

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Estudio comparativo de la modalidad del teletrabajo según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa de organizaciones en la ciudad de Guayaquil ante la crisis humanitaria del COVID-19**

**AUTOR:**

**Hungria Sarmiento, Mariuxi Lorena**

**Robles Beltran, Diana Cristina**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADAS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:**

**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana**

**Guayaquil, Ecuador**

**2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Hungría Sarmiento, Mariuxi Lorena**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTORA**

f. 

**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofia Viviana**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 11 del mes de Septiembre del año 2020**



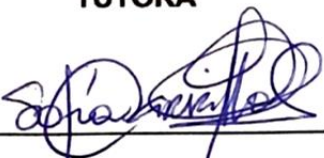
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Robles Beltrán, Diana Cristina**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTORA**

f. 

**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofia Viviana**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2020**





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Robles Beltran, Diana Cristina**

#### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “Estudio comparativo de la modalidad del teletrabajo según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa de organizaciones en la ciudad de Guayaquil ante la crisis humanitaria del COVID-19” previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2020**

**LA AUTORA:**

f.                     *Diana Robles*                    

**Robles Beltran, Diana Cristina**





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Robles Beltran, Diana Cristina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “Estudio comparativo de la modalidad del teletrabajo según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa de organizaciones en la ciudad de Guayaquil ante la crisis humanitaria del COVID-19”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de septiembre del año 2020**

**LA AUTORA:**

f.                     *Diana Robles*                    

**Robles Beltran, Diana Cristina**

Guayaquil, 11 de Septiembre del 2020

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND

**Documento** [Estudio comparativo de la modalidad del teletrabajo segun la perspectiva generacional y su impacto en la motivacion de los colaboradores del area administrativa de organizaciones en la ciudad de Guayaquil ante la crisis.docx \(D78251499\)](#)  
**Presentado** 2020-08-27 15:22 (-05:00)  
**Presentado por** mariuxi.hungria@cu.ucsg.edu.ec  
**Recibido** sofia.carrillo.ucsg@analysis.arkund.com  
0% de estas 102 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** "Estudio comparativo de la modalidad del teletrabajo según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa de organizaciones en la ciudad de Guayaquil ante la crisis humanitaria del COVID-19"

**Estudiantes:**

- Mariuxi Lorena Hungría Sarmiento
- Diana Cristina Robles Beltran

**Docente Tutora:** Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

  
FIRMA



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por las bendiciones que me ha dado durante mi vida, en mi trayecto universitario, por las enseñanzas que me ha brindado he podido aprender de ellas siendo buenas y malas. Espero seguir aprendiendo de las nuevas metas que se me presente en el camino ya sea en mi vida personal y profesional, acogiéndome siempre a su voluntad. Finalmente, agradezco a todos mis profesores que han estado presente en mi trayecto universitario, en especial a mi tutora, Mgs. Sofía Carillo, por sus buenos conocimientos compartidos en clases y apoyándonos para la realización de este trabajo de titulación.

### **Diana Cristina Robles Beltran**

En primer lugar, le doy gracias a Dios por haberme permitido culminar mis estudios, bendiciéndome con: salud, bienestar y regalándome un día más de vida. Él siempre estuvo presente en cada paso que di, ayudándome a superar cualquier tipo de dificultad, ayudándome a superar miedos, alcanzar metas y a superarme constantemente. A mis padres: Javier y Lorena, por ser mis pilares, mis más grandes amores, les agradezco por su amor incondicional, por los sacrificios que han hecho por mí a lo largo de mi vida, su apoyo y sus consejos. A mis hermosos hermanos: Carlos, Pedro y Coco por siempre haberme apoyado y recordarme que faltaba poco para que llegara el día en el cual termine mi carrera, cuando tan solo aun la iniciaba. Le agradezco tanto a mi mejor amiga Daniella, por haber estado a mi lado desde kínder hasta la universidad, apoyándome y ayudándome con su paciencia y amor dándome fuerzas para seguir adelante. A mi mejor amigo Jerry, por su apoyo absoluto en esta hermosa trayectoria, empujándome siempre a que sea mejor y alcance todos los objetivos que me proponga, a no rendirme y buscar soluciones ante mis problemas. A mi amigo Steffano, por acompañarme en mis últimos años de universidad, sin duda alguna fueron las clases más divertidas. Finalmente, a mi tutora Mgs. Sofía Carillo y a mi compañera de tesis Diana, que a pesar de la crisis humanitaria que atravesamos, pudimos realizar un buen trabajo, les agradezco por haber sido mi mejor equipo y no lo hubiera logrado sin ustedes.

### **Mariuxi Lorena Hungria Sarmiento**

## **DEDICATORIAS**

Esta meta se la dedico a Dios, quien me ha dado fuerzas y paciencia necesaria para realizar este trabajo, siempre acogiéndome a él. También, se lo dedico a las dos mujeres que son mi mama y mi abuelita, que me demuestran día a día su fortaleza y dedicación al afrontar los obstáculos que se les presenten en su vida, además por su gran amor hacia a mí. A mis mejores amigas de la vida Diana Naula y Gabriela Gómez, con las que siempre sentiré su apoyo incondicional y que son un pilar fundamental de este trabajo de titulación. También, quisiera agradecer a mi mejor amigo Andrés Lin, quien me ha brindado apoyo en todo momento para la realización de este objetivo. Por otro lado, a mis perritas Lula y Victoria quienes me han acompañado en mis traspasadas y siendo fuente de felicidad.

Finalmente, a mi amiga y compañera de trabajo de titulación, demostrándome que con paciencia y ánimos se pudo lograr esta meta.

### **Diana Cristina Robles Beltran**

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, por haberlo dado todo por mí, cada sacrificio dado en estos años de universidad se refleja y resume ahora en este trabajo, si no hubiera sido por ustedes, no hubiera podido lograr esta meta.

A mi mejor amiga Daniella, quien fue la persona más incondicional en toda mi carrera, se la dedico a ella y todas las veces que me ayudo con mis estudios, sin ti y tu amistad, no hubiera sido lo mismo esta experiencia.

También se lo dedico a mi hermanito menor, con ganas y dedicación podrás lograr lo que te propongas, ten fe y cree en ti, si trabajas por tus sueños lo podrás conseguir.

Finalmente, a mi gran amiga y compañera de tesis, definitivamente no pude escoger mejor compañera que tú, gracias por todo.

### **Mariuxi Lorena Hungria Sarmiento**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
UNIVERSIDAD CATÓLICA**

**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Alexandra Patricia Galarza Colamarco**

**DECANO O DIRECTOR DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana**

**COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Elba Narcisa Bermúdez Reyes**

**OPONENTE**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	XX
INTRODUCCIÓN .....	2
Marco teórico .....	5
1. Cultura organizacional .....	5
1.1 Concepto de cultura organizacional.....	5
1.2 Elementos de la cultura organizacional .....	6
1.3 Socialización de la cultura organizacional.....	7
1.4 Compromiso individuo - organización .....	10
2. Teletrabajo.....	10
2.1 Concepto de teletrabajo.....	10
2.2 Modalidades de teletrabajo.....	12
2.3 Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	14
2.4 Impacto del teletrabajo en la organización y en el desempeño del colaborador.....	16
2.5 Consideraciones para la adopción del teletrabajo.....	17
2.6 La motivación y el contrato psicológico en tiempos de covid-19 .....	18
3. Perspectiva generacional .....	20
3.1 Concepto mentalidad generacional.....	20
3.2 Generación baby boomer .....	21
3.2.1 Características .....	21
3.3 Generación X .....	23
3.3.1 Características.....	23
3.4 Generación Y .....	25
3.4.1 Características .....	25
4. Motivación en el contexto laboral .....	26
4.1 Concepto de motivación .....	26
4.2 El ciclo de la motivación .....	27
4.3 Fases del ciclo de motivación para la satisfacción de necesidades .....	28
4.4 Teorías motivacionales.....	29
4.4.1 Teoría del factor dual de Frederick Herzberg .....	29
4.4.2 Modelo contingencial de la motivación de Vroom.....	30
4.4.3 Teoría de las relaciones humanas Mc Gregor .....	31
5. Bienestar Psicológico.....	32

5.1 Descripción del bienestar psicológico .....	32
5.2 Factores del bienestar psicológico.....	33
5.3 Bienestar psicológico en el ámbito laboral .....	34
6. Employee experience.....	35
6.1 Los componentes del employee experience .....	35
6.2 Estrategias para el employee experience .....	36
CAPÍTULO II .....	37
ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	37
Organización A.....	37
Organización B.....	38
Organización C.....	38
CAPÍTULO III .....	39
MARCO METODOLÓGICO .....	39
1. Planteamiento del problema de investigación .....	39
2. Formulación de preguntas de investigación .....	50
2.1. Pregunta Primaria:.....	50
2.2. Preguntas Secundarias:.....	50
3. Planteamiento de objetivos .....	50
3.1. Objetivo General:.....	50
3.2. Objetivos Específicos:.....	50
4. Enfoque metodológico .....	51
4.1. Diseño de investigación .....	51
4.1.1. No experimental:.....	51
4.1.2. El alcance del estudio es descriptivo: .....	51
5. Tipo de investigación .....	52
5.1. La metodología del trabajo es de enfoque mixto:.....	52
6. Población y muestra .....	52
6.1. POBLACIÓN:.....	52
6.2. MUESTRA:.....	53
7. Dimensiones .....	53
8. Método y técnicas de investigación.....	55
CAPÍTULO IV .....	57
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	57

CAPÍTULO V .....	197
PROPUESTA.....	197
CONCLUSIONES .....	211
RECOMENDACIONES .....	213
REFERENCIAS .....	215
ANEXOS.....	220

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Preguntas de la encuesta.....	63
Tabla 2: Año de nacimiento.....	64
Tabla 3: Edad .....	65
Tabla 4: Estado civil.....	66
Tabla 5: Género .....	66
Tabla 6: Ciudad de residencia.....	67
Tabla 7: ¿Tiene hijos?.....	68
Tabla 8: ¿Con quién convive?.....	69
Tabla 9: Pregunta 1 .....	70
Tabla 10: Pregunta 2.....	71
Tabla 11: Pregunta 3.....	72
Tabla 12: Pregunta 4.....	73
Tabla 13: Pregunta 5.....	74
Tabla 14: Pregunta 6.....	76
Tabla 15: Pregunta 7.....	77
Tabla 16: Pregunta 8.....	78
Tabla 17: Pregunta 9.....	79
Tabla 18: Pregunta 10.....	80
Tabla 19: Pregunta 11.....	81
Tabla 20: Pregunta 12.....	82
Tabla 21: Pregunta 13.....	83
Tabla 22: Pregunta 14.....	84
Tabla 23: Pregunta 15.....	85
Tabla 24: Pregunta 16.....	86
Tabla 25: Pregunta 17.....	87

Tabla 26: Pregunta 18.....	88
Tabla 27: Pregunta 19.....	89
Tabla 28: Pregunta 20.....	90
Tabla 29: Pregunta 21.....	91
Tabla 30: Pregunta 22.....	92
Tabla 31: Pregunta 23.....	93
Tabla 32: Año de nacimiento.....	97
Tabla 33: Edad.....	97
Tabla 34: Estado Civil .....	98
Tabla 35: Género .....	99
Tabla 36: Ciudad de residencia.....	100
Tabla 37: ¿Tiene Hijos? .....	100
Tabla 38: ¿Con quién convive?.....	101
Tabla 39: Pregunta 1.....	102
Tabla 40: Pregunta 2.....	103
Tabla 41: Pregunta 3.....	104
Tabla 42: Pregunta 4.....	105
Tabla 43: Pregunta 5.....	106
Tabla 44: Pregunta 6.....	108
Tabla 45: Pregunta 7.....	109
Tabla 46: Pregunta 8.....	110
Tabla 47: Pregunta 9.....	110
Tabla 48: Pregunta 10.....	111
Tabla 49: Pregunta 11.....	112
Tabla 50: Pregunta 12.....	113
Tabla 51: Pregunta 13.....	115
Tabla 52: Pregunta 14.....	116
Tabla 53: Pregunta 15.....	117
Tabla 54: Pregunta 16.....	118
Tabla 55: Pregunta 17.....	119
Tabla 56: Pregunta 18.....	120
Tabla 57: Pregunta 19.....	121
Tabla 58: Pregunta 20.....	122

