



Facultad de Ciencias Económicas
Maestría de Gestión del Talento Humano

**Impacto del teletrabajo (*home office*), como estrategia de motivación para el
recurso humano en empresas financieras de la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Dámaris Ondina Hurtarte Zabala

Guatemala, octubre 2020

**Impacto del teletrabajo (*home office*), como estrategia de motivación para el
recurso humano en empresas financieras de la Ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Dámaris Ondina Hurtarte Zabala

M. B. A. Alba Estela García Gómez (**Asesora**)

M. A. Erika Nineth Chinchilla Guzmán (**Revisora**)

Guatemala, octubre 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 ECONÓMICAS

M.A. Rolando Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Heber Abimael Chinchilla Guzmán

Coordinador



Guatemala, 15 de agosto del 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“Impacto del teletrabajo (home office) como estrategia de motivación para el recurso humano en empresas financieras de la Ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and flourishes, representing the name Dámaris Ondina Hurtarte Zabala.

Dámaris Ondina Hurtarte Zabala
Maestría de Gestión del Talento Humano
Carné No.: 000083415



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.: C.C.E.E.M.GTH.UV A01-PS.002.2020.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 23 DE SEPTIEMBRE DE 2020.

DICTAMEN

Tutor: M. B. A. Alba Estela García Gómez

Revisor: M. A. Erika Nineth Chinchilla Guzmán

Artículo Científico titulado: "Impacto de Teletrabajo (*home office*), como estrategia de motivación para el recurso humano en empresas financieras de la Ciudad de Guatemala".

Presentada por: Dámaris Ondina Hurtarte Zabala

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Maestría en Gestión de Talento Humano



M. Sc. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano

Facultad de Ciencias Económicas

☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Guatemala, 17 de Julio de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación con el trabajo de Artículo Científico titulado: **“Impacto del teletrabajo (homeoffice), como estrategia de motivación para el recurso humano en empresas financieras de la ciudad de Guatemala”**, realizado por **Damaris Ondina Hurtarte Zabala**, carné 000083415, estudiante de la **Maestría en Gestión del Talento Humano**, he procedido a la revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos del estilo establecido en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extiendo por este medio el **dictamen de aprobado**.

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



MBA, Licda. Alba Estela García Gómez
Colegiado 12,232

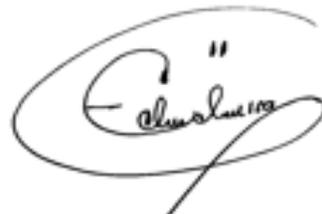
Guatemala, 17 de agosto del 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente |

Estimados señores

En relación a la revisión del artículo científico titulado: **“Impacto del teletrabajo (*home office*), como estrategia de motivación para el recurso humano en empresas financieras de la Ciudad de Guatemala”**, realizado por Dámaris Ondina Hurtarte Zabala, carné 000083415, estudiante de la **Maestría de Gestión del Talento Humano**, he procedido a la revisión 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 black ink, appearing to read 'E. Chinchilla', enclosed within a large, stylized circular flourish.

M. A. Erika Chinchilla
Colegiado No. 24018

Dedicatoria

A Dios

Dador de todo, gracias por su misericordia y su amor mostrado en mi diario vivir.

A Max Enrique Hernández Reyes

Mi querido esposo, gracias por su apoyo y esfuerzo. Gracias por ir a mi lado siempre y acompañarme en todas mis aventuras.

A Rafael Sebastián y Eva Sofía

Mis hijos amados, gracias por iluminar cada uno de mis días con su sonrisa y sus ocurrencias.

A Marco Tulio y Sarbelia

Mis padres esforzados, que Dios les bendiga y recompense todo lo que hicieron, hacen y harán por mí. Nunca podré pagar todo su esfuerzo.

A mi familia

Por estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida. Gracias por su cariño.

A mis compañeros y amigos

Cada uno ha sido especial en su momento, lugar y ocasión específicos. Mi vida no sería la misma si no estuvieran allí. No necesito escribir sus nombres, porque cada uno sabe las experiencias que vivimos juntos y lo que ha significado para mí. Todo mi aprecio y agradecimiento para ustedes.

Contenido

	Página
Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Metodología	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	4
1.3 Objetivos de investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Definición el tipo de investigación	5
1.4.1 Investigación descriptiva	5
1.5 Sujeto de investigación	6
1.6 Alcance de la investigación	6
1.6.1 Alcance temporal	6
1.6.2 Alcance geográfico	7
1.7 Definición de la muestra	7
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	7
1.9 Recolección de datos	8
1.10 Procesamiento y análisis de datos	8
Capítulo 2	
2. Resultados	
2.1 Presentación de resultados	10
Capítulo 3	
3. Discusión y conclusiones	
3.1 Extrapolación	19
3.2 Hallazgos y análisis general	20
3.3 Conclusiones	23
Referencias	
Anexos	

Abstract

La presente investigación analizó la efectividad de la implementación del teletrabajo como una estrategia de motivación laboral. Se consideró la percepción de las personas sobre la modalidad de trabajar desde casa. Algunas de las personas encuestadas ya habían realizado teletrabajo, por lo que su opinión estaba respaldada por su experiencia. Se consultó acerca de las limitaciones encontradas al realizar *home office*, y qué elementos se pudieron haber mejorado para hacerla una estrategia viable, efectiva y óptima para una empresa financiera.

El teletrabajo o *home office* es una estrategia de trabajo que se ha implementado en las empresas en las últimas décadas. Sin embargo, aún quedan muchas actividades económicas que no lo implementan y que podrían hacerlo. El teletrabajo también es considerado como una estrategia para motivar a los empleados y obtener un mejor desempeño laboral.

Palabras claves: Teletrabajo, motivación, desempeño laboral.

Introducción

Las empresas constantemente se encuentran implementando nuevas estrategias en las distintas áreas de trabajo. El mundo cambia constantemente y las organizaciones necesitan adecuarse a dichos cambios del mercado. Los adelantos tecnológicos también aportan elementos que las empresas adaptan a su giro de negocio.

El teletrabajo es una modalidad en la que las personas realizan sus atribuciones laborales desde su casa, con ayuda de la tecnología. Esta estrategia de trabajo se emplea en grandes corporaciones, especialmente en Europa y Estados Unidos, tanto en empresas nacionales como transnacionales. La globalización y las comunicaciones también han dado un empuje a esta estrategia de trabajo, alrededor del mundo.

Además de ser considerado como una modalidad y opción de trabajo, junto a otras como el trabajo por turnos, trabajo de fines de semana, horarios nocturnos, entre otros, el teletrabajo también se considera una estrategia para motivar a los empleados, es decir un incentivo laboral. En ese sentido, el objetivo principal de esta investigación es determinar si el teletrabajo es una estrategia efectiva de motivación para el recurso humano de empresas financieras.

Para el efecto, en el capítulo uno se encuentran los detalles generales de la investigación, como el planteamiento del problema, los objetivos, el tipo de investigación, la muestra y el instrumento utilizado para la recopilación de los datos, así como la descripción del procesamiento y análisis de la información obtenida.

En el capítulo dos se presentan los resultados del instrumento por medio de gráficas y tablas, así como el análisis de los resultados observados en las mismas. De la información descrita, el capítulo tres rescata los detalles más sustanciales que revelan datos importantes para que la empresa financiera implemente la modalidad de teletrabajo, como estrategia de motivación, y que sea exitosa y efectiva.

