publicación independiente.

Digitales

Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial (2020, 24 de marzo).

Recuperado de

<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala>

[mundial/](#)

Diccionario definición teletrabajo. Recuperado de

<https://dle.rae.es/teletrabajo>

La historia del Teletrabajo. Recuperado de

<https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>

Diccionario definición crisis. Recuperado de

<https://dle.rae.es/crisis?m=form>

Portal Banco Interamericano de Desarrollo Guatemala. Recuperado de

<https://www.iadb.org/es/paises/guatemala/perspectiva-general>

Portal Banco Mundial Guatemala. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala>

Portal Banco Centroamericano de Integración Económica Guatemala. Recuperado de

<https://www.bcie.org/paises-socios/fundadores/guatemala>

Portada Forbes, (2019, 5 de noviembre). Recuperado de

<https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>

Trabajo en Remoto en Condiciones Extraordinarias (COVID-19) (2020). Recuperado de

<https://mireialasheras.com/research-reports/teletrabajo/>

El Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo. (2012) Recuperado de

https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

Anexos



Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información relevante respecto a la efectividad del teletrabajo durante épocas de crisis, para la banca internacional de desarrollo en la ciudad capital.

Los datos obtenidos serán utilizados estrictamente para fines académicos. La información contenida en este cuestionario es carácter confidencial, por lo que se le solicita NO colocar su nombre.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque la casilla correspondiente a la respuesta que describa mejor su opinión.

Muchas gracias anticipadamente por tomarse el tiempo de completar el cuestionario, sus insumos serán de mucha utilidad.

1. ¿Hace uso del teletrabajo para el desarrollo de sus funciones?

Sí No

2. Si la respuesta es afirmativa ¿De cuáles de los siguientes insumos hace uso para llevarlo a cabo? Puede seleccionar más de una opción.

Internet Laptop/Desktop/Celular/tablet
Teams/Zoom/Skype/Facetime/Whatsapp
 Otros

3. ¿En una escala de uno a cinco cómo califica la efectividad de sus funciones a través del teletrabajo, siendo cinco la mayor efectividad y uno la menor?

5 4 3 2 1

4. ¿Considera que el teletrabajo es adecuado para atender las necesidades de sus clientes tanto externos como internos?
- Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
5. ¿Considera que los clientes se encuentran satisfechos por la atención brindada a través del teletrabajo?
- Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
6. ¿Considera que existen acciones que se pueden mejorar para que el teletrabajo sea más efectivo?
- Sí No
7. ¿Considera que los resultados de sus actividades a través del teletrabajo son más lentos que si llevaran a cabo de forma presencial?
- Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
8. ¿Cómo considera que es la calidad de los servicios que usted brinda a través del teletrabajo?
- Excelente Buena Regular Mala
9. ¿Qué ventajas le encuentra usted a llevar a cabo el teletrabajo? Puede seleccionar más de una opción.
- Equilibrio Familiar Flexibilidad de Horarios Mejora la creatividad
 Mayor Productividad Otras
10. ¿Qué desventajas le encuentra usted a llevar a cabo el teletrabajo? Puede seleccionar más de una opción.

Velocidad de los sistemas Contacto con los clientes Dificultad para
Concentrarse por el entorno Horarios descompensados Otras

Infografías

01

- BUENAS PRÁCTICAS PARA - EL TRABAJO REMOTO

PERSONALES



Fuente: Trabajo Remoto en Condiciones Extraordinarias, Mireia Las Heras; María Barraza; Yasin Rofcanin.
© 2020 International Center for Work and Family - IESE Business School.
Muestra del estudio: 757 personas - 3166 respuestas - 60 % mujeres - 40 % hombres.
Diseño: La Machi; Comunicación para Buenas Causas.



02

- BUENAS PRÁCTICAS PARA - EL TRABAJO REMOTO

GESTIONAR A TU EQUIPO



Fuente: Trabajo Remoto en Condiciones Extraordinarias, Mireia Las Heras; María Barraza; Yasin Rofcanin.
© 2020 International Center for Work and Family - IESE Business School.
Muestra del estudio: 757 personas - 3166 respuestas - 60 % mujeres - 40 % hombres.
Diseño: La Machi; Comunicación para Buenas Causas.