Tabla 59: Pregunta 21.....	123
Tabla 60: Pregunta 22.....	124
Tabla 61: Pregunta 23.....	125
Tabla 62: Año de nacimiento.....	128
Tabla 63: Edades.....	129
Tabla 64: Estado civil.....	130
Tabla 65: Género.....	131
Tabla 66: Ciudad de residencia.....	132
Tabla 67: Ciudad de residencia.....	133
Tabla 68: ¿Con quién convive?.....	134
Tabla 69: Pregunta 1.....	136
Tabla 70: Pregunta 2.....	137
Tabla 71: Pregunta 3.....	138
Tabla 72: Pregunta 4.....	139
Tabla 73: Pregunta 5.....	140
Tabla 74: Pregunta 6.....	141
Tabla 75: Pregunta 7.....	142
Tabla 76: Pregunta 8.....	143
Tabla 77: Pregunta 9.....	144
Tabla 78: Pregunta 10.....	145
Tabla 79: Pregunta 11.....	146
Tabla 80: Pregunta 12.....	147
Tabla 81: Pregunta 13.....	148
Tabla 82: Pregunta 14.....	149
Tabla 83: Pregunta 15.....	150
Tabla 84: Pregunta 16.....	151
Tabla 85: Pregunta 17.....	152
Tabla 86: Pregunta 18.....	153
Tabla 87: Pregunta 19.....	154
Tabla 88: Pregunta 20.....	155
Tabla 89: Pregunta 21.....	156
Tabla 90: Pregunta 22.....	157
Tabla 91: Pregunta 23.....	158



Tabla 92: Datos de los entrevistados .....	163
Tabla 93: Datos de la entrevistada.....	179
Tabla 94: Datos de la entrevistada.....	189
Tabla 95: Cronograma de las actividades a contemplar según las estrategias del programa..	210

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Modelo de Socialización de la cultura-----	8
<b>Gráfico 2:</b> El mapa generacional de Occidente-----	21
<b>Gráfico 3:</b> El gran quiebre generacional en el mundo del trabajo -----	24
<b>Gráfico 4:</b> Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad según Chiavenato. -----	28
<b>Gráfico 5:</b> Año de nacimiento -----	64
<b>Gráfico 6:</b> Edad-----	65
<b>Gráfico 7:</b> Estado civil-----	65
<b>Gráfico 8:</b> Género-----	66
<b>Gráfico 9:</b> Ciudad de residencia-----	67
<b>Gráfico 10:</b> ¿Tiene hijos? -----	68
<b>Gráfico 11:</b> ¿Con quién convive? -----	69
<b>Gráfico 12:</b> Pregunta 1 -----	70
<b>Gráfico 13:</b> Pregunta 2 -----	71
<b>Gráfico 14:</b> Pregunta 3 -----	72
<b>Gráfico 15:</b> Pregunta 4 -----	73
<b>Gráfico 16:</b> Pregunta 5 -----	74
<b>Gráfico 17:</b> Pregunta 6 -----	75
<b>Gráfico 18:</b> Pregunta 7 -----	76
<b>Gráfico 19:</b> Pregunta 8 -----	77
<b>Gráfico 20:</b> Pregunta 9 -----	78
<b>Gráfico 21:</b> Pregunta 10-----	79
<b>Gráfico 22:</b> Pregunta 11-----	80
<b>Gráfico 23:</b> Pregunta 12-----	81
<b>Gráfico 24:</b> Pregunta 13-----	82
<b>Gráfico 25:</b> Pregunta 14-----	83
<b>Gráfico 26:</b> Pregunta 15-----	84
<b>Gráfico 27:</b> Pregunta 16-----	85
<b>Gráfico 28:</b> Pregunta 17-----	86
<b>Gráfico 29:</b> Pregunta 18-----	87
<b>Gráfico 30:</b> Pregunta 19-----	88
<b>Gráfico 31:</b> Pregunta 20-----	90
<b>Gráfico 32:</b> Pregunta 21-----	91
<b>Gráfico 33:</b> Pregunta 22-----	92

<b>Gráfico 34:</b> Pregunta 23-----	93
<b>Gráfico 35:</b> Año de nacimiento -----	96
<b>Gráfico 36:</b> Edad -----	97
<b>Gráfico 37:</b> Estado Civil -----	98
<b>Gráfico 38:</b> Género -----	99
<b>Gráfico 39:</b> Ciudad de residencia -----	99
<b>Gráfico 40:</b> ¿Tiene Hijos?-----	100
<b>Gráfico 41:</b> ¿Con quién convive? -----	101
<b>Gráfico 42:</b> Pregunta 1 -----	102
<b>Gráfico 43:</b> Pregunta 2 -----	103
<b>Gráfico 44:</b> Pregunta 3 -----	104
<b>Gráfico 45:</b> Pregunta 4 -----	105
<b>Gráfico 46:</b> Pregunta 5 -----	106
<b>Gráfico 47:</b> Pregunta 6 -----	107
<b>Gráfico 48:</b> Pregunta 7 -----	108
<b>Gráfico 49:</b> Pregunta 8 -----	109
<b>Gráfico 50:</b> Pregunta 9 -----	110
<b>Gráfico 51:</b> Pregunta 10-----	111
<b>Gráfico 52:</b> Pregunta 11-----	112
<b>Gráfico 53:</b> Pregunta 12-----	113
<b>Gráfico 54:</b> Pregunta 13-----	114
<b>Gráfico 55:</b> Pregunta 14-----	115
<b>Gráfico 56:</b> Pregunta 15-----	116
<b>Gráfico 57:</b> Pregunta 16-----	117
<b>Gráfico 58:</b> Pregunta 17-----	118
<b>Gráfico 59:</b> Pregunta 18-----	119
<b>Gráfico 60:</b> Pregunta 19-----	120
<b>Gráfico 61:</b> Pregunta 20-----	122
<b>Gráfico 62:</b> Pregunta 21-----	123
<b>Gráfico 63:</b> Pregunta 22-----	124
<b>Gráfico 64:</b> Pregunta 23-----	125
<b>Gráfico 65:</b> Año de nacimiento -----	127
<b>Gráfico 66:</b> Edades -----	129
<b>Gráfico 67:</b> Estado Civil -----	130
<b>Gráfico 68:</b> Género -----	131
<b>Gráfico 69:</b> Ciudad de residencia -----	132
<b>Gráfico 70:</b> ¿Tiene hijos? -----	133
<b>Gráfico 71:</b> ¿Con quién convive? -----	134
<b>Gráfico 72:</b> Pregunta 1 -----	135
<b>Gráfico 73:</b> Pregunta 2 -----	136
<b>Gráfico 74:</b> Pregunta 3 -----	137
<b>Gráfico 75:</b> Pregunta 4 -----	138
<b>Gráfico 76:</b> Pregunta 5 -----	139
<b>Gráfico 77:</b> Pregunta 6 -----	140

<b>Gráfico 78:</b> Pregunta 7	141
<b>Gráfico 79:</b> Pregunta 8	142
<b>Gráfico 80:</b> Pregunta 9	143
<b>Gráfico 81:</b> Pregunta 10	144
<b>Gráfico 82:</b> Pregunta 11	145
<b>Gráfico 83:</b> Pregunta 12	146
<b>Gráfico 84:</b> Pregunta 13	147
<b>Gráfico 85:</b> Pregunta 14	148
<b>Gráfico 86:</b> Pregunta 15	149
<b>Gráfico 87:</b> Pregunta 16	150
<b>Gráfico 88:</b> Pregunta 17	151
<b>Gráfico 89:</b> Pregunta 18	152
<b>Gráfico 90:</b> Pregunta 19	153
<b>Gráfico 91:</b> Pregunta 20	155
<b>Gráfico 92:</b> Pregunta 21	155
<b>Gráfico 93:</b> Pregunta 22	156
<b>Gráfico 94:</b> Pregunta 23	157

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se efectuó en tres empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, se analizó la percepción de los colaboradores acerca de la modalidad de teletrabajo y su impacto en la motivación de los colaboradores ante la crisis humanitaria del COVID-19. Para la recopilación de la información analizada se realizaron entrevistas y encuestas a los colaboradores pertenecientes de cada organización con la finalidad de obtener la percepción de los mismos para la elaboración de su respectivo análisis. En dichas encuestas se consideraron cuatro variables: Grupo generacional, Teletrabajo, Contención emocional laboral y Motivación. Finalmente, por medio de los resultados obtenidos se evidenció las áreas a mejorar para la elaboración de la propuesta de valor, denominado “**PROGRAMA DE TELETRABAJO PROACTIVO Y MOTIVACIONAL, BASADO EN ESTRATEGIAS PARA EL PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES**”, con la finalidad de influir en la motivación de los colaboradores de las empresas bajo estudio y que pueda ser aprovechable para aquellas organizaciones que quieran implementar estrategias alineadas con la modalidad de teletrabajo.

***Palabras Claves: Teletrabajo, Grupo generacional, Contención emocional laboral, Motivación, Employee experience, Propuesta de valor.***

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, organizaciones privadas, llevan a cabo el trabajo de la empresa de manera presencial, es decir; cuentan con un horario fijo que cumplir dentro de la empresa, el colaborador está de manera física y mental esperando de ellos resultados positivos por las horas dedicadas en la empresa. Esta modalidad de trabajo cada vez se vuelve un poco más obsoleta, ya que la empresa debe de tener a los colaboradores en oficinas y eso les implica gastos como: planillas de agua, luz, renta, teléfono, internet, uniformes, comida, transporte, entre otros.

Las empresas hoy en día buscan innovar su forma de trabajar y tener más alcance con sus clientes y todos los miembros que contribuyen a la organización. Es por esto que ya varias compañías optan por tomar la nueva modalidad del home office o teletrabajo, para tener un mejor servicio que dar y enseñar a sus colaboradores a poder estar en cualquier parte del mundo o en sus hogares y tener a la mano las herramientas que la organización le otorgue para poder realizar todos sus funciones y tareas de trabajo como si estuviera de manera presencial en oficina.

En el año 2020 se descubrió una enfermedad que se originó en Wuhan, China llamado COVID-19. Esta gripe que un comienzo parecía ser inofensiva, comenzó a propagarse de manera muy acelerada, afectando primero a toda Asia, luego cubrió Europa, África, Oceanía y por último América. Este virus se convirtió en una gran amenaza para el mundo entero, ya que no solo se expandía de forma acelerada, sino, también comenzó a matar a una gran cantidad de personas de todas las edades, la OMS declaró al COVID-19 como pandemia.

Las organizaciones al ver el riesgo en la que se encontraban sus colaboradores frente al nuevo virus, optaron por enviar su personal a sus hogares y que realicen la modalidad de teletrabajo desde sus casas, cuidando de ellos su: salud, bienestar y seguridad junto a sus familias. Una de esas empresas que dio el ejemplo en realizar el home office o teletrabajo, fue la compañía Apple a nivel mundial. El CEO de Apple Tim Cook, envió un

correo electrónico por interno a sus colaboradores de todas las partes del mundo, ya que cubre a 119 países con aproximadamente 100.000 trabajadores, indicando que debido al estado de emergencia cada uno lleve su material de trabajo a sus hogares y realicen sus actividades de manera normal. En la misma carta el CEO señaló que en cuanto al sueldo de cada uno, no existiría inconveniente alguno en su paga, independientemente si: el colaborador esté realizando sus actividades por medio del teletrabajo, se encuentren en sus hogares por enfermedad del mismo coronavirus o simplemente por el hecho que no puedan realizar sus actividades desde casas como por ejemplo los repartidores de los productos de la marca. Dada a esta noticia, la compañía demostró interés y preocupación por los miembros que forman su empresa de diferentes partes del mundo.

A finales de febrero se reveló la primera portadora de COVID-19 en Guayaquil-Ecuador y luego tres semanas después la paciente infectada por el virus fallece, dejando en estado de alerta al Ecuador. El presidente Lenin Moreno junto a su gabinete ante la crisis mundial del COVID-19, declaran estado de emergencia sanitaria en todo el Ecuador, obligando así a las empresas a enviar a los colaboradores a sus hogares y hacer trabajo bajo la modalidad remota como lo es el home office, a excepciones de las organizaciones industriales, hospitales, entre otros. Es ahí donde las empresas tuvieron que migrar del trabajo presencial al teletrabajo, dando las herramientas necesarias a sus colaboradores y asegurándose que el trabajo no cese, varias organizaciones armaron sesiones de inducción a esta nueva modalidad de trabajo y dejando por sentado que es clave considerar ciertos factores como lo es el espacio, delimitación de tiempos, entre otros para la adaptación segura a la nueva realidad.