Los datos revelan que el teletrabajo, si bien no se encuentra dentro de las estrategias que más impulsan a los empleados, es una modalidad efectiva para motivar al recurso humano y lograr un mejor desempeño laboral.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones a nivel mundial afrontan una serie de retos, desafíos, cambios en diferentes áreas, tanto en el contexto empresarial interno como externo. Independientemente del giro del negocio, las empresas deben ser versátiles y estrategas para acoplarse a los cambios y atender las demandas del mercado objetivo. La dirección y gestión del Talento Humano, en la actualidad desempeña un rol protagónico y es uno de los principales aliados estratégicos en las organizaciones debido a la relevancia que tiene el recurso humano y el capital intelectual para las empresas; el personal es la principal ventaja competitiva.

Chiavenato expresa la importancia del capital humano cuando dice “No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad.” (Chiavenato, 2007, p.43); al decir esto, está colocando al recurso humano como la base en la cual la empresa debe enfocarse para alcanzar el posicionamiento que desea en el mercado. Covey explica la importancia del capital humano con su principio CP (capacidad/producción) “Hay organizaciones que hablan mucho sobre los clientes y descuidan por completo a las personas que tratan con ellos: los empleados. El principio CP dice que siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes.” (Covey, 2003, p.35). Las grandes empresas multinacionales también lo hacen, como lo refieren Werther y Davis al citar el lema de una compañía “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.” (Werther y Davis, 2008, p.5).

Por lo anterior, es indispensable que las empresas consideren gestionar el talento humano con estrategias que propicien el bienestar, motivación y el desarrollo de sus colaboradores. Según Kast y Rosenzweig, citados por Chiavenato, el motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento (Chiavenato, 2007, p.47).

En cuanto a motivación se puede hacer la diferencia entre la motivación intrínseca y la extrínseca. González explica que la primera está relacionada con la satisfacción interna, aquellos estímulos que vienen de dentro de las personas y que la satisfacen. Por otro lado, la satisfacción extrínseca es la que debe ser satisfecha por estímulos externos a la persona (González, 2008, pag.115).

Para lograr que las personas estén motivadas, es necesario que su bienestar integral esté satisfecho y puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera. Las empresas, por medio de las labores de gestión del talento o recurso humano, necesitan identificar aquello que genere bienestar en los empleados. Se comprende por bienestar, según la definición de la Real Academia Española, al conjunto de las cosas necesarias para vivir bien, el estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica (RAE, 2020).

Los incentivos laborales que ofrecen las organizaciones, varían dependiendo del tamaño de la misma, su ubicación geográfica y otros aspectos. Algunos incentivos que la empresa 3M de España ofrece a sus empleados son: planes de pensión, compra de acciones de parte de los empleados, beneficios para cuidar de su salud (descuentos en gimnasios, programas de control de peso), becas estudiantiles para dependientes del trabajador, entre otros. En América los incentivos son muy variados. En Estados Unidos de América se ofrece el beneficio de desempleo, aunque este es un beneficio gubernamental, en otros países éste no existe. En Latinoamérica, según un estudio del BID, Uruguay y Chile ofrecen a los trabajos con las mejores condiciones. A nivel de Centroamérica, Costa Rica lidera la región. En Guatemala son pocas las empresas que tienen incentivos adicionales para sus empleados, generalmente es en el sector público donde se ofrecen mejores ventajas para los colaboradores, no así en el sector privado.

Las tendencias a nivel global orientan a aplicar cambios en las estrategias que las empresas implementan con sus empleados. Las nuevas generaciones requieren que exista modernización y apertura a nuevas opciones de motivación, para generar permanencia y lealtad de parte del personal, hacia las organizaciones. Entre las estrategias motivacionales que las empresas están implementando se encuentran los incentivos económicos en diversas formas, reconocimientos públicos, horarios flexibles, descansos en medio de la jornada laboral, actividades recreativas dentro de la empresa, entre otras. Una estrategia que está tomando auge es la posibilidad de trabajar

desde casa, o teletrabajo, también llamado *home office*, *telework* o *telecommuting*, por su traducción en inglés (Cambridge Dictionary, 2020).

La Organización Internacional del Trabajo ha definido el teletrabajo como el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora (Tesauro OIT, 2008). Las características generales del teletrabajo son que las actividades que se le asignan a una persona para realizar en su trabajo diario, serán realizadas desde el lugar de vivienda de ésta, utilizando para ello la tecnología disponible, como una computadora, acceso a internet y medios de comunicación en línea.

Esta modalidad laboral evidencia ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas se evidencia la disminución de tiempo de traslado de los empleados, disminución de vehículos en circulación, ahorro en parqueo, menos depreciación del vehículo, satisfacción del empleado al estar en casa, ahorro de una serie de recursos materiales y económicos. Dentro de las desventajas del teletrabajo se encuentra la dificultad de supervisión, riesgo de falta de compromiso de parte del colaborador, acoso laboral por la desconfianza excesiva de parte de los jefes, pérdida de información o documentos.

El mundo se enfrentó a la pandemia del COVID-19. Lo que propició cambios inoportunos, uno de ellos fue implementar el teletrabajo, como resultado de una necesidad impuesta, no como una opción para motivar a los empleados. En Guatemala aún no se tiene una legislación definida para este tipo de trabajo. Le son aplicables los lineamientos contemplados en el Código de Trabajo.

La carencia de ley o lineamientos precisos de operación genera incertidumbre, inestabilidad, alto riesgo para el bienestar y estabilidad del trabajador y, por consiguiente, para los resultados organizacionales. Se evidencia excesiva asignación de carga laboral, jornadas laborales extensas que superan lo establecida en los contratos laborales, falta de recursos físicos y tecnológicos adecuados, alteración del clima en el hogar, desequilibrio en las comunicaciones laborales, falta de equidad en las asignaciones de teletrabajo, entre otras.

Recursos humanos tiene un rol importante en la fase de implementación del teletrabajo como fuente de motivación y como estrategia que agregue valor integral a los miembros y a los resultados de la organización. Lo expuesto anteriormente detona la necesidad de investigar este relevante tema a

efecto de cerrar las brechas existentes de implementación y determinar las condiciones óptimas para realizar teletrabajo en Guatemala. Por tal motivo se considera que la investigación es relevante, considerando que realizará un aporte valioso para determinar cómo transformar los aspectos contraproducentes del teletrabajo en la actualidad, en una herramienta valiosa de motivación y desarrollo organizacional.

1.2 Pregunta de investigación

¿Puede ser el teletrabajo una estrategia efectiva de motivación para el personal de empresas financieras de la ciudad de Guatemala?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si el teletrabajo es una estrategia efectiva de motivación para el recurso humano de las empresas financieras de la Ciudad de Guatemala.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1.3.2.1 Identificar el impacto que ha generado el teletrabajo en la motivación de los trabajadores de empresas financieras de Guatemala.
- 1.3.2.2 Determinar la factibilidad de aplicar teletrabajo en empresas financieras de la ciudad de Guatemala.
- 1.3.2.3 Definir las condiciones óptimas de aplicar teletrabajo para propiciar motivación en el recurso humano y promover compromiso y alto nivel de desempeño laboral.

1.4 Definición del tipo de investigación

El desarrollo de este artículo busca conocer detalles sobre el tema del teletrabajo. Para llevarlo a cabo se necesita establecer el tipo de investigación que se realizará, de esta manera se tendrán claros los métodos que se deben aplicar para alcanzar los objetivos propuestos.