03

- BUENAS PRÁCTICAS PARA - EL TRABAJO REMOTO

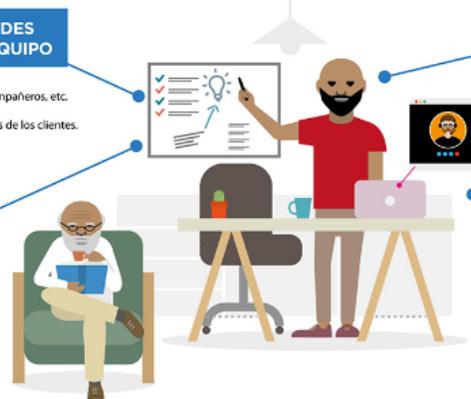
GESTIONAR A TU JEFE

PROPÓN MODOS Y MUESTRA ACTITUDES QUE MEJOREN EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO

- Propón oportunidades de formación: online, de los propios compañeros, etc.
- Incorpora herramientas para responder mejor a las necesidades de los clientes.
- Sugiere ideas para que todos trabajen con mayor eficiencia.

PREPARA ADECUADAMENTE LAS REUNIONES

- Consulta con tu jefe el mejor momento para hablar.
- Humaniza el contacto: activa la cámara en videoconferencias.
- Sé claro en el estado de tus tareas, pendientes y deadlines.



MANTÉN UNA COMUNICACIÓN DIRECTA Y FRECUENTE

- Recuerda que tu jefe está gestionando muchos frentes.
- Procura que tus ideas o sugerencias sean breves, concretas y factibles.
- Sé proactivo y responde constructivamente a tu jefe.

EMPATIZA Y OFRECE AYUDA EXTRA

- No te ciñas solo a tu responsabilidad.
- Anticipate a lo que pueda necesitar tu jefe en estos momentos.
- Interésate por la situación personal de tu jefe: se cercano y disponible.

Fuente: Trabajo Remoto en Condiciones Extraordinarias*, Miria Las Heras, María Barraza, Yasin Rofcaran.
© 2020 International Center for Work and Family - IESE Business School.
Muestra del estudio: 757 personas - 3166 respuestas - 60 % mujeres - 40 % hombres.
Diseño: La Machi Comunicación para Buenas Causas.

Con la colaboración de:



CENTRO DE TRABAJO Y FAMILIA



CIHE

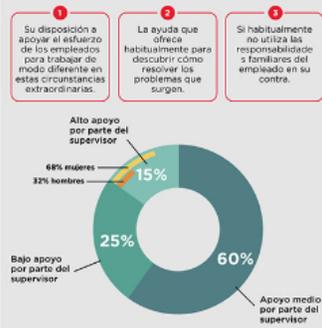
IESE International Center for Work and Family
Business School University of Navarra

04.1

- BUENAS PRÁCTICAS PARA - EL TRABAJO REMOTO

EL EFECTO DEL LÍDER EN SUS EMPLEADOS

EL APOYO DEL SUPERVISOR SE HA MEDIDO SEGÚN:



Fuente: Trabajo Remoto en Condiciones Extraordinarias*, Miria Las Heras, María Barraza, Yasin Rofcaran. © 2020 International Center for Work and Family - IESE Business School.
Muestra del estudio: 757 personas - 3166 respuestas - 60 % mujeres - 40 % hombres.
Diseño: La Machi Comunicación para Buenas Causas.

CONSECUENCIAS DEL APOYO DEL SUPERVISOR EN LOS EMPLEADOS:

▶ DISMINUYE EL ESTRÉS POR EL TRABAJO



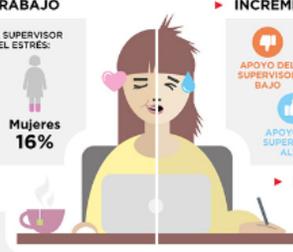
▶ INCREMENTA EL FLOW EN EL TRABAJO



▶ INCREMENTA EL COMPROMISO EN EL TRABAJO



▶ DISMINUYE EL ESTRÉS POR EL COVID-19 EN EL TRABAJO



Con la colaboración de:



CENTRO DE TRABAJO Y FAMILIA



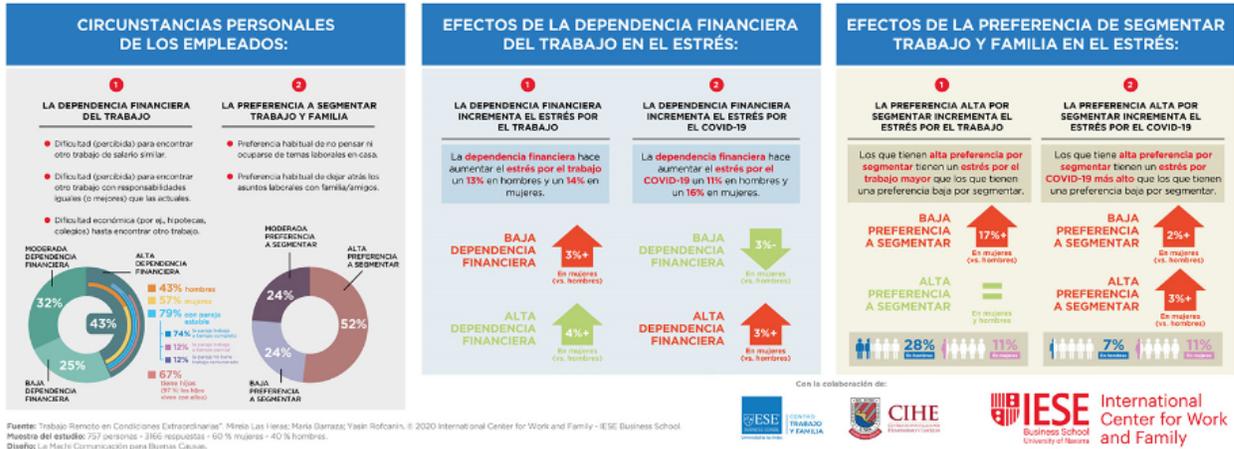
CIHE

IESE International Center for Work and Family
Business School University of Navarra

04.2

- BUENAS PRÁCTICAS PARA - EL TRABAJO REMOTO

EL EFECTO DE LAS CIRCUNSTANCIAS Y PREFERENCIAS LABORALES DURANTE EL COVID-19



05

- BUENAS PRÁCTICAS PARA - EL TRABAJO REMOTO

GESTIONAR A TU FAMILIA

TENER RUTINAS DE TRABAJO

- Hacer coincidir los descansos, y las comidas, con los demás miembros de la familia.
- Tener horarios de trabajo definidos.
- Trabajar vestido de "calle" (no en pijama ni de deporte).
- Turnarse en el cuidado de dependientes, si los hay.

TENER RUTINAS DE FAMILIA

- Hacer ejercicio físico en conjunto: estiramientos, baile, yoga.
- Tener rutinas de días "especiales": por ej., lunes de pizza o martes de series de TV.
- Compartir espacios lúdicos: juegos de mesa, pintar, karaoke u otros retos.



ORGANIZAR LAS TAREAS EN EL HOGAR

- Incluir a toda la familia en las tareas domésticas (también los más pequeños y los mayores).
- Gamificar las tareas: por ej., quien acaba mejor su encargo elige la película.
- Hacer las tareas en equipo: cocinar, limpiar, cuidar a las mascotas.

CONTACTO: CON FAMILIA CERCANA Y EXTENDIDA

- Mantener el contacto frecuente con la familia nuclear y extendida.
- Enseñar a los mayores a utilizar herramientas de comunicación: Facetime, Skype, Zoom.
- Tener y buscar espacios de ocio virtual: libro-fóruns, debates, cañas con amigos.

Fuente: Trabajo Remoto en Condiciones Extraordinarias. Mireia Las Heras, María Barraza, Yasin Rofcani.
© 2020 International Center for Work and Family - IESE Business School.
Muestra del estudio: 257 personas - 3160 respuestas - 60% mujeres - 40% hombres.
Diseño: La Machi Comunicación para Buenas Causas.