Para la presente investigación, se seleccionó a tres instituciones para realizar un estudio comparativo sobre la modalidad de teletrabajo según la perspectiva de los grupos generacionales durante la emergencia sanitaria por el COVID-19, lo que permitió conocer el impacto en la motivación del grupo de colaboradores que forman parte de dichas organizaciones y así generar una propuesta que contribuya a una correcta concepción e implementación de la modalidad de teletrabajo, haciendo foco en el talento humano de las organizaciones bajo estudio.

La primera Institución (a la que se denominará empresa A) bajo estudio, se dedica a ofrecer servicios de transporte a empresas de todo el mundo. Hoy se los considera una de las empresas con una fuerte presencia en la costa oeste de América del Sur. El servicio principal es la representación como agentes generales de las empresas navieras con servicios regulares. Sin embargo, también actúan como agente de puerto a los cargadores de servicios no regulares, como cruceros, buques científicos, los buques de pesca, etc. La empresa cuenta con 23 colaboradores y tiene en el mercado de Ecuador 12 años, su matriz se encuentra en Chile y fue fundada en 1920.

La segunda institución (se denominará institución B), es un negocio internacional que emplea a más de 200 personas en todo el mundo, ayudando a millones de jóvenes con la elección de sus carreras. La empresa ha trabajado en el sector global de educación superior durante más de 20 años, colaborando con universidades de todo el mundo. La central se encuentra en Londres con sus 40 colaboradores y teniendo un equipo de admisiones bilingüe en Ecuador, que cuenta con 14 colaboradores, que ayuda a los estudiantes a encontrar las universidades adecuadas. El equipo asesora a los estudiantes sobre su solicitud, desde el interés inicial hasta la inscripción. Es el único sitio web en el mundo que ofrece un servicio tan personalizado.

Por último, la tercera institución bajo estudio (denominada como Institución C), está dedicada a la educación superior que constituye como una comunidad académica pluralista, y abierta a todas las corrientes y formas de pensamiento universal, expuestas de manera científica.

## **Marco teórico**

### **1. Cultura organizacional**

#### **1.1 Concepto de cultura organizacional**

De acuerdo a Chiavenato (2009) como “La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (pp. 176-177).

Para que se pueda formar una cultura organizacional es necesario que sea institucionalizada, es decir, que adquiere vida propia desde la mirada de los fundadores, en otras palabras, se centra en el comportamiento de los fundadores determinando el ejemplo a seguir por parte de los colaboradores. Otro punto importante, es encontrar al colaborador que se posee rasgos similares a la cultura que tiene la organización.

Por otro lado, es definida por Gordon (1997), citado por Pirela (2010) esta “concibe la cultura organizacional como un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento” (p.20)

Desde los aportes de la teoría de Schein y la importancia de la cultura organizacional, también se la puede ser definida como:

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados (comprensiones logradas por el grupo) que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo. (Schein, 2010, citado por Suárez & Parra, 2013, p. 32.)

Refiriéndose a que por medio de la cultura organizacional o corporativa se generan conocimientos comunes entre los miembros que perciben y visualizan la cultura en su día a día. Debido a eso, es importante que la esencia cultural de cada empresa se



construya a lo largo del tiempo ya que la que describe la parte interna de una organización, es decir, supuestos básicos, valores compartidos y artefactos.

## **1.2 Elementos de la cultura organizacional**

De acuerdo a Chiavenato, toda cultura está compuesta por tres niveles: Los artefactos (Nivel 1), los valores compartidos (nivel 2) y los supuestos básicos (nivel 3). Los cuales no son estáticos, es decir, que pueden experimentar cambios y debido a eso depende plenamente del entorno laboral.

El nivel 1: Artefactos, es el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización

El nivel 2: Valores compartidos, adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen.

El nivel 3: Supuestos básicos, constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. (Chiavenato, 2009, p.179)

Los tres niveles de la cultura son elementos sumamente fundamentales ya que, es donde se transmite el sentido de identidad hacia los colaboradores. Tomando como referencia a las empresas bajo estudio, los artefactos que son las estructuras físicas y procesos organizacionales visibles (son los más fáciles de descifrar y de cambiar). Se toma en cuenta que, en este nivel son los eventos o las cosas que suceden plenamente en la organización como: El lenguaje usado regularmente por los colaboradores ya sea por diferentes departamentos o áreas, el código de vestimenta implementado que son detalles únicos por lo cual se pueden identificar quienes forman parte de la empresa y quienes no, la historia de la empresa por parte de los fundadores y las ceremonias anuales; Esto demuestra la raíz de la empresa, lo que es realmente importante y relevante para ellos.

Segundo punto, los valores compartidos que dirigen el comportamiento de los colaboradores con lo que la empresa espera de ellos, esto incluye estrategia, objetivos organizacionales, aquello que la organización elabora cada cierto tiempo con lo que se lleva a cabo junto con sus colaboradores y filosofía administrativa que se alinea con las políticas corporativas respecto a los miembros y clientes. Según Chiavenato (2009) “En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización” (p.179). Siendo los mismos los que introducen la cultura organizacional y expresan de una manera clara los valores centrales a la mayoría de los miembros.

Como tercer punto, los supuestos básicos, un nivel más íntimo, profundo e intangible, tales como las percepciones, actitudes, sentimientos y las formas de interacción informal que son componentes invisibles siendo estos emocionales o afectivos que se identifican exclusivamente por medio del comportamiento de los miembros.

### **1.3 Socialización de la cultura organizacional**

La socialización en la vida del ser humano es todo lo que rodea al individuo en donde reside, es decir: su país de residencia, familia, amigos, religión, cultura, política, comida, entre otros. Es ahí donde la persona aprende y se forma mediante la enseñanza de cada contenido en su día a día, dependiendo de su interacción va ir desarrollando nuevas formas de actuar, pensar o sentir, su personalidad se va conformando por estos hechos y así mismo como va aprendiendo, enseña a otros mediante su forma de ser y hablar. Es a esto a lo que se llama socializar:

“Proceso por el cual una persona aprende en el transcurso de su vida elementos socioculturales de su entorno, los incorpora y se adapta así al entorno social en el que interactúa; asimismo, diferencia lo que se acepta de lo que es rechazado.”  
(Morris y Maisto 2005, citado por Wieland & Zalvidea, 2015, p. 13)

Cuando se habla de la socialización de la cultura organizacional, se comprende que la empresa contiene su propia cultura, es decir: reglas, vestimenta, clima laboral, valores, metas, todo lo que el fundador de la compañía cree en ella. El individuo deberá aprender la cultura de la empresa para poder ser la nueva imagen que representará a la organización tanto dentro como fuera. Este acto hará que el colaborador se identifique con los objetivos que le plantee su trabajo, aprendiendo también de sus jefes y compañeros, conviviendo bajo el mismo techo.

“En efecto los seres humanos se incorporan a una organización o empresa siguiendo un proceso de socialización, percepción, formación, aceptación de roles y asignación de un estatus. Además, desarrollan una conducta, más o menos comprometida, y tienen ciertas expectativas que en función de sus habilidades y aprendizaje permite la obtención de sus objetivos y los de las empresas, desempeñando una conducta procesando información, tomando decisiones y solucionando problemas” (Schein, 1982 citado por Pedraza K., 2013, p. 6.)

Las organizaciones constan con un proceso de socialización de la cultura para cada nuevo individuo que quiere ser parte de la compañía y este proceso va alineado con la cultura de la misma desde el momento en el que llaman al sujeto para una entrevista, en el siguiente cuadro según Robbins y Judge (2009) el proceso se encuentra compuesto por tres etapas “pre arribo, encuentro, metamorfosis” (p.561).



**Gráfico 1:** Modelo de Socialización de la cultura

**Fuente:** Robbins, Stephen y Judge, Timothy, Comportamiento Organizacional (2009)

En la primera fase que es el pre-arribo o también llamado previa a la llegada, es donde el sujeto antes de formar parte de la empresa comienza a buscar información si la compañía donde va a ingresar, es pertinente para sus necesidades tanto profesionales como personales, indaga sobre cómo está conformada, su cultura, su personal, todo lo que sea de interés para la persona, es ahí donde el individuo va creando expectativas sobre la empresa y sus miembros de lo que él aspira y cree por la información que ha recopilado aun sin ser parte de la empresa.

Como segunda fase está el encuentro, en donde el sujeto ya ha sido seleccionado como el nuevo colaborador para el puesto vacante que se necesitaba, es decir, pasó todas las pruebas que la compañía le dio y fue el candidato con el mejor perfil para el puesto, por sus conocimientos, aptitudes y comportamiento. En esta fase, el colaborador es donde ve la realidad de la empresa, si cumple con las expectativas que se hizo antes de entrar en el pre-arribo o se enfrenta a una desilusión de una nueva realidad en donde no se muestra la organización como en un principio.

“Si sus expectativas demuestran haber sido más o menos correctas, la etapa de encuentro sólo es la reafirmación de las percepciones obtenidas antes” (Robbins y Judge, 2009, citado por Solís G., 2020, p.562.)

La inducción que realiza el departamento de Talento humano, es de ayuda para el nuevo colaborador ya que les da las reglas, políticas, misión, visión y los demás elementos que debe saber de la compañía, en ese momento el trabajador puede sacar sus propias conclusiones acerca de la empresa, si se siente a gusto o se siente con inconformidad, esto debatirá si se queda o su salida será en un corto plazo.

Por último, la metamorfosis, en esta etapa el colaborador ya ha pasado por un largo proceso de socialización, en donde ha aprendido el manejo correcto de sus funciones, actividades y se ha desarrollado bien bajo las normas de la empresa. Esto quiere decir que el sujeto ya se encuentra totalmente adaptado a lo que brinda la organización.

## **1.4 Compromiso individuo - organización**

El compromiso del colaborador con la organización, se define mediante tres factores que se denominan: vínculo afectivo, compromiso de permanencia y el compromiso normativo que es la necesidad de permanencia. El vínculo afectivo o emotivo es acerca del personal que simplemente se encuentran en la empresa porque ellos lo desean por la empatía a sus compañeros y a la institución y las personas que se sitúan bajo el compromiso de permanencia es debido a la falta de oportunidades laborales y necesidad de dinero

Las organizaciones que mantienen a sus colaboradores motivados, ofreciendo buen clima laboral, oportunidades de crecimiento y otros detalles, son las que tienen un porcentaje mayor de tener a sus colaboradores con una gran satisfacción laboral tanto personal como profesional.

La satisfacción con el trabajo, término conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo e indica que una persona satisfecha con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. La evaluación que hace un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos por lo que la satisfacción con el trabajo se refiere a la valoración que el empleado hace de su puesto de trabajo y es una respuesta emocional a los eventos que los empleados experimentan en la organización (Robbins, 2004, citado por Hurtado L., 2014, p.18.)

## **2. Teletrabajo**

### **2.1 Concepto de teletrabajo**

El teletrabajo es una modalidad diferente a realizar actividades y funciones laborales a través de herramientas tecnológicas, plataformas online, entre otros, desde cualquier parte del mundo, donde los colaboradores de grandes y pequeñas empresas cuenten con los suficientes elementos y recursos para poder sostener el trabajo.

La noticia del periódico Reason Why España (2020) señala que: “El teletrabajo es la forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen posible esta separación facilitando la comunicación”.