Las investigaciones pueden ser clasificadas según diferentes criterios. De allí que una investigación puede ser catalogada de distintas formas, como resultado que a lo largo de su desarrollo se podrán abarcar diversos aspectos. Por ejemplo, según su propósito puede ser teórica o aplicada; según su profundidad será exploratoria, descriptiva o explicativa; dependiendo de los datos que se emplearán puede ser cualitativa o cuantitativa; por el tiempo en el que se realice puede ser longitudinal o transversal; entre otras clasificaciones.

En este caso, se puede decir que esta investigación en particular, puede ser catalogada de distintas formas, como: aplicada, debido a que busca que se apliquen de una manera práctica los conocimientos adquiridos; descriptiva, porque en ella se describirá la mayor cantidad de detalles posibles del tema; cualitativa, pues los datos que recopilará son no cuantificables; no experimental, la información a manejar se obtendrá por medio de encuestas y se observarán los hechos que revele la información que se reúna de las mismas. De todas las clasificaciones descritas, para identificar de manera específica esta investigación, se definirá como una investigación descriptiva.

1.4.1 Investigación descriptiva

En este artículo científico se aplicará el tipo de investigación descriptiva, con la finalidad de adquirir todo el conocimiento que sea posible respecto al tema y comprender la naturaleza del fenómeno que se estudia (teletrabajo). Se buscará obtener la mayor cantidad de información, para que se tenga una mejor comprensión de esta temática y que este conocimiento esté disponible y sea de utilidad para otras investigaciones que se hagan en el futuro sobre el *home office*.

Durante el desarrollo de la investigación se llevarán a cabo procesos de análisis, inducción, comparación, descripción y explicación, con base en la información bibliográfica recopilada y de los datos que se generen de cuestionarios y entrevistas que se diseñarán para el efecto y se aplicarán en una empresa financiera, a personal de niveles operativo e intermedio.

1.5 Sujeto de investigación

El sujeto de la investigación son los trabajadores de una empresa financiera. La muestra se seleccionó entre aquellos que laboran en las familias de puestos de apoyo técnico, apoyo secretarial, apoyo profesional y jefaturas, ya que son quienes realizan labores de oficina que pueden ser objeto de aplicación de teletrabajo. El rango de edades de los trabajadores oscila entre los 20 y 53 años de edad; el 59% son hombres y el 41% son mujeres. Fueron escogidas al azar, es decir, sin definir características puntuales que los enmarcaran dentro de un perfil específico, para evitar sesgos que pudieran perjudicar el desarrollo de la investigación.

La empresa fue constituida en 2005. El giro del negocio es la promoción de productos financieros como inversiones, fondos de pensión, operaciones de leasing y préstamos con diversas opciones de garantía. Tiene presencia comercial por medio de sus representantes financieros, quienes ofrecen los productos y servicios de la compañía a la cartera de clientes existente y a clientes potenciales. Los asesores financieros realizan su trabajo atendiendo a los clientes en las oficinas de la empresa, así como visitando a los clientes donde éstos lo soliciten. Su misión es propiciar relaciones duraderas con sus colaboradores, clientes, accionistas y la comunidad. Su visión es llegar a ser la primera opción financiera que seleccionen los guatemaltecos, para proteger su patrimonio y obtener los mejores rendimientos económicos. La empresa está dirigida por un gobierno corporativo que incluye la asamblea de accionistas, el consejo de administración, la auditoría interna, la oficina de cumplimiento, la gerencia general y dos subgerencias. Se encuentra organizada en 8 departamentos, tres de ellos corresponden al área administrativa (servicios administrativos, soporte tecnológico y recursos humanos) y 5 al área financiera (comercialización y cartera, mercadeo, cobros, operaciones de inversión y contabilidad). Contando al personal de todas las áreas descritas, la empresa cuenta con 111 colaboradores.

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Alcance temporal. La investigación se llevó a cabo entre mayo y agosto de 2020. Durante dicho período se realizaron las actividades de planificación de la investigación, revisión bibliográfica, diseño de los instrumentos de recopilación de información, trabajo de campo,

tabulación de datos, interpretación y análisis de los resultados obtenidos y redacción del documento final. También se realizaron las revisiones y correcciones necesarias para la entrega de la versión definitiva del artículo.

1.6.2 Alcance geográfico. El área geográfica donde se realizará la investigación se circunscribe a la zona central de la ciudad de Guatemala, donde se centran las operaciones de la empresa financiera en la que se llevará a cabo la investigación.

1.7 Definición de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra (n), se aplicó la fórmula para un universo finito conocido.

Los datos son los siguientes:

N: 111 – Población finita conocida

Z²: 1.96 – Nivel de confianza aceptado, correspondiente a 95% de certeza

p: 0.5 – Probabilidad de que ocurra el evento

q: 0.5 – Probabilidad de que no ocurra el evento

e²: 0.05 – Margen de error máximo aceptable de la investigación

La muestra quedó definida en 86 encuestas al aplicar la fórmula de la siguiente forma:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)} = \frac{111 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (111-1) + (1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5)} = 86$$

1.8 Definición de los instrumentos de investigación

El instrumento que se definió para recolectar la información fue un cuestionario, diseñado con 13 preguntas, de las cuales 10 eran de respuesta específica (sí o no), complementada con opción para justificar la respuesta dada; tres eran preguntas directas para que las personas contestaran según su criterio personal, con respuestas abiertas; y, dos preguntas tenían varias opciones de respuesta.

El cuestionario fue diseñado en un procesador de texto adecuado, para poder ser editado por la persona encuestada. El instrumento fue distribuido por vía electrónica a los colaboradores.

1.9 Recolección de datos

Al igual que el instrumento, el cual fue distribuido por vía electrónica, las respuestas fueron recibidas de la misma forma. El vaciado de la información se realizó verificando cada cuestionario en particular y registrando las respuestas en una hoja de cálculo que permitiera el manejo de información y la realización de distintos tipos de gráficas, tablas, fórmulas y otros elementos útiles en la presentación de los resultados.

Una vez reunida toda la información en la base de datos, se procedió a realizar las gráficas y tablas necesarias, y el análisis de los datos obtenidos para, finalmente, determinar las conclusiones respecto de la investigación sobre el impacto del teletrabajo (*home office*) como estrategia de motivación para el recurso humano en empresas financieras.

1.10 Procesamiento y análisis de datos

Teniendo disponibles los datos, las gráficas y tablas, que permiten una visión panorámica de la información recopilada, se procedió a realizar el análisis de la investigación. Se consideró la experiencia de aquellas personas que ya han realizado teletrabajo y se evaluó qué tan positiva o negativa fue la experiencia, así como las situaciones que la hicieron negativa y qué elementos consideraban necesarios para hacerla más aceptable.

Se relacionó el nivel de motivación que puede proporcionar en las personas, la oportunidad de trabajar en la modalidad de teletrabajo. También se analizó qué otros incentivos laborales son los que elevan más el nivel de motivación en los colaboradores.

Se analizó la viabilidad de poder aplicar el teletrabajo en una empresa financiera y cuáles son los requisitos que se deben llenar para asegurar que esa experiencia sea óptima y que realmente represente un incentivo para los trabajadores.

Se consideró qué tan factible es realizar teletrabajo para algunas personas, dependiendo de sus actividades laborales, así como su apreciación personal respecto de dicha posibilidad para una empresa del giro financiero.