En los años 70 en Estados Unidos el Ingeniero Jack Nilles fue el precursor del teletrabajo, debido que en esa época Estados Unidos cruzaba por una crisis económica de petróleo inmensa, Nilles vio una nueva forma de reducir costos, optimizar recursos no renovables, ahorrar energía, evitar la movilidad y de esta manera su ideal consistía en conectar los teclados y pantallas a estaciones remotas que se encontraran cerca de la empresa para así, conectarse sin ningún problema y así de esta manera no exista la necesidad de asistir de forma presencial a la organización. Sin embargo, la tecnología en ese tiempo no era revolucionaria para poder mantener e implementar el teletrabajo como parte de la empresa, simplemente se la utilizó en el momento para poder reducir costos e ir saliendo de la crisis. En los años 90, la tecnología crece y se vuelve mucho más versátil abriendo la posibilidad de algunas organizaciones para que vayan implementando el teletrabajo para actividades puntuales de los colaboradores que contrataban, ya que los que trabajaban bajo esta modalidad poseían horarios flexibles de trabajo y no cumplían con las horas que un colaborador de modalidad presencial tenía.

En la actualidad el mundo entero migró, en menos de 72 horas, del trabajo presencial al remoto debido a la crisis humanitaria por la pandemia suscitada del Virus del COVID-19. En medio de la crisis ciertas organizaciones capacitaron a sus colaboradores dando las herramientas tecnológicas necesarias para que ejecutarán sus actividades laborales de forma normal desde casa. Lo que contribuyó a la reducción de gastos a nivel de movilidad, alimentación, servicios básicos y también sostener el trabajo atravesado por el contexto familiar y personal.

## 2.2 Modalidades de teletrabajo

Las organizaciones deben analizar la situación y determinar el nivel de factibilidad al implementar la modalidad de teletrabajo, tomando en consideración factores como la posición y/o el cargo, el tiempo de duración de la modalidad, la capacidad de la empresa y cantidad de colaboradores, la economía y la disposición de los equipos y/o herramientas necesarias para que el individuo se pueda desempeñar óptimamente en sus funciones. Según Forero (2014) afirma que existen las siguientes modalidades: “trabajo en la casa, lugares de trabajo satélites, oficinas compartidas, televillas, móviles o nómadas y oficina virtual” (p.14).

Los tipos de teletrabajo que se ajustan a la modalidad son:

- Trabajo en casa: esta modalidad implica en que la persona cumpla su jornada laboral de lunes a viernes dentro de sus domicilios, el horario en el que consista su contrato laboral, es el que deberá cumplir estando conectada desde su hogar, haciendo uso de las herramientas tecnológicas y el uso de la comunicación.
- Parte del trabajo en casa y la otra en oficina: la siguiente modalidad indica que los colaboradores deben asistir ciertos días de forma presencial a la oficina para realizar su trabajo laboral y otros días los realiza desde sus hogares. Los días asignados donde el individuo debe acercarse a la empresa, lo define la misma organización bajo el contrato del colaborador, esto puede cambiar y no ser igual en los días con otras empresas. De igual forma los muebles, materiales y/o herramientas se encuentran disponibles en oficina para el uso del mismo. Pueden también optar por ir hasta la mitad del día a oficina y la otra mitad ir a trabajar a sus casas
- Televillas: Son centros de servicios asociados generalmente a instalaciones en fincas, pueblos pequeños, locales, escuelas públicas, entre las zonas rurales. Con esta clase de trabajo se trata de retener a la población autóctona y atraer incluso a la población más preparada, que suele vivir en las zonas urbanas.
- Lugares de trabajo satélites: Esta es una forma, parecida a la tipología tradicional de sucursal que ya existe desde hace tiempo en muchas empresas La diferencia está en que, mientras las sucursales tienen la función de ocuparse de las

necesidades de los clientes o de los mercados locales, hoy en día, estos lugares satélites pueden estar ubicados lejos de las oficinas centrales, pero desempeñar de todos modos una labor destinada a toda la organización, empleando conexiones informáticas y de telecomunicaciones. Estos sitios satélites son lugares de trabajo pertenecientes a la misma empresa, pero son independientes de sus instalaciones principales. tienen la función de ocuparse de las necesidades de los clientes o de los mercados locales, hoy en día, estos lugares satélites pueden estar ubicados lejos de las oficinas centrales, pero desempeñar de todos modos una labor destinada a toda la organización, empleando conexiones informáticas y de telecomunicaciones. Estos sitios satélites son lugares de trabajo pertenecientes a la misma empresa, pero son independientes de sus instalaciones principales. El número de trabajadores a reunir en cada uno de los centros vendrá determinado por las economías de escala en el uso de los equipos y servicios, el mantenimiento de un mínimo de estructura jerárquica, la interacción social mínima entre empleados y jefes, por una parte y entre empleados de distintas sedes.

- **Oficinas compartidas o espacios de coworking:** Es un lugar donde hay diferentes compañías que conviven en un solo sitio y comparten gastos básicos, es decir, en un edificio puede existir muchas compañías que comparten el gasto en luz, agua, mueblería, internet, etc. Y el gasto es dividido haciendo esta modalidad un ahorro económico. Estas oficinas compartidas existen cuando la matriz de cada empresa se encuentra en un sector que a muchos de sus colaboradores les queda lejos de sus hogares, esta extensión la hace la organización como una sede para ellos y en caso que necesiten algún documento, herramienta, cualquier necesidad, deberá encontrarlo en la sede más cercana que tenga de su casa, esa es la normativa para las organizaciones que tengan estas oficinas compartidas. Así mismo, ellos aplican el teletrabajo desde sus hogares y esta sede sirve cuando necesiten algo de suma urgencia.
- **Oficina virtual:** Es la organización que se maneja de forma online, es decir, todos los colaboradores trabajan desde sus hogares, jefes, subordinados, todos, no poseen oficinas centrales de forma física.



- **Móviles o nómadas:** Esta modalidad implica que los colaboradores que por lo general trabajan desde cualquier dispositivo electrónico y donde se encuentren en el momento para realizar su trabajo de forma normal, pueden trabajar desde sus celulares, iPad, laptop, cualquier dispositivo y por lo general a esta clase de colaboradores son a los que nunca se los encuentran en oficina porque no tienen la necesidad de hacerlo.

### **2.3 Ventajas y desventajas del teletrabajo**

El teletrabajo se lo considera una de las maneras más flexibles que el colaborador puede desempeñar las funciones laborables desde casa, imponiendo su propio tiempo de trabajo o un horario establecido entre las partes, es decir organización y colaborador. Además, es conveniente para la organización que institucionalice la modalidad de teletrabajo como parte de su cultura organizacional ya que ayuda a promover el desarrollo de la empresa, el trabajo en equipo, el cumplimiento de las metas, el uso adecuado del tiempo, etc.

Por otro lado, las ventajas del teletrabajo por Mieres y Gorchs (2003), citado por Hoyos y Mesa (2015) son:

**Para la empresa:** Incremento de la productividad individual de los teletrabajadores e influencia positiva en la productividad general, ahorro de costos de infraestructura (espacio físico, consumo de energía, etc.), reducción de ausentismo, reducción de costos de reemplazo de personal, entre otros.

**Para el empleado:** Mayor disponibilidad de tiempo, ahorro de costos (traslados, vestimenta, comida), adaptación de los ritmos de trabajo a la vida propia y familiar, etc.

**Para la comunidad:** Disminución de congestiones de tránsito, menor consumo de energía, mayores oportunidades para personas con movilidad reducida, entre los más directos. (p.44)

Así mismo, las organizaciones han optado por hacer práctica de esta modalidad hacia sus colaboradores, teniendo en cuenta que uno de los puntos claves para poder realizar esta modalidad es la buena gestión en el uso del tiempo, confianza y respeto; ya que

aumenta el compromiso por parte de los colaboradores, autonomía al momento de desarrollar sus funciones; esto con la ayuda de las herramientas tecnológicas que es dada por la organización para que los colaboradores puedan llegar a los objetivos deseados. Por otra parte, para las empresas existe un incremento en la productividad y el desarrollo de los colaboradores, balance entre vida profesional y vida personal, reducción en el uso de las instalaciones y menor absentismo.

Es importante recalcar que, en el mundo actual, todo aquello que permita reducir costos y recursos en general, es de mucha ayuda. La cantidad inmensa de recursos que se ahorran al no tener a los colaboradores congregados en el espacio de trabajo, incrementa las mejorías en temas ambientales. Ya que si nos referimos

De acuerdo a Herrera (2015) existen posibles desventajas en el teletrabajo:

#### **El Trabajador**

- Falta de convivencia con compañeros de trabajo que provocaría el aislamiento del empleado.
- Realizar su trabajo en lugares no adecuados o inestables que no presten seguridades ni comodidad.
- Al no establecer reglas claras al momento de la contratación pueden surgir problemas de protección social y laboral.
- Las horas extras de un teletrabajador no son remuneradas.
- La toma de decisiones la debe realizar en solitario.

#### **La empresa**

- Escaso control sobre el trabajador.
- Poca comunicación informal.
- Pérdida de trabajo en equipo.
- Presencia de problemas técnicos.
- Pérdida de jerarquías.
- Se pueden ocasionar conflictos relacionados a la lealtad del trabajador. (pp. 14 - 15).

Al realizar trabajo remoto, se podrían presentar estos inconvenientes afectando no solo al desempeño laboral ante el distanciamiento del vínculo social, sino también se podría ver una irrupción con el contrato psicológico que mantienen los colaboradores para con la organización y posterior declive en el nivel de productividad de la empresa; se

evidenciaría también un posible incremento en los gastos de equipos tecnológicos que contarán los trabajadores para poder desarrollar sus funciones del cargo y que las organizaciones no contemplan dentro de su planeación estratégica.

## **2.4 Impacto del teletrabajo en la organización y en el desempeño del colaborador**

En la actualidad, el teletrabajo es una de las tendencias organizacionales que se ha establecido en las empresas ayudando a desarrollar las funciones laborales del colaborador, disponiendo la capacidad de realizar cambios a nivel de espacio y tiempo, teniendo como resultado mayor productividad y competitividad, además al hacer uso de la tecnología que facilita la obtención de información y generando nuevas formas de comunicar.

El teletrabajo al impactar en el desempeño del colaborador se ve reflejado en las actividades y los resultados logrados haciendo foco al bienestar del colaborador. Según Moreno (2010) “Salud: el teletrabajo reduce el estrés que provocan ciertas funciones del trabajador, así como la ansiedad” (p.175). Respecto a ello, el colaborador obtiene una mayor concentración al realizar el trabajo y así mismo ayuda a incrementar la productividad, obteniendo mejorar la calidad y creatividad del trabajo laboral debido a que cuentan con mayor motivación y satisfacción.

Con respecto a una percepción positiva Tulejová (s.f), citado por Murillo & Peña (2016) sostiene que:

El Teletrabajo puede tener un efecto positivo sobre el desempeño del trabajo. Según su investigación realizada a empresas que utilizan teletrabajo y que se encuentran ubicadas en diferentes países entre ellos Dinamarca, Alemania, Italia, Reino Unido y Países Bajos, confirman que esta forma de trabajo reduce el ausentismo de los empleados pues les resta inconvenientes para llegar a su trabajo, además de que mejora su concentración, motivación y concentración para el desarrollo de las tareas asignadas. Sin dejar de lado que reduce costos ya sea en lo operativo, por reclutamiento u horas extras (pp. 6-7).

Por otro lado, se puede identificar puntos que favorece el teletrabajo en la organización. De acuerdo a Moreno (2010) son:

- **La cultura de la empresa:** La utilización del teletrabajo por parte de los directivos conciencia a sus empleados en temas medioambientales, transparencia, desarrollo en investigación e innovación.
- **Generar un entorno colaborativo:** Entorno de colaboración entre directivos y empleados fomenta los valores, objetivos y liderazgo de la organización.
- **Sistemas de gestión y buenas prácticas:** Implantación de sistemas de gestión en los procesos de negocio y flujos de trabajo permitiendo a los teletrabajadores coordinar tareas, control de plazos, planificación y gestión del tiempo.
- **Cualificación del empleado:** La formación a cargo de la empresa supondrá una mayor adquisición de habilidades potenciando las ya adquiridas. Asimismo, la cualificación profesional y académica que posee el trabajador permitirá potenciar esas habilidades siendo de gran importancia para las organizaciones a la hora de contratar. Además, es importante una continua renovación y aprendizaje en TIC. (pp. 175-176)

Con base a esto, el teletrabajo es una modalidad que se sostiene por la flexibilidad laboral y la transformación digital en la que las organizaciones promueven alineados con su promesa de marca, con el posicionamiento en el mercado, con la mejora en la calidad de los servicios y productos y con la creatividad, etc. Por otra parte, esta modalidad busca mantener buenas relaciones entre las generaciones que conviven en la organización, también apunta en propiciar un alto sentido de engagement alineado con la expectativa del colaborador - organización y lo que demanda el mercado laboral.