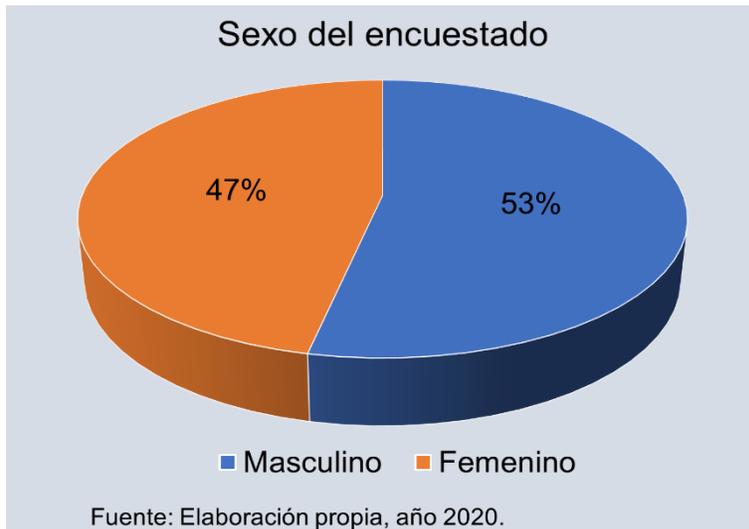
Capítulo 2

Resultados

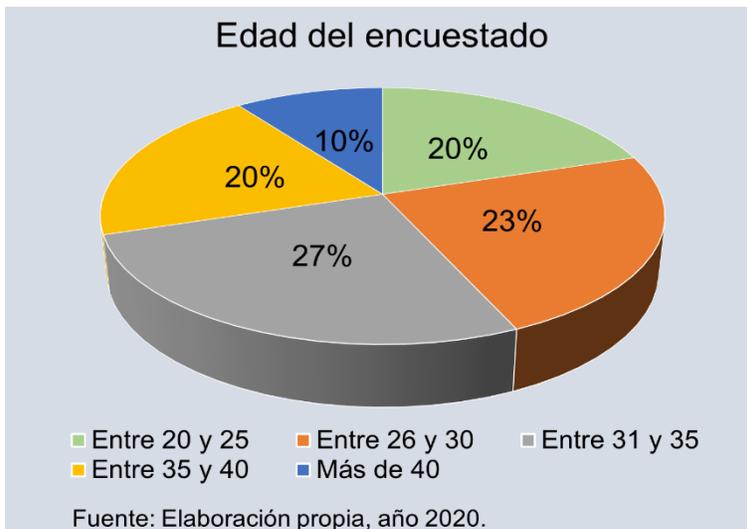
2.1 Presentación de resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la información recopilada. Los datos se descargaron de 81 encuestas contestadas, de las 86 que fueron enviadas, lo que representa 94% de índice de respuesta.

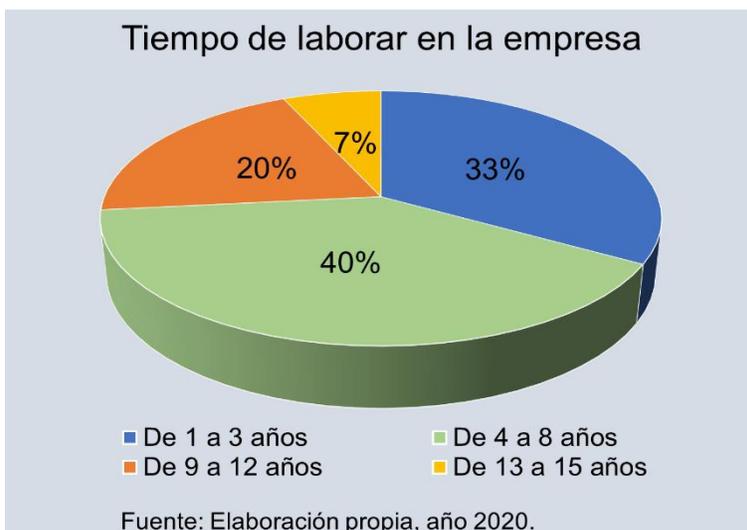
Los resultados de las preguntas se presentan por medio de gráficas y tablas, según el orden en que éstas fueron distribuidas en el cuestionario. Previo a iniciar con las preguntas, el cuestionario requería que la persona colocara sus datos generales de identificación (sexo, edad y tiempo de trabajo en la empresa), los cuales también se grafican.



La gráfica nos muestra el porcentaje de hombres (53%) y el porcentaje de mujeres (47%) que respondieron la encuesta.



La edad de los encuestados oscila entre los 20 años y algunos mayores de 40 años de edad. Quienes representan la mayoría son los que están entre los 26 y los 35 años.



El 73% de personas que fueron encuestadas tiene entre 1 y 8 años de ser parte de la empresa.



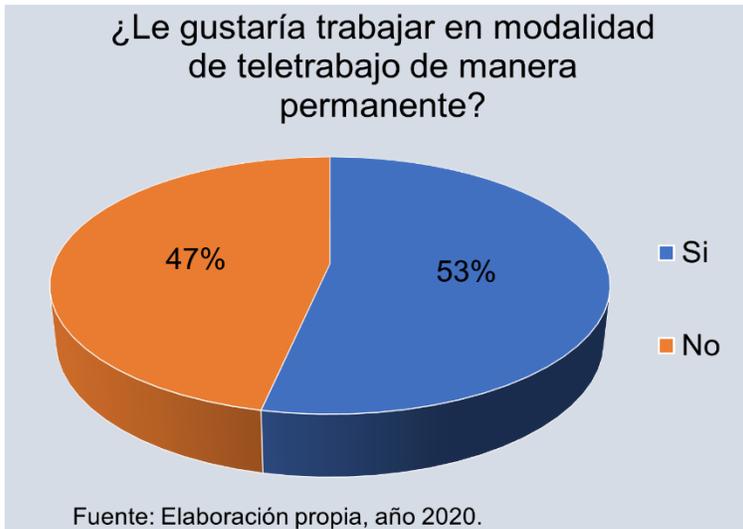
La primera pregunta busca establecer si la persona ya ha trabajado en esta modalidad. Se puede observar que el 77% ya ha tenido experiencia con teletrabajo, lo que le asegura a la empresa que las opiniones expresadas en la encuesta, tienen un sustento sólido, basado en la experiencia personal de los encuestados.



La segunda pregunta se relaciona con la percepción acerca del teletrabajo. El 52% opinó que fue una experiencia positiva, la apreciación del 44% fue interesante y 4% opinó que fue negativa. Los resultados revelan que la empresa puede aplicar esta modalidad con la seguridad que tendrá una aceptación del 52%.