## **2.5 Consideraciones para la adopción del teletrabajo**

Según Neirotti, Paolucci y Raguseo (2012) las consideraciones para la adopción del teletrabajo son:

Para adoptar el Teletrabajo se deben considerar tres aspectos específicos dentro de los cuales se encuentran: el contexto organizacional, tecnológico y ambiental, los cuales en conjunto permiten el desarrollo del Teletrabajo y simultáneamente aportan a la productividad de la empresa. (p.2)

En cuanto al aspecto tecnológico, se requiere mayor esfuerzo en el desarrollo de formación, puesto que la organización debe capacitar a sus colaboradores con plataformas digitales, debido que uno de los obstáculos que se identifica es el aprendizaje de la herramienta tecnológica con la que se trabajará. En el uso del trabajo

remoto es fundamental la comunicación; muchas de las organizaciones hacen uso del correo institucional, lo cual es una manera de comunicarse formalmente, pero las organizaciones que han adoptado esta modalidad trabajan con las siguientes herramientas o aplicaciones: Slack, Trello, Sesame, Quip, Loomio, etc. Por medio de estas herramientas, los directivos pueden gestionar el desempeño de sus colaboradores a través de sus resultados a pesar de no encontrarse de manera presencial.

Respecto al contexto organizacional Neirotti et al. (2012) “consideran que el contexto organizacional basado en los recursos y características de la empresa influye la capacidad que pueda tener la misma para adoptar alguna forma de Teletrabajo” (p. 3). Así mismo, con la capacidad que cuenta la empresa para poder implementar el teletrabajo, la organización podrá realizar seguimientos a nivel tecnológico sin dejar de lado al factor humano de la implementación para poder tener feedback de aquellos puntos a mejorar y que requieren de una mayor atención.

Ahora bien, Neirotti et al. (2012) menciona que dentro del aspecto ambiental.

Las empresas deben considerar la munificencia, dinamismo y complejidad como las principales características ambientales que influyen en las estrategias de gestión de la tecnología de las empresas y la propensión innovación organizacional, tales como la adopción de prácticas de Teletrabajo. (p. 3)

Las organizaciones deben tomar la disponibilidad de los recursos materiales y al talento humano. Además, de existir la facilidad de operar en el mercado con la modalidad de teletrabajo y por último lo más relevante que es la visión de los líderes, la contención y apoyo psicológico a los colaboradores, el nivel de adaptación y el ser ágiles a los nuevos cambios que se presenten.

## **2.6 La motivación y el contrato psicológico en tiempos de covid-19**

El nuevo virus, covid-19 ha sido la causa de muchos cambios en el estilo de vida de todos. Sin duda la dimensión laboral, es una de las más afectadas, ya que mundialmente, el trabajo es la única Fuente de ingresos y de vida para todos de ingresos para todos. El trabajo ofrece estatus y seguridad, por lo que, en tiempos de crisis mundial, existen otras

prioridades como la supervivencia y el equilibrio relativo restando así la importancia del equilibrio emocional y las expectativas personales de los colaboradores.

En la revista Harvard Business Review afirman que: “There have been many calls for restructuring how work is done, including making more room for our families and questioning the real value of the eight-hour (or more) workday. Now is a time for companies to step back and reexamine which traditional ways of working exist because of convention, not necessity”. [Ha habido muchos llamamientos para reestructurar la forma en que se hace el trabajo, incluyendo hacer más espacio para nuestras familias y cuestionar el valor real de la jornada laboral de ocho horas (o más). Ahora es el momento de que las empresas den un paso atrás y reexaminen qué formas tradicionales de trabajo existen por convención, no por necesidad]. (Thomason y Williams,2020, p.1).

El estatus es motivo predilecto de la estabilidad mental y el equilibrio emocional de los colaboradores que requieren de un constante avance en sus carreras. El hecho de vivir en una realidad diferente y totalmente inesperada no descarta la posibilidad de mantener las mismas expectativas que se tenían previamente a la crisis sanitaria, mantener un empleo estable y una compensación digna, son prioridades básicas y más aún cuando actúan directamente en la salud mental de los colaboradores. El espacio laboral físico, se ha instaurado, por décadas, como la modalidad designada de trabajo. Ante la realidad actual, las medidas de seguridad y el intento de las empresas, por mantener la productividad a un nivel que no afecte en mucho o nada a la organización, ha hecho del teletrabajo la única modalidad segura. A nivel mundial, se ha contemplado la opción de convertir el hogar en la oficina de millones de personas que, durante mucho tiempo, asistieron a un lugar de trabajo, compartieron con otros colaboradores, participaron de reuniones y capacitaciones, en ocasiones festivas también y ahora se encuentran ajustando esa antigua normalidad, con el teletrabajo.

Por esto es necesario que se establezca un ambiente de seguridad, en medio de la contingencia, alcanzar la estabilidad para los colaboradores, ya que las organizaciones no son entes importantes ni tienen razón alguna sin su fuerza laboral. La pandemia también es una forma de reafirmar nuestras creencias sobre el trabajo, el espacio laboral y sobre muchos conceptos que se concibieron hace muchos años y que ahora podrían dejar de estar vigentes. La crisis sanitaria por el coronavirus no es algo que se pueda

manejar, ni se puede cuantificar el tiempo o las vidas que este pueda cobrarse. Se nos ha pedido respetar las normas sanitarias para evitar la propagación y a la vez mantener la calma, ahora también debemos mantener la calma para continuar con las funciones y obligaciones en el trabajo, sin dejar de lado uno de los motivos por los que los colaboradores eligen trabajar dentro de una organización, no se debe dejar de lado el contrato psicológico que mantiene el balance entre colaborador/organización.

### **3. Perspectiva generacional**

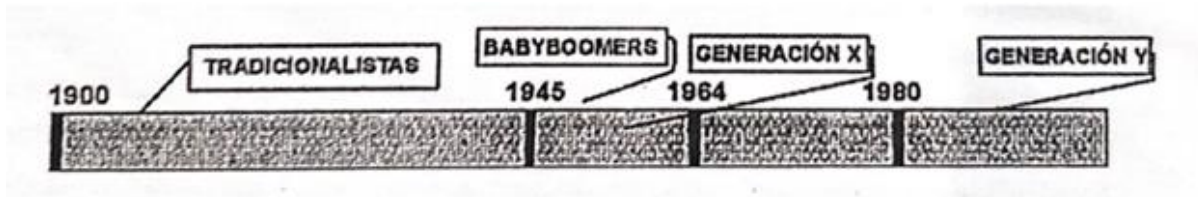
#### **3.1 Concepto mentalidad generacional**

En la actualidad, se ha distinguido cuatro generaciones a lo largo de los años, estas generaciones se sitúan ante eventos históricos, historias familiares, tecnología, música, moda, hallazgos científicos, entre otros. El significado de mentalidad generacional según Molinari (2011) afirma que “Es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Y, lógicamente, esta mentalidad determinara su comportamiento configurando una personalidad generacional”. (p.40).

Cada generación tiene su propia mentalidad y su accionar con los diferentes eventos que ocurren en su época. El mundo ha ido evolucionando en temas de innovación haciendo foco a la tecnología, sobre el papel de la mujer en la sociedad y en el contexto de las organizaciones, sobre las tendencias del mundo del trabajo, sobre los derechos de los grupos LGTBI y la lucha inminente contra la discriminación racial entre otros.

Según Paula Molinari, consultora argentina, se identifican cuatro generaciones que conviven en las empresas, los tradicionalistas, baby boomers, generación X y generación Y. El presente trabajo de título, realiza el estudio sobre las generaciones de los baby boomers, generación X-Y en que los colaboradores de las organizaciones bajo estudio forman parte.

El mapa generacional, según Molinari (2012) afirma que es el siguiente:



**Gráfico 2:** El mapa generacional de Occidente

**Fuente:** Paula Molinari, Turbulencia Generacional (2011)

Cada grupo generacional les ha tocado vivir acontecimientos que han marcado su época y se los identifica por el orden cronológico de acuerdo a Molinari, cada generación es importante debido a que se ha ido poco a poco evolucionando por lo aprendido en la generación pasada.

## 3.2 Generación baby boomer

### 3.2.1 Características

La generación de los baby boomers se sitúa cronológicamente entre 1945 hasta 1964, “boomer” hace referencia a los que nacieron durante ese año ya que fue el fin de la segunda guerra mundial y con eso se los denominó bajo el término “baby boom”, el comienzo de una nueva generación. Los Boomers fueron criados por los padres tradicionalistas, donde aprendieron que la alimentación de cada día era lo más valorado, asimismo, atesoraban la unión de los seres queridos en el mismo hogar en que los valores era lo esencial en el núcleo familiar. Para Molinari (2011) afirma que “Los baby boomers manifiestan desde la adolescencia un deseo de participación de protagonismo y de lucha por sus ideales”. (p.44).

Esta generación vino a revolucionar el mundo que tenían los tradicionalistas, quienes en su proceso no se fueron adaptando al cambio que comenzó luego de 1945. Los cambios fueron radicales en esa época como lo fue en la música, la moda, la tecnología, los ideales, entre otros. En la música, era el comienzo del rock; en la moda, las mujeres comenzaron a vestir con pantalones, minifaldas y blusas de colores psicodélicos, surgen grupos como los hippies quienes tenían ideales que contradecían el discurso



tradicionalista implícito en la generación de los Baby Boomers; mientras que el hito tecnológico de la época era el televisor. En esta época se comienza a presenciar con mayor magnitud la libertad individual, creando movimientos de lucha por los derechos civiles como las mujeres, los homosexuales y hasta los discapacitados para que sean considerados en el ambiente laboral y así mismo poder parar la discriminación. Las mujeres boomers fueron y son consideradas como pioneras al luchar por involucrarse en el mundo laboral y construir una carrera profesional. Esta lucha se inició debido a que la mujer quería comenzar a ser más independiente y al no querer continuar como ama de casa, esto llevó que sus primeros trabajos en una organización fueran de posiciones iniciales, como secretaria. En un comienzo solo aceptaban a mujeres solteras y jóvenes, con el paso de los años esa formalidad fue quedando cada vez más obsoleta al permitir que una mujer casada y con hijos pueda ingresar a una organización. Las mujeres cada vez se involucraban más a las empresas, sin embargo, el rango salarial era muy bajo a pesar que su puesto de trabajo se encontrará en el mismo nivel jerárquico que el de un hombre, haciendo que solo el hombre pueda sostener su hogar con su ganancia neta.

En el mundo de las organizaciones, los baby boomers realizan sus actividades de trabajo bajo la modalidad de trabajo presencial, consideran que estar dentro de la organización en el rango de tiempo pautado es clave para el desarrollo de la empresa. Buscan innovar bajo su mentalidad optimista, competitiva e idealista, esta generación va desplazando de a poco a los tradicionalistas con sus nuevas ideas, sus cambios y más que todo su iniciativa, algo que los tradicionalistas no acostumbraban, fue la primera vez en que se marcó que un joven diera órdenes a una persona mayor y también comienza el desbalance entre la vida personal y laboral de los baby boomers al convertirse en “workaholics”, caracterizándose por prestar mayor atención al trabajo que compartir y socializar con sus familias y/o amigos. Algo que también los caracteriza es dar cuenta de la inconformidad al jubilarse de sus trabajos y pensar en no tener qué hacer en ese tiempo, se vuelve inconcebible el hecho de no ser productivo o de quedarse quietos en sus hogares descansando. Así mismo a los boomers se los considera como la generación más ahorrativa y a su vez quienes realizaron inversiones grandes que en la actualidad continúa beneficiando la economía de muchos países por aquellas empresas en la que los baby boomer fueron y son partidarios. Hoy en día existen cada vez menos

baby boomers en las empresas, muchos ya se han jubilado o están próximos a retirarse, dando lugar a la nueva generación que ocupa los puestos de jefatura o gerencia que serían entre la generación x-y, las organizaciones ya no contratan tan fácilmente a alguien de mayor edad y buscan jóvenes; expertos científicos indican que el continente asiático es donde aún hay mayor cantidad de boomers.