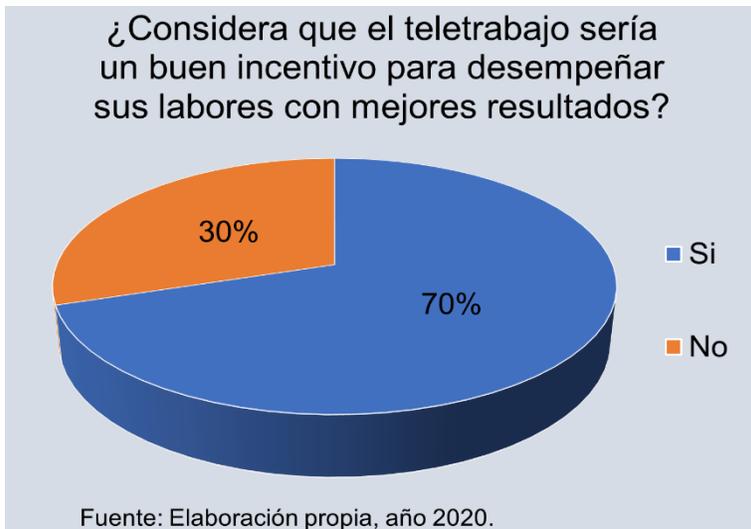
La tercera es una pregunta abierta. Las personas listaron todas aquellas dificultades que encontraron o que podrían encontrar en la modalidad de teletrabajo. Se hicieron varias divisiones de dificultades, para poder enmarcarlas en un criterio básico. Las respuestas revelan una diversidad de dificultades que deben ser analizadas. Tanto las empresas como los empleados deben trabajar para resolverlas.

¿Qué dificultades encontró o cree que podría encontrar al trabajar en modalidad de teletrabajo, en base a sus actividades laborales?
Trabajo presencial
1. El trabajo es presencial, no se puede realizar por teletrabajo
2. Solicitud de firmas autógrafas
3. Necesidad de consultar o manejar documentos físicos que se encuentran en la empresa
Recursos físicos
1. Espacio físico inadecuado para trabajar
2. Mobiliario inadecuado
Recursos tecnológicos
1. Conexión de internet inestable para trabajar y para videoconferencias
2. Acceso remoto deficiente (acceso al sistema de la compañía, archivos, información, etc.)
3. No se tiene acceso remoto a algunos programas
4. Equipo inadecuado (computadora, impresora)
Apoyo técnico
1. Falta de apoyo tecnológico para resolver problemas de equipo y conectividad
Apoyo administrativo
1. No se respetan las jornadas laborales
2. Incremento del tiempo de trabajo por todas las complicaciones
Dificultades personales
1. Planificación inadecuada del tiempo efectivo de trabajo
2. Distractores externos y familiares
Fuente: Elaboración propia, con información recopilada en encuesta del personal de empresa financiera.

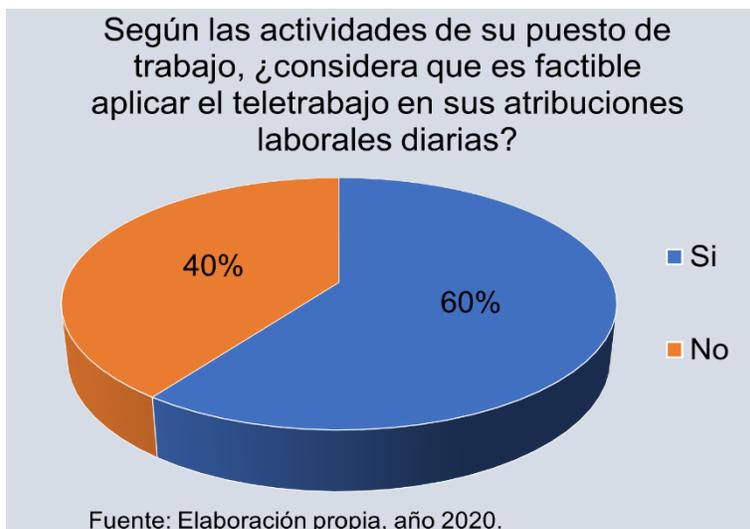


La cuarta pregunta indaga sobre el deseo de las personas respecto de trabajar en modalidad de teletrabajo de manera permanente. Sorprendentemente, un 47% respondió que no. Para esas personas esta modalidad no es precisamente deseable. El 53% sí desearía trabajar desde casa. Esto evidencia que las estrategias también deben ser

evaluadas a nivel de cada empleado, qué les incentiva de manera personal, porque no todos se sienten motivados por las mismas cosas.



La pregunta cinco inicia con la investigación de si el teletrabajo representa un incentivo laboral para los trabajadores. Un 70% contestó que sí, lo que refleja que el teletrabajo como incentivo laboral sí sería efectivo para la empresa.

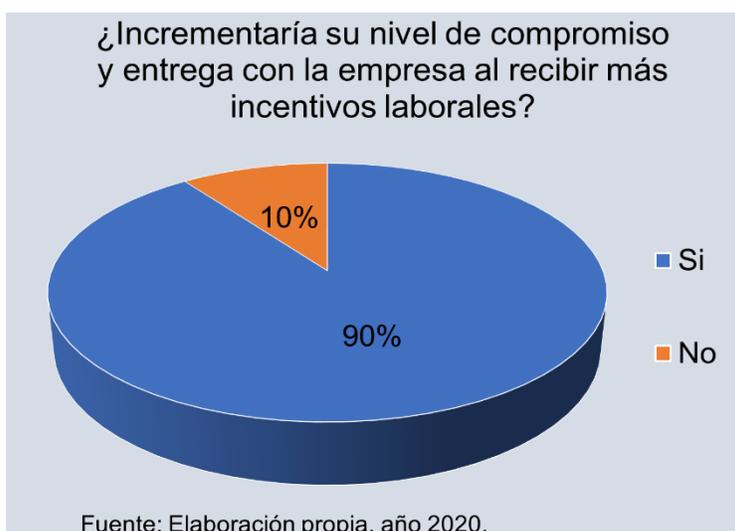


Una de las dificultades que encontraron algunas personas en la modalidad de teletrabajo es que, por el tipo de actividades, no siempre se puede aplicar esta modalidad a todos los puestos. La empresa debe buscar alternativas para los casos en que se requiere presencia física de los empleados.

La pregunta siete recopiló todas aquellas condiciones que los trabajadores listaron para que esta modalidad se considere óptima. Al igual que la pregunta tres, se hicieron divisiones según un criterio básico, que también favoreciera el análisis de la información recopilada. Se puede observar que la mayor cantidad de condiciones se encuentra en los apartados de apoyo administrativo y de recursos tecnológicos, aspectos que deben ser satisfechos, en su mayoría, por la empresa. Si se desea aplicar esta modalidad, la organización debe encargarse de estos aspectos para lograr sea realmente efectiva.

¿Qué condiciones considera que serían necesarias para que la modalidad de teletrabajo sea óptima?
Recursos físicos
1. Espacio físico adecuado, sin distracciones o interrupciones
2. Mobiliario adecuado (silla, escritorio)
Recursos tecnológicos
1. Conexión a internet óptima y veloz
2. Accesos al sistema de entidad
3. Equipo específicamente para el trabajo
4. Equipo de trabajo óptimo (computadora, sistema operativo, teléfono, impresora, fotocopidora, scanner)
5. Digitalizar y tener acceso a los documentos que podrían estar físicamente en la empresa
Apoyo técnico
1. Capacitación sobre conexión por internet al sistema de la empresa, solución de problemas

Apoyo administrativo
1. Comunicación constante, clara y accesible con los superiores
2. Confianza de parte del jefe inmediato
3. Que la jefatura defina y respete las jornadas laborales
4. Regular las condiciones legales y empresariales del teletrabajo
5. Realizar reuniones virtuales
6. Autorizar firmas electrónicas en lugar de firmas autógrafas
7. Supervisión adecuada de los jefes
8. Mejora en la organización de las atribuciones y tiempos de entrega de resultados para generar seguridad y confianza en los jefes
9. Mejorar la comunicación con la empresa, respecto de la información que se genera para que el trabajo fluya en la misma línea
10. Complementar el teletrabajo con otras estrategias, según la necesidad de cada puesto
Aspectos personales
1. Organizar un horario para el trabajo
2. Habilidad para combinar distintas tareas
3. Habilidades personales como disciplina, orden, voluntad, etc.
Fuente: Elaboración propia, con información recopilada en encuesta del personal de empresa financiera.

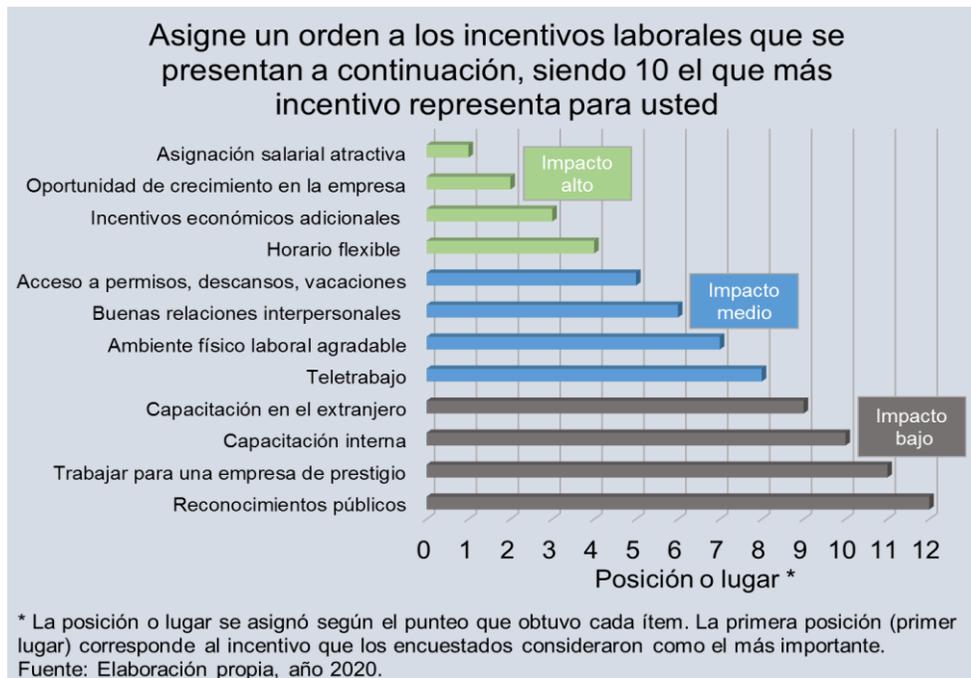


La pregunta ocho muestra que el 90% de las personas percibe los incentivos como un impulso positivo, lo que indica que la organización debe considerar implementar más incentivos laborales en sus estrategias.

La pregunta nueve lista los incentivos que las personas han recibido durante su vida laboral y que les han motivado para realizar un mejor trabajo. Los incentivos fueron divididos en tres segmentos para facilitar su análisis. La empresa puede tomar ideas de las estrategias que aún no ha implementado y que han sido efectivas para motivar sus empleados.

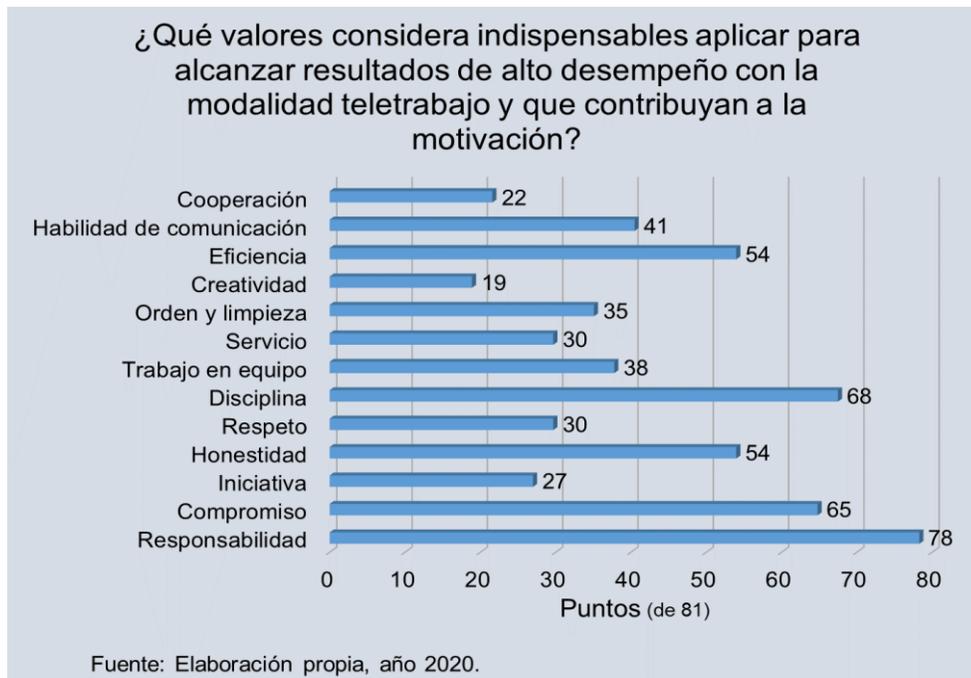
¿Ha recibido en alguna ocasión algún incentivo que le motive a trabajar de mejor manera?	
Económicos	
1.	Incentivos económicos (bonos por rendimiento, por metas alcanzadas)
2.	Apoyo económico para estudios
3.	Incremento de salario
4.	Ascensos
De reconocimiento frente a otros	
1.	Felicitaciones o reconocimiento público o por escrito, por buenos resultados
2.	Reconocimiento de parte de los clientes
3.	Confianza y autorización para modificar procesos
4.	Empoderamiento
Extraeconómicos	
1.	Capacitación
2.	Flexibilidad de horario laboral (hora de entrada, almuerzo, salida)
3.	Flexibilidad en otros aspectos como vestimenta
4.	Apoyo del equipo de trabajo
5.	Descansos por logros
Fuente: Elaboración propia, con información recopilada en encuesta del personal de empresa financiera.	

La pregunta 10 le asigna un lugar específico a un listado de incentivos propuestos. Las personas los ponderaron y definieron aquellos que, según su criterio personal, les generan más motivación. El teletrabajo se ubicó en el puesto 8, de 12. A pesar de que representa cierto nivel de motivación, las personas valoraron más otro tipo de incentivos. La empresa debe apostar por aquellos que se encuentran en el nivel de impacto alto y enfocarse menos en los que se encuentran en el nivel de impacto bajo ya que no tendrán resultados favorables para la organización.



La pregunta once cuestiona específicamente si el teletrabajo representa un incentivo para las personas. El 73% contestó que sí. Al aplicar este incentivo, la empresa elevará el nivel de motivación de su personal.

La pregunta doce presenta una lista de valores de los cuales los encuestados debían seleccionar aquellos que consideraran indispensables para que la modalidad de teletrabajo genere buenos resultados en el desempeño laboral de las personas. La empresa debe fomentar los que recibieron mayor ponderación.



Por último, la pregunta trece cuestiona la factibilidad de que una empresa financiera pueda aplicar la modalidad de teletrabajo en sus operaciones y transacciones, a lo cual 66% de los encuestados dijo que sí es factible. A criterio de los empleados, la empresa podría aplicar el teletrabajo, tomando en cuenta aspectos técnicos importantes para evitar riesgos y disminuir vulnerabilidades de los sistemas.