### **3.3 Generación X**

#### **3.3.1 Características**

Esta generación se ubica cronológicamente entre 1964 – 1980, crecieron durante el desarrollo tecnológico y de la globalización. Se los caracteriza por ser personas que, con un nivel alto de escepticismo hacia las organizaciones y el estado, pues fueron testigos de que sus padres fueran desvinculados pese al nivel de antigüedad y el compromiso hacia las organizaciones.

De acuerdo a la crisis de la época explosiva de la que vivieron, presenciaron la caída del Muro de Berlín, actos terroristas, asesinatos en masa o a personas famosas, el fin de la guerra fría entre muchos sucesos que sucedieron durante esta etapa; sin embargo, fue la primera generación en la que tuvieron que convivir con el descubrimiento del VIH.

Las personas que pertenecen a esta generación, tienen muy bien en claro la diferencia entre la vida laboral y la vida personal, ya que “el compromiso no se mide por la hora de permanencia en la oficina” (Molinari, 2011, p. 48). El gen X no quieren cometer los mismos errores que los “Baby Boomers”, ya que ellos trabajan de manera incansable. Los GenX a su vez buscan un gran cambio con respecto a la visión laboral, centrándose en el logro de los resultados con pocas horas de trabajo, valorando la capacidad individual, el ser líderes sin seguir órdenes es por eso que ellos prefieren trabajar en estructuras horizontales y flexibles en vez de estructuras jerárquicas como la generación que les antecede.

El aprendizaje y el conocimiento son fuente necesaria para el cambio, el desarrollo y la innovación, por lo que aprenden rápido. Valoran la autoridad que proviene del

mérito, y ya no la autoridad jerárquica (por lo que no respetan estilos de liderazgo tradicionales). Disfrutan que se les expliquen por qué y requieren de atención “personalizada” para sentirse especiales y ser convencidos. (Martínez, 2015, p.17)

El paradigma que comprende esta generación se centra en el trabajo autónomo, por lo que reivindican que la vida profesional no debe de intervenir del todo en la vida personal; por lo que conciben que el trabajo puede ser desarrollo en cualquier lugar que esté ajeno a la organización siempre y cuando se esté alineado con los objetivos que persigue la empresa, ésta concepción de hacer empresa inicia con ser promovida por el gen X sin dejar a un lado los valores familiares que son importantes, pero a su vez, visualizan que el trabajo no es para toda la vida o el seguir trabajando después de su retiro, es por lo que consideran la autogestión ya que optan por un largo tiempo en explorar y encontrar lo que uno ama antes de dedicarse al desarrollo profesional. La ideología laboral que ellos manejan los ayuda a identificar el problema como oportunidad de mejora y asegurar el salario emocional y económico.

**Cuadro 1:** *El gran quiebre generacional en el mundo del trabajo.*



**Gráfico 3:** El gran quiebre generacional en el mundo del trabajo

**Fuente:** Paula Molinari, Turbulencia Generacional (2011)

Con esta generación se produce el quiebre generacional que divide a los Baby Boomers y la Generación “X” y Generación “Y” donde se rompe la confianza en entregar el futuro de ellos a las organizaciones además de menospreciar la burocracia, es por eso que existe un gran cambio en el ejercicio del liderazgo y a su vez se consideran individualistas imponiendo su propio tiempo y no asociándose con crecer profesionalmente de manera jerárquica, sino a través de desafíos a corto plazo; valorando el aprendizaje, los intereses y el conocimiento de poder crecer de manera profesional y personal.

### **3.4 Generación Y**

#### **3.4.1 Características**

Conocidos “Millennials” o nativos digitales, nacidos entre los años 1981 y 2000. Considerados también como escépticos al igual que la generación que les antecede, criados en un contexto abismal de cambios en lo social, político, económico, laboral y cultural; habituados a ver las cosas en vivo y en directo dado el nivel alto de innovación tecnológica de la época y de la globalización.

Presenciaron algunos acontecimientos como los atentados del 11 de septiembre y otros sucesos que han ocurrido durante este tiempo, pero también a nivel tecnológico fueron evolucionando rápidamente donde tuvieron accesibilidad a teléfonos tales como los smartphones, laptops y tablets portátiles transformando la manera de comunicación y la obtención de información.

Actualmente, la generación de los ‘Y’ es la más grande cohorte demográfica después de los baby boomers. Son el grupo poblacional que mayor acceso a educación ha tenido en la historia y mayores posibilidades de consumo. Crecieron con consciencia de los daños ambientales y los efectos de la discriminación en los ámbitos sociales y laborales. Y, además, siempre han convivido con las nuevas tecnologías de la información. (Gonzales-Perez & Mercado, 2014, p. 7)

Los Millennials criados de una manera diferente por sus padres los Baby Boomers en las que se consideraba las opiniones de ellos desde pequeños, el nivel de formación que en

su momento los tradicionalistas impartieron al gen BB sirvió para establecer parámetros y transmitir valores hacia la generación nativa digital.

Esta generación es considerada como personas tecnológicas, energéticas, espontáneas, flexibles, versátiles en su manera de pensar y hacer las cosas, la necesidad de encontrar sentido en lo que hacen, en sentirse útiles y productivos en el campo que se desempeñan sin tener importancia del reconocimiento económico.

La Generación Y en el mundo del trabajo, son los que buscan el balance entre la vida profesional y la vida personal, consideran que lo más importante es el logro de los resultados que la permanecía en la oficina, ya que no permiten que el trabajo ocupe todo su tiempo pues prefieren que sus actividades se lleven de una manera más remota, valoran la visión de las organizaciones que les permitan hacer carrera y no terminar en puestos por un periodo largo y quedarse en la zona de confort; La generación Y da mayor importancia a las relaciones interpersonales, es por eso que valoran el trabajo en equipo, pues como afirma Molinari (2011) “Valoran el afecto, el cuidar de otros, la amistad y la relación personal con el jefe” (p. 55).

#### **4. Motivación en el contexto laboral**

##### **4.1 Concepto de motivación**

“La motivación es un aspecto de relevancia en la orientación de acciones y conforma un elemento central que conduce las personas a realizar sus objetivos” (Vaca, 2017, p. 102). La motivación se ve reflejada cuando las personas actúan de cierta manera o mantiene un comportamiento ante una situación concreta con el fin de cumplir sus metas.

De acuerdo a Chiavenato (2011) En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. *La conducta es producto* de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

2. *La conducta es motivada*, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
3. *La conducta está orientada a objetivos*. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta. (p.42)

Debido a su alto impacto en el desarrollo en cuanto al factor humano, muchas organizaciones se sostienen por medio de la motivación para desarrollar las funciones laborales, convirtiéndose en un elemento fundamental, “Cuando se habla de motivación, no solo se hace referencia a las personas, sino también al sujeto forjador de dicha motivación” (Robbins y Coulter, citado por Araya 2013, p. 46). Es decir, las organizaciones deben de tomar en cuenta los métodos o formas de motivar a su personal para que puedan efectuar el trabajo y así al mismo el tiempo para poder llegar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es así como, las empresas que sostienen un alto grado de motivación en los colaboradores, obtienen un alto grado de satisfacción laboral, ayudando en las relaciones laborales y el entorno laboral.

#### **4.2 El ciclo de la motivación**

El comportamiento humano se ve reflejado por medio del ciclo motivacional, es decir, son las etapas esenciales que conduce al comportamiento de la persona a llegar a cumplir sus objetivos o satisfacer sus necesidades.

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. (Chiavenato,2014, p. 42)

Las motivaciones o necesidades que surgen en el ser humano, no se las considera estáticas puesto que son energías persistentes y compensadas, es decir que son transferibles. Si el comportamiento se vuelve eficaz, el individuo obtendrá la satisfacción de las necesidades que surgieron teniendo como resultado la descarga del estado de

tensión, una vez que termina la motivación o satisfacción el ser humano vuelve a su estado de equilibrio anterior.

#### 4.3 Fases del ciclo de motivación para la satisfacción de necesidades



**Gráfico 4:** Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad según Chiavenato.

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Como se muestra en el gráfico 3 la necesidad se satisface en base a la repetición del ciclo que, por medio de refuerzo, es decir, repeticiones y un constante aprendizaje se obtiene un comportamiento eficaz y la satisfacción de las necesidades deseadas.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia,

etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.). (Chiavenato,2014, p. 42)

Una vez que el individuo satisface sus necesidades, esta se vuelve un elemento no motivador para el desarrollo del comportamiento, debido a que no causa incomodidad o tensión.

## **4.4 Teorías motivacionales**

### **4.4.1 Teoría del factor dual de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg fue uno de los hombres más importantes en el campo psicológico por su gran investigación e intervención en la motivación y liderazgo, siendo el autor de la teoría del factor dual de la motivación e higiene, convirtiéndolo en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de las empresas por su dedicación al ámbito laboral.

Frederick indica que los colaboradores se encuentran influenciados a dos posibles factores que habita en las organizaciones, las cuales son: satisfacción e insatisfacción, la satisfacción aumenta la motivación, mientras que la insatisfacción la disminuye convirtiéndolo en el factor de higiene. La diferencia entre los factores de higiene y motivación por Novoa (2017) es:

Factores de motivación: hace referencia a crear una satisfacción duradera y al aumento de la productividad de los trabajadores en donde se encuentra, el reconocimiento, la libertad en la toma de decisiones, ascensos, entre otros que están directamente relacionados con las habilidades personales de cada trabajador.

Factores de higiene: hace referencia a las condiciones que rodean al trabajador y están directamente relacionados con el contexto del puesto como lo son, salario, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, la relación entre entes directivos y trabajadores, oportunidad de crecimiento en la empresa, entre otros. Este factor busca mantener el equilibrio y evitar la insatisfacción en el ambiente laboral. (p.20.)



El factor de motivación es aplicado cuando se requiere como objetivo que el colaborador de a la organización resultados excelentes y favorables en cuanto a sus metas, haciendo que el rendimiento del trabajador sea a largo plazo; puesto que, la recompensa es a nivel personal otorgando: logros, reconocimientos, responsabilidad, independencia laboral y otros, contribuyendo que la satisfacción del trabajador no disminuya.

El segundo factor habla acerca de la higiene que también se lo puede denominar como: extrínsecos o insatisfactorios, este factor es aplicado cuando la organización necesita resultados a corto plazo y las recompensas como método de motivación para el colaborador son el salario, política de la empresa, supervisión, compañerismo, entre otros. Esta clase de recompensas van alineadas al entorno laboral, más no a lo personal, ocasionando en los trabajadores una manera rápida de insatisfacción, la cual es la menos recomendable.

#### **4.4.2 Modelo contingencial de la motivación de Vroom**

El modelo de Vroom rechaza y desafía la teoría de Herzberg acerca de la motivación, para el autor Frederick se basa en dos factores los cuales rodea al colaborador y los hace actuar diferente dependiendo de la situación, en cambio para Vroom desarrolla la motivación individual únicamente para producir y se centra en tres funciones: expectativas, recompensas y por último las relaciones entre expectativas y recompensas.

“La teorización de Vroom además de describir la fuerza de la motivación para un desempeño eficaz (lo que entiende el autor como “motivación para producir” o “motivación para un rendimiento efectivo”), también aspira a predecir la satisfacción laboral (que define como la fuerza de una persona para permanecer en un trabajo) y pronosticar la elección ocupacional de manera análoga”. (Guirardo, 2019, p. 136)

Este modelo es un proceso que regula el comportamiento de los colaboradores, haciendo que se distingan las consecuencias de cada factor representando una cadena de relaciones entre medios y fines. Como primer proceso se tiene la expectativa que abarca objetivos individuales como dinero, reconocimiento, aceptación social, seguridad en el

cargo y trabajo interesante. La recompensa como segundo factor es cuando un colaborador tiene como objetivo el de mejorar su sueldo y pasa motivándose a sí mismo para alcanzar su meta trabajando arduamente hasta obtenerlo, sin embargo, si al individuo le es de suma importancia la aceptación social entre sus compañeros, para no destacar y que exista rivalidad el trabajador no podrá cumplir con su objetivo debido a esta aceptación. Por último, el factor de relaciones entre expectativas y recompensas, en esta función si el individuo considera que su trabajo o la actividad que realiza no es de mucha importancia, no ayuda a la producción y no observa en ello recompensas válidas y enriquecedoras, optará por no esforzarse en su función laboral.

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia laboral, parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes. La persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados.

#### **4.4.3 Teoría de las relaciones humanas Mc Gregor**

La teoría de las relaciones humanas por el autor Mac Gregor, se la conoce también como la teoría X, Y., clasificándolas en dos estilos de dirección: autócratas y los participativos. Cada uno de estos estilos parte de una concepción particular de un hombre con ciertas características. La teoría X parte de una visión del hombre como un ser perezoso, incapaz de autocontrol, mientras que la teoría Y habla acerca de una visión del hombre como ser responsable y participativo dentro de la organización y al que le gusta trabajar.

En la teoría X de Mc Gregor se visualiza al colaborador como alguien que no le gusta realizar sus actividades laborales y se llena de excusas para no elaborarlas, el autor indica que los seres humanos para realizar sus objetivos y/o metas que la organización exige, se necesita: obligar, controlar, dirigir y hasta amenazar con castigos si fuese necesario para que el individuo realice una excelente función, ya que señala que las recompensas que ofrece la compañía no son suficientes para que el sujeto realice todas sus actividades, además, el colaborador prefiere ser dirigido. Con respecto a la

motivación, la teoría muestra que los individuos no se encuentran satisfechos con lo que poseen, cada que llega a la meta propuesta, siempre iniciara con otro objetivo que tenga más dificultad de alcance.

La teoría Y explica que la relación entre el colaborador y la satisfacción no afecta en su desempeño, es decir, no poseen una relación directa. El estilo de administración es dinámico, democrático con el fin de poder desarrollar nuevas oportunidades y así ir potencializando al individuo, permitiendo que se sienta más libre de hablar, pensar y actuar. Las siguientes premisas con respecto a la naturaleza humana:

Según Naranjo & Saldarriaga (2009):

- Trabajar es algo que se presenta de manera natural como descansar.
- El trabajo es una fuente de satisfacción para las personas.
- El control externo y el castigo no son los únicos medios que permiten que las personas cumplan con los objetivos de la organización.
- La recompensa más importante para las personas en el logro de los objetivos organizacionales es la satisfacción de su realización personal y su compromiso con estos objetivos.
- Generalmente el ser humano busca y acepta responsabilidades y situaciones contrarias que no son características de este sino, resultado de sus experiencias.
- En general en la población se puede encontrar ingenio y capacidad creativa para solución de problemas.
- Dada las condiciones actuales de la vida industrial, las capacidades del ser humano no son poco aprovechadas. (p.22.)

## **5. Bienestar Psicológico**

### **5.1 Descripción del bienestar psicológico**

“La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2018)

Es decir que, al hablar de bienestar físico, mental y social, se habla de ser estable o sentirse bien con respecto a su vida; por otro lado, de acuerdo a Schummutte (1997), citado por Valle (2015) define el bienestar psicológico como:

“Históricamente el bienestar psicológico estuvo asociado con los afectos positivos, este en un constructo más amplio es la percepción de la felicidad de las personas ligado a los acontecimientos tanto internos como externos, que hacen en cierta manera que se muestran como personas estables desarrollándose dentro de una sociedad cambiante” (p.10)

En definitiva, se puede identificar que dentro del bienestar psicológico la percepción del ser humano se muestra de manera fundamental, ya que el individuo al tener buenas vivencias o experiencias placenteras tendrá impresiones positivas acerca de su vida. Además, al contar con una buena calidad de vida es capaz de realizar sus actividades, interactuar con otras personas, de trabajar de manera productiva e incluso haciendo frente al estrés normal que se presenta a diario en la vida de las personas.

## **5.2 Factores del bienestar psicológico**

En el bienestar psicológico existen factores de los cuales influye ya sea de manera negativa o positiva a través del entorno cultural, social y afectivo, puesto que por medio de estos el individuo calificará su vida personal y afrontará las adversidades que se le presente.

Para Vielma y Alonso (2010), citando a García-Viniegras y López (2005), Csikszentmihalyi (1998, 2005), describen los factores que determinan el bienestar psicológico de los cuales son:

- Las variables psico-sociales referidas a las condiciones demográficas (edad, sexo, género, procedencia); el acceso a los sistemas de apoyo social e integración a la comunidad; las condiciones socio-económicas, las diferencias individuales, la percepción de los sucesos socio-políticos, los valores espirituales, las motivaciones inconscientes; y de igual modo, la calidad subjetiva de la vida, la interpretación de los eventos vitales, el significado de “vivir bien” (Muñoz, 2007).
- Las variables biológicas, genéticas y constitucionales (predisposición genética a ser felices e infelices, vulnerabilidad a padecer enfermedades o trastornos de

orden funcional y homeostático en el organismo, alteraciones del sistema endocrino, de la fisiología cortical y/o del sistema inmunológico.

- Variables relacionadas con el cuidado de sí mismo y la salud integral: la ejercitación física, los efectos del movimiento, participación en actividades recreativas, momentos de ocio activo, desarrollo de los talentos personales, entre otras. (p. 271)

De acuerdo a estos factores se puede identificar conforman el bienestar psicológico ya que no solo se enfoca en la ausencia de afecciones o que se enfoque en un área específica del individuo; también es la interrelación de estos factores con las que la persona puede llegarse a sentir y actuar de una manera asertiva.

### **5.3 Bienestar psicológico en el ámbito laboral**

La salud mental según la Organización mundial de la salud, indica que:

“Está relacionada con una amplia gama de actividades directa o indirectamente relacionadas con el componente de bienestar mental, como un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, citado por Sebastián Parra, 2018, p. 2).

El trabajo es uno de los lugares que afecta en mayor o menor magnitud la salud psicológica y física de un ser humano, debido que en el trabajo se invierte mayor cantidad de tiempo en la vida de cada uno al pasar 8 horas o quizás más. La relación que el individuo tenga con la organización es importante, ya que, así como el trabajo puede dar satisfacción a nivel personal como un aspecto positivo, también puede llegar a ser contradictorio y hasta perjudicial en la salud para el individuo, se verá afectado en sus actividades diarias laborales y no le producirá a la empresa.

Las organizaciones deben tener planes preventivos para sus colaboradores en cuanto a este tema con el objetivo de tener y crear entornos saludables para el beneficio de ellos mismos para hacer personas productivas y que aporten a la empresa.

## 6. Employee experience

### 6.1 Los componentes del employee experience

Es un término utilizado para el colaborador donde se hace referencia a su experimentación dentro de su lugar de trabajo, las observaciones y percepción que tiene de ello, es básicamente la experiencia que el colaborador obtiene a lo largo de su trayectoria en la organización, desde su primer impacto en el pre-arribo hasta su último día dentro de la compañía y/o institución.

Las experiencias que tiene el colaborador dentro de la organización, son divididas por diferentes entornos, lo que hace completa la vivencia del sujeto. Existen tres componentes y/o factores que describen mejor esta terminología del employee experience, las cuales son: cultura, tecnología y el entorno físico. Para Morgan, citado por Lucia Trujillo, 2018, p. 22, indica los siguientes componentes:

- Entorno físico: los expertos han confirmado que la configuración y el diseño de los espacios de trabajo influyen de manera crítica en la productividad y bienestar de los colaboradores. Se debe optar por entornos de trabajo flexibles con espacios comunes que faciliten el intercambio de información. Además, estos espacios deben ser tranquilos para concentrarse mejor. Estas cuestiones, además de otras cuantas impactan de forma directa en el día a día de los empleados, reducen el estrés y previenen enfermedades.
- Entorno tecnológico: al hablar de entorno tecnológico se refiere a todas las herramientas que los colaboradores utilizan para hacer su trabajo. Estos van desde dispositivos como los portátiles y móviles al software y las apps que se emplean cada día. La tecnología es el sistema nervioso de una organización, por lo que es lógico afirmar que tiene un gran impacto en el employee experience. Los colaboradores esperan trabajar con tecnología intuitiva y rápida que no ralentice sus tareas. Además, los millennials requieren cada vez más la integración de tecnología móvil a la hora de trabajar.
- Entorno cultural: se trata de uno de los elementos más importantes a la hora de diseñar el employee experience, ya que la cultura corporativa de una empresa puede tanto motivar cómo agotar a los empleados. Son muchos los factores que engloba, como el

comportamiento de los líderes, el ambiente que se respira al entrar en una habitación, el salario y los beneficios que ofrece un puesto, los objetivos y estrategia de la compañía... En resumen, el entorno cultural influye en todos los aspectos que, a pesar de no ser físicos, se pueden percibir.

## **6.2 Estrategias para el employee experience**

El employee experience se define también por las estrategias personales que la organización da al colaborador, es decir, es un acercamiento más personalizado donde la empresa da a reconocer: la transparencia, simplicidad, autenticidad, feedback y personalización hacia su personal.

Para Morgan, citado por Lucia Trujillo, 2018, p. 23, describe las siguientes estrategias:

- Personalización. Consiste en encontrar un equilibrio entre las necesidades de la organización y las características únicas de los individuos que trabajan en ella. Muchas compañías buscan maneras de que sus colaboradores logren desarrollarse social y profesionalmente en sus puestos de trabajo. Esto puede darse, por ejemplo, a través del aprendizaje personalizado.
- Transparencia. Los colaboradores quieren saber qué está ocurriendo en la organización y cómo su trabajo está contribuyendo en los objetivos de la misma. Una buena manera de demostrar transparencia puede ser a través de una plataforma social como Net&Market, en donde los colaboradores puedan mantener un feedback con los altos cargos, recibir información útil sobre la empresa y establecer diálogo entre los diferentes departamentos.
- Simplicidad. Existen organizaciones que tienen problemas a la hora de adaptarse a las nuevas tecnologías, lo que hace que el flujo de trabajo sea más complejo, ya que ha supuesto un cambio en los procedimientos y en la toma de decisiones. En las organizaciones debe primar la simplificación de los esfuerzos, y se deben eliminar todos aquellos procesos que no añadan valor para crear un ambiente de trabajo positivo.

- Autenticidad. Resulta imprescindible alinear el employee experience a los valores y cultura de la organización. Estas pueden demostrar valores corporativos de muchas maneras, desde el diseño físico de las oficinas hasta la organización de eventos corporativos.
- Feedback. Mantener una comunicación bidireccional con los colaboradores en donde la información fluya libremente es un factor determinante a la hora de crear compromiso en tus empleados. Además, prestar atención a lo que los colaboradores dicen pueden ayudar a ganar insight de la organización, descubrir ideas innovadoras y mejorar la productividad.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS INSTITUCIONAL**

#### **Organización A**

La organización A es una empresa internacional que ha ofrecido servicios de transporte a empresas de todo el mundo. Su servicio principal es la representación como agentes generales de las empresas navieras con servicios regulares. Sin embargo, también actúan como agente de puerto a los cargadores de servicios no regulares, como cruceros, buques científicos, los buques de pesca, etc. Se ha desarrollado a través de la costa, completando una red activa real que cubre Centroamérica y América del Sur, teniendo su matriz en Chile.

Actualmente la compañía consta con 20 colaboradores incluida la gerente administrativa. Se encuentran divididos en las siguientes áreas: Gerencia, Administrativo Financiero, RRHH, Sistemas, Documental, Contenedores, Comercial, Servicios Generales, Operaciones y Servicio Logístico.



## **Organización B**

La empresa considerada para el levantamiento de información del presente trabajo, es una organización internacional que emplea a más de 200 personas en todo el mundo, ayudando a millones de jóvenes con sus carreras. La empresa ha trabajado en el sector global de educación superior durante más de 20 años, colaborando con universidades de todo el mundo. La central se encuentra en Londres con sus 40 empleados y teniendo un equipo de admisiones bilingüe en Ecuador que ayuda a los estudiantes a encontrar las universidades adecuadas.

Cuentan con un grupo de 14 colaboradores en su única oficina en el país ubicada en la ciudad de Guayaquil. La organización tiene una estructura jerárquica, con un representante encargado que sería la presidenta del Centro de Admisiones, Además, contando con cada jefatura de VP de Recursos Humanos y VP de Operaciones que también gestionan sus procesos con las cabezas de la oficina principal.