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

3.1 Extrapolación

El teletrabajo ha incrementado en los últimos años en los países desarrollados y en las economías emergentes y en vías de desarrollo. Más empresas ofrecen trabajo con esta modalidad. Como estrategia de motivación, el teletrabajo también se ha ganado un espacio dentro de las empresas para incentivar a su personal. Es importante que las organizaciones dediquen especial atención a diseñar estrategias motivacionales que les ayuden a retener a su personal, como dice Chiavenato “Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios.” (Chiavenato, 2009, pág. 235).

Las estrategias de motivación que las empresas seleccionen para incentivar a su personal, dependerán mucho de las características específicas del giro del negocio, de los requisitos que los puestos de trabajo tengan establecidos, de la cultura del país y de otros aspectos que las organizaciones deben tomar en cuenta para establecer sus planes de incentivos. Robin y Judge confirman que las compañías varían mucho en el enfoque práctico que adoptan para motivar a sus empleados (Robin y Judge, 2009, pág. 214).

Los resultados de la encuesta aplicada en esta investigación, permiten dar respuesta a la pregunta que genera la presente investigación: ¿Puede ser el teletrabajo una estrategia efectiva de motivación para el personal?, la cual se responde positivamente. Por un lado, los encuestados expresaron su aceptación a la modalidad de trabajar desde casa como una estrategia que incentiva la motivación. Por otro lado, indicaron que existen varios aspectos importantes que se deben considerar al momento de implementar esta modalidad, debido a que existen algunos que limitan el buen desempeño y el éxito de la estrategia.

Aunque algunas de las personas encuestadas no coincidieron con que la modalidad de teletrabajo fuera lo ideal para ellos. En general sí se consideró como una estrategia interesante para ser aplicada en una empresa financiera.

En la actualidad el análisis de la posibilidad de implementar el teletrabajo ha sido investigado por distintas empresas y organizaciones como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, el Ministerio de Trabajo de Colombia, la multinacional Citrix Systems Inc., y otras empresas.

La posibilidad de iniciar con la modalidad de teletrabajo se debe examinar según la empresa específica donde se desee implementar y los puestos de trabajo, ya que no todos son aptos para aplicar el teletrabajo. Reforzando este pensamiento, Robin y Judge hacen la pregunta ¿Cuáles son los tipos de empleo más apropiados para teletrabajar?, y responde a ella identificando tres categorías de trabajo que sí se adaptan: tareas rutinarias de manejo de información, actividades móviles y labores profesionales y relacionadas con el conocimiento (Robin y Judge, 2009, pág. 223).

3.2 Hallazgos y análisis general

El instrumento que se utilizó para recopilar la información que da sustento a esta investigación, se diseñó de manera que solicitaba, en primer lugar, datos generales del encuestado. Con base en esa información, se obtuvieron los resultados siguientes:

- Del 100% de los encuestados, el 53% eran hombres y el 47% eran mujeres, lo que nos indica que un equilibrio en cuanto al sexo de las personas que participaron.
- En cuanto a la edad de los encuestados, la distribución también es bastante equilibrada, ya que se tiene un buen porcentaje de participación por cada grupo de edades:
 - 20% de personas están en la edad entre 20 y 25 años de edad;
 - 23% están en la edad entre 26 y 30 años de edad;
 - 27% están en la edad entre 31 y 35 años de edad;
 - 20% están en la edad entre 35 y 40 años de edad;
 - El 10% restante corresponde a mayores de 40 años de edad.
- En cuanto al tiempo que las personas tenían de laborar en la empresa, la mayoría de encuestados están entre 4 y 8 años, con un 40% de participación. El grupo menos representativo corresponde a las personas que tienen entre 13 y 15 años representan el 7%.

Posteriormente, el resto de la encuesta se enfocaba en recopilar información sobre la experiencia y percepción de los colaboradores, respecto del teletrabajo. En ese sentido, la encuesta reveló que el 77% de los encuestados ya había tenido experiencia en realizar teletrabajo, contra el 23% que no lo habían hecho. Este dato es importante, porque la información recabada tiene un alto grado de confiabilidad y le da sustento, tomando en cuenta que las personas dieron su opinión respecto de algo que han experimentado y vivido de manera personal.

Para un 52% de las personas que han realizado teletrabajo, la experiencia fue positiva, un 44% dijo que había sido una experiencia interesante y solamente un 4% dijo que había sido negativa. El resultado de esta pregunta se contrasta con la interrogante ¿Le gustaría trabajar en modalidad de teletrabajo de manera permanente? Es interesante observar que un 47% dijo que no le gustaría trabajar en esta modalidad. Esta relación nos muestra que, de las personas que han trabajado desde casa, no todas preferirían continuar con esta modalidad, las razones que las personas dieron fueron variadas, entre ellas la falta de equipo y conectividad adecuados, distracciones en el hogar, dificultad de separar las actividades personales de las laborales, entre otras.

También existe la posibilidad de que las personas hayan expresado que no prefieren la modalidad de teletrabajo por el hecho de que su trabajo en sí, es decir las atribuciones que tienen asignadas cada día, no aplican para realizarse en casa. Estos serían ejemplo de aquellos trabajos en los que no se puede adoptar la modalidad de teletrabajo.

El 70% de los encuestados consideran que el teletrabajo sí puede representar un incentivo para mejorar sus resultados laborales. En general, la mayoría (90%) de los empleados indicaron que cualquier tipo de incentivo laboral representaría un motivo para comprometerse más con la empresa. Este dato es importante para las empresas, ya que demuestra que los incentivos para los empleados cumplen con su finalidad: lograr un mejor desempeño y elevar su nivel de compromiso con la empresa, por lo que es importante mantener motivados a los colaboradores.

El teletrabajo, como estrategia efectiva de motivación para el personal, recibió una calificación, junto a otras estrategias. Aunque no logró colocarse dentro de los tres primeros lugares, tampoco estuvo en los últimos. Su posición final fue la octava, de doce opciones que se dieron para ponderar.

Los empleados ponderaron más aquellos incentivos que van relacionados con el aspecto económico y de crecimiento dentro de la empresa.

Aunque en Guatemala el teletrabajo ya había sido implementado por algunas empresas, fue hasta la crisis actual, provocada por la pandemia de COVID-19, que esta modalidad se empezó a utilizar de manera generalizada en aquellas empresas y puestos de trabajo en donde era viable. Sin embargo, esta situación se generó por una necesidad, no por una opción que las empresas estuvieran ofreciendo a sus trabajadores, por lo que aún existen muchos vacíos que se deben cubrir para que esta modalidad pueda ser óptima.

El teletrabajo requiere que los empleados observen ciertos valores que harán que esta estrategia sea exitosa. Los encuestados seleccionaron, entre un listado que se les proveyó, qué valores eran los más y los menos importantes. Los que obtuvieron el mayor puntaje fueron la responsabilidad, la disciplina, el compromiso, la honestidad y la eficiencia. Los que menos puntaje obtuvieron fueron la cooperación y la creatividad. Efectivamente, estos últimos no serían indispensables, ya que se espera que el trabajo para realizar en casa mantenga una rutina establecida y no requiere cooperación entre compañeros o jefes.