El equipo asesora a los estudiantes sobre su solicitud, desde el interés inicial hasta la inscripción. Somos el único sitio web en el mundo que ofrece un servicio tan personalizado y nunca le pediremos a un estudiante que nos pague por usarnos.

## **Organización C**

La empresa considerada para el levantamiento de información del presente trabajo, es una organización de educación superior ubicada en la ciudad de guayaquil, Ecuador. Se constituye como una comunidad académica pluralista, y abierta a todas las corrientes y formas de pensamiento universal, expuesta de manera científica.

La organización consta con 10 facultades, la cual está distribuida por 6 carreras siendo, comunicación, Comunicación Social, Educación, Psicología Clínica, Pedagogía, y Psicología Organizacional que cuentan con 26 colaboradores.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Planteamiento del problema de investigación**

En noviembre del 2019 se descubrió en Wuhan, China el primer paciente en portar COVID-19, a partir de diciembre, descubrieron que esta enfermedad se estaba propagando de una manera muy rápida a los ciudadanos. Se extendió primero por todo Asia, tomando alcance luego Europa hasta expandirse por América. La Organización Mundial de la Salud declara la enfermedad como pandemia a comienzos del mes de marzo del 2020.

#### **China**

El 17 de noviembre del 2019 se descubrió en la ciudad de Wuhan en la provincia de Hubei, China una nueva enfermedad que presenta problemas respiratorios y otros síntomas similares a un resfriado, tiempo después dio lugar a ser el primer caso de COVID-19. A partir de ello, la cifra fue aumentando en cuanto a personas contagiadas, para el 15 de diciembre ya existían 25 personas infectadas y para finales de mes ya eran 266 casos.

La comisión de Salud Municipal de Wuhan informó con discreción en el mes de diciembre a los hospitales que se trataba de un nuevo virus que podría estar relacionado con el SARS (Síndrome respiratorio agudo grave) y el MERS (Síndrome respiratorio de Oriente Medio). El Gobierno chino, no reportó el brote de esta nueva enfermedad a la OMS (Organización Mundial de la Salud).

El 1 de enero de 2020, se detectaron 381 casos y se reporta el cierre del mercado mayorista de mariscos del sur de China, al descubrirse que los animales podrían ser la fuente del virus. El 5 de enero China informó del nuevo virus a la OMS y declaró que esta enfermedad que produce neumonía, no corresponde al SARS ni al MERS. A partir de las siguientes declaraciones, se abre una nueva investigación para conocer a la nueva

enfermedad que estaban afrontando y ocasiona los siguientes síntomas: tos, dolor de garganta, fiebre de 38° y dificultad respiratoria. El 7 de enero, China identifica al virus como un nuevo Coronavirus, denominado por la OMS como Covid-19.

El 11 de enero se declara la primera muerte ocasionada por el Coronavirus, esta noticia puso en estado de alerta al país de China y el 23 de enero China pone en estado de cuarentena a la ciudad de Wuhan tras un total de 17 fallecidos desde la primera muerte y teniendo a 571 de personas contagiadas.

El 25 de enero la cuarentena se extendió a más ciudades en la provincia de Hubei, afectando a un total de 56 millones de personas, el coronavirus empezó a expandirse a nivel internacional, afectando a los países: de Francia, Estados Unidos, Corea del Sur, Alemania, entre otros. La OMS declaró el 30 de enero al Covid-19 como emergencia global, debido a que las muertes en chinas tuvieron un ascenso 170 y los casos 7,711.

Debido al cierre de ciudades, la reducción de circulación de vehículos y a la estricta cuarentena que cruzó la ciudad de Wuhan, en el mes de marzo comienza a existir una mejora en China, ya que, el 18 de marzo reportaron como el primer día en el cual no existió ningún caso nuevo de coronavirus. El 23 del mismo mes, China anuncia la recuperación del 90% de sus casos, poco a poco saliendo de la crisis. El 25 de marzo dictan que el día 8 de abril se levantará la cuarentena para la ciudad de Wuhan, el número de los nuevos casos de Covid-19 cada vez eran menores, dando más posibilidad de controlar la enfermedad y poder cumplir con levantar la cuarentena en el mes de abril.

El 8 de abril de 2020 se levantó la cuarentena en la ciudad de Wuhan, después de cruzar por dos meses y medio de encierro total y estricto. China toma precauciones y dicta que las personas que se encuentren totalmente sanos, podrán desplazarse por las calles libremente, poco a poco se espera que todo vuelva a la normalidad.

## Europa

### - Italia

Desde el 4 de marzo, en toda Italia, antes en la Lombardía y otras regiones muy afectadas, decidieron poner en cuarentena al país, ya que el 19 de marzo, se registró que el Italia es uno de los primeros países europeo en sufrir la propagación del Covid-19, teniendo como resultado sobrepasar a China por tener más contagiados. Se desconoce el paciente cero por lo que uno de los problemas señalados por el gobierno es que el hospital no trató el caso como sospechoso del nuevo coronavirus, ya que no había vínculos claros entre el paciente y China, esto hace que se dificulte saber quién es el paciente cero.

Los 3.000 casos que se han confirmado son de sus 20 regiones y al identificar los primeros casos, el Ministerio de Salud de Italia, reveló que antes de que se descubrieran los primeros casos a mediados de febrero, el virus ya circulaba por el país desde mediados de enero, sin embargo, los primeros contagiados no requirieron de atención médica y por tanto, el coronavirus no representó un verdadero problema.

Teniendo como resultado que el 10 de marzo que las autoridades italianas determinaron medidas de aislamiento para todo el país, con el fin de ralentizar la propagación del virus, esto incluía medidas más drásticas como el cierre de todas las actividades económicas y negocios en el país, excepto aquellos como farmacias y supermercados.

Las medidas que ha tomado el gobierno de Italia debido al trabajo el 17 de marzo es que se prohíben los despedidos durante 60 días a contar desde el pasado 23 de febrero para los despidos por causas objetivas, por lo que las empresas no podrán prescindir de sus colaboradores alegando motivos económicos, según ha anunciado el Ministerio de Trabajo de Italia en un comunicado, lo que sí estará permitido son los despidos por motivos disciplinarios.

Por otro lado, el Gobierno italiano destinó 10.000 millones de una partida total de 25.000 millones de euros a diversas medidas en el mercado laboral, siendo de esta cifra, la mayor cantidad de recursos irán destinados al "refuerzo de las redes sociales de

seguridad", indicó la ministra y aproximadamente 3.000 millones de euros servirán para paliar el impacto de las medidas de contención del coronavirus sobre la actividad de los trabajadores autónomos, incluyendo el pago de un bono de 600 euros para los que hayan perdido su trabajo.

#### - **España**

España, es una de los segundos países de Europa más afectados con 17.963 casos, especialmente en su capital Madrid, el país ya registraba hasta el 12 de marzo más de 3.000 infectados y 86 fallecidos. Todo eso en tan sólo ocho días, desde que se registró el 4 de marzo la primera muerte. A su vez el gobierno de España aprobó un decreto que restringe la libertad de movimiento a partir de las 8:00 del lunes 16 de marzo en todo el país para evitar la propagación del coronavirus. Las medidas aplicadas se amparan en un decreto de estado de alarma, bajo el cual sólo se permitirá a la gente salir de sus casas en circunstancias especiales, para viajar al trabajo o comprar alimentos y medicinas y a las personas dedicadas a vender productos de primera necesidad. Esta vigencia se extenderá durante al menos 15 días en toda España, aunque puede ser prorrogado.

El decreto de medidas urgentes para hacer frente a la Covid-19, aprobado el martes, obliga prácticamente a las empresas que puedan a enviar a sus empleados a casa para trabajar a distancia. Esto, con el fin de ejecutar las medidas de contención previstas, garantizando al mismo tiempo la continuidad de la actividad empresarial y las relaciones laborales, se priorizan los sistemas de organización que permitan mantener la actividad por mecanismos alternativos, particularmente por medio del trabajo a distancia.

#### **USA**

El 21 de enero del 2020 se confirmó el primer caso de Covid-19 en la ciudad de Washington D.C. el presidente Donald Trump, aseguró en un foro de manera inmediata, que no había de qué preocuparse, la situación del coronavirus en el país, estaba de forma controlada. A finales del mes de enero, el vicepresidente Mike Pence reunió a su equipo de trabajo para poder tomar las medidas correctas de precaución y el 2 de febrero,

el Gobierno Estadounidense tomó la primera prevención, decretando la prohibición de la entrada a extranjeros procedentes de China en los últimos 14 días a EE.UU.

Se declaró el 29 de febrero la primera muerte en Estados Unidos, el presidente Trump bajo esta amenaza, convoca una rueda de prensa para actualizar las nuevas medidas de precaución en todo el país. Las nuevas restricciones dictada por el vicepresidente, es para los extranjeros procedentes de Irán, Corea del Sur y zonas de Italia. El presidente Donald Trump volvió a declarar que no hay motivo alguno por el cual entrar en crisis o preocupaciones, ya que, tenían todo controlado haciendo énfasis en que cuentan con las herramientas necesarias y que el país se encuentra preparado para esta clase de crisis que es a nivel mundial. Esta información que el presidente declaraba a los habitantes del país, fue debido que, hasta el 29 de febrero, Estados Unidos contaba con 20 casos, de los cuales 15 se encontraban curados y que por el momento solo tenían 1 fallecido.

El fin de semana, 1 y 2 de marzo, se reportaron un total de seis muertos y aumento de manera inesperada los casos de contagio, dando un total de 100 personas. El vicepresidente anunció el lunes 3, a los habitantes de no entrar en pánico por el incremento que existió el fin de semana, debido a que era la cantidad a aproximada que ellos esperaron y sabían que iba a suceder.

El día domingo 13 de marzo, El Presidente declara emergencia nacional por covid-19, ya que el 8 del mismo mes, los casos arrojaron un total de 500 personas infectadas y 21 muertos, para poder desbloquear 50,000 millones en fondos federales para combatir la enfermedad. Donald Trump insiste que no es necesario realizar la cuarentena y se niega a tomar la decisión a nivel federal.

Los Gobernantes de las siguientes ciudades: California, New York e Illinois decretaron el día 20 de marzo estado de cuarentena, debido a que las muertes incrementaron dando un total de 216 y un total de 16,000 infectados. La pandemia dentro del estado americano incrementa de manera sorprendente al ser el nuevo epicentro de la enfermedad, el 25 de marzo reportaron 1031 muertos e infectados 60,572. La alcaldesa de Washington inicia el estado de cuarentena, tras la nueva estadística que reportaba en todo el país, mientras que Donald Trump indicó que la cuarentena se levantaría el día 24 de abril.

Estados Unidos rompe récord el 2 de abril al registrar un total de 1169 personas fallecidas en 24 horas, se convierte en el nuevo núcleo de la pandemia, mientras que China supera y controla el virus.

Durante el estado de emergencia, las empresas indicaron que se realizaría el trabajo por medio de home office ya que, en una estadística a nivel mundial indicó que Estados Unidos cuenta con el 69% de la población quienes sí pueden realizar home office sin ningún percance, a comparación de México y otros países, quienes declararon que el país no se encontraba preparado para realizar esta nueva modalidad de trabajo. A pesar de ser un país que indica que su población está apta para realizar el trabajo desde casa, se ha presenciado una gran crisis económica dando un total aproximado de 22 millones de personas desempleadas por producto del COVID-19.

El presidente Donald Trump ha propuesto un plan para la reactivación de la economía del país, el cual se ha basado en las estadísticas y datos que ha ido proporcionando esta enfermedad, tomando de referencia otros países como China. Este plan consiste en 3 fases, las cuales son:

#### Fase 1

Las personas de mayor edad no podrán salir de sus hogares, se realizará el distanciamiento social en lugares públicos, se evitará estar rodeada por grupos grandes mayor a 5 y por último las escuelas y bares continuarán cerradas. Esta primera fase se realizará en los estados donde no presenten nuevos casos en los próximos 14 días, contando desde el último caso que obtuvieron.

#### Fase 2

Para la fase número dos, se procederá una vez pasado los 14 días y no exista un rebrote de nuevos casos del virus. Las escuelas podrán ser abiertas, se reabrirá las intervenciones no quirúrgicas y los bares podrán también abrir con su respectivo cuidado. Las empresas y las personas de mayor edad se continuarán