Otro aspecto que requiere atención, son aquellos elementos que representan una limitante para los trabajadores al desarrollar sus actividades desde casa. Algunos de estos elementos deben ser satisfechos por los empleados mismos, otros deberán ser atendidos por las empresas. Entre aquellos que son responsabilidad del colaborador, se mencionaron: tener un espacio físico adecuado, sin interrupciones, con mobiliario apropiado para trabajar por largas horas, contar con un plan de internet lo suficientemente veloz, así como habilidades o valores personales como los mencionados anteriormente.

Por su parte, las empresas deben realizar ajustes para que los empleados puedan trabajar desde casa, sin problemas. Entre los elementos que estas deben satisfacer se encuentran: proveer los accesos necesarios a los sistemas de la entidad, actualizar bases de datos, establecer canales de comunicación adecuados, entre otros.

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta, son regulaciones legales y empresariales que el teletrabajo debe cumplir y las condiciones relacionadas con los recursos del trabajador. Es

necesario que este aspecto se defina; al no estar regulado, puede provocar muchos inconvenientes que podrían afectar legalmente a la empresa.

3.3 Conclusiones

- 3.3.1 El resultado de esta investigación confirma que el teletrabajo sí puede ser considerado como una estrategia efectiva de motivación para el recurso humano de las empresas financieras, así como para empresas que se encuentren en otras ramas de actividad económica, toda vez sea aplicado adecuadamente, es decir que satisfaga los requisitos básicos que el empleado necesita, para cumplir con sus atribuciones.
- 3.3.2 El impacto que ha generado el teletrabajo en la motivación de los trabajadores ha sido ambiguo. Algunos trabajadores lo han tomado de manera aceptable y otros lo ven como interesante, pero no llegan a considerarlo positivo del todo. Esto puede deberse a todos esos vacíos que no han sido satisfechos por las empresas y por los trabajadores mismos. De allí la necesidad de que el trabajo en casa sea regulado, tanto en una base legal, como a nivel empresarial.
- 3.3.3 Se determinó que sí es factible aplicar el teletrabajo en empresas financieras; no obstante, existen puestos de trabajo específicos que no son aptos para esta modalidad, ya que sus atribuciones requieren presencia física del empleado en la empresa, por lo que no es aplicable a la totalidad de los puestos de trabajo, pero sí a algunos que tengan atribuciones que no requieran que el empleado esté presente en su lugar de trabajo.
- 3.3.4 Las empresas y los trabajadores deben cumplir con ciertas condiciones para que el resultado del teletrabajo sea óptimo, genere motivación y compromiso en los empleados, y promueva un desempeño laboral de alto nivel. En general se identificaron cinco divisiones que se deben atender para lograr dicho resultado óptimo, siendo estas, los recursos físicos, los recursos tecnológicos, el apoyo técnico, el apoyo administrativo y habilidades o valores intrínsecos del colaborador.

Referencias

Bibliográficas:

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: ed. McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: ed. McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Argentina: ed. Paidós.
- González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. Cuba: ed. Ciencias Médicas.
- Robin, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: ed. Pearson Education, Inc.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: ed. McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Fuentes electrónicas:

- Cambridge Dictionary (2020). Traducción de telework y telecommuting. Cambridge Dictionary. Recuperado de: <https://dictionary.cambridge.org/es/translate/>
- Real Academia Española -RAE- (2020). Definición de bienestar y estrategia. *Edición del Tricentenario. Rae.es*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/bienestar>
- Tesaurus de la Organización Internacional del Trabajo -OIT- (2008). Definición de teletrabajo. *Biblioteca de la OIT*. Recuperado de: <https://metadata.ilo.org/thesaurus.html>

Revistas/reportes:

- Aquije, Claudia Patricia (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review, Fundación Universidad de Palermo*, 18. Recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (2018). Índice de mejores trabajos, Nota de país. *BID*.

Recuperado de: <https://mejorestrabajos.iadb.org/es>

Porter, M. (2011) ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, Diciembre 2011, pp. 100-117.

Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Ushakova, T. (2015). El Derecho de OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*,

3 (4), pp. 1-19. Recuperado de:

http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/viewFile/332/428

Anexo

Anexo

Instrumento de Investigación

Impacto del Teletrabajo (*home office*) como estratégica de motivación

Como parte de la Maestría de Gestión del Talento Humano, de Universidad Panamericana, se requiere realizar un artículo científico. Para el efecto se ha preparado el presente instrumento, el cual agradeceré su valiosa colaboración en completarlo, con el fin de recabar información relacionada con el título escrito en la parte superior del mismo. Esta información será tratada con total confidencialidad, no se hará pública, se analizará de manera global.

Agradezco su colaboración y apoyo en el logro del objetivo de esta investigación.

Sexo:	M	F	Edad:		Tiempo de laborar en la empresa:	
1.	¿Ha realizado teletrabajo en alguna ocasión?				Si	No
2.	¿Cómo fue su experiencia al trabajar en la modalidad de teletrabajo? (omite esta pregunta si la respuesta a la pregunta anterior fue NO)		Positiva	Negativa	Interesante	
3.	¿Qué dificultades encontró o cree que podría encontrar al trabajar en modalidad de teletrabajo, en base a sus actividades laborales? Explique.					
4.	¿Le gustaría trabajar en modalidad de teletrabajo de manera permanente? ¿Por qué?				Si	No
5.	¿Considera que el teletrabajo sería un buen incentivo para desempeñar sus labores con mejores resultados? ¿Por qué?				Si	No
6.	Según las actividades de su puesto de trabajo, ¿considera que es factible aplicar el teletrabajo en sus atribuciones laborales diarias? ¿Por qué?				Si	No
7.	Qué condiciones considera que serían necesarias para que la modalidad de teletrabajo sea óptima. Explique.					
8.	¿Incrementaría su nivel de compromiso y entrega con la empresa al recibir más incentivos laborales?				Si	No
9.	¿Ha recibido en alguna ocasión algún incentivo que le motive a trabajar de mejor manera? Explique.					

10.	Asigne un orden a los incentivos laborales que se presentan a continuación, siendo 10 el que más incentivo representa para usted.		
	a. Incentivos económicos adicionales (premios por rendimiento, bono por metas, etc.)		
	b. Fácil acceso a permisos, descansos, vacaciones		
	c. Horario flexible de trabajo		
	d. Trabajar desde casa (teletrabajo)		
	e. Capacitación en el extranjero		
	f. Capacitación interna		
	g. Reconocimientos públicos		
	h. Oportunidades de crecimiento en la empresa		
	i. Buenas relaciones interpersonales (jefes/empleados)		
	j. Ambiente físico laboral agradable		
	k. Asignación salarial atractiva		
	l. Trabajar para una empresa de prestigio		
11.	¿Desde su perspectiva personal, el teletrabajo contribuye a su motivación? ¿Por qué?	Si	No
12.	¿Qué valores considera indispensables aplicar para alcanzar resultados de alto desempeño con la modalidad teletrabajo y que contribuyan a la motivación? Puede marcar varios.		
	Responsabilidad	Compromiso	Iniciativa
	Honestidad	Respeto	Disciplina
	Trabajo en equipo	Respeto	Servicio
	Orden y limpieza	Creatividad	Eficiencia
	Habilidades de comunicación	Cooperación	Otro:
13.	¿Cree que una institución financiera puede realizar teletrabajo sin elevar el nivel de riesgos en operaciones y transacciones financieras? ¿Por qué?	Si	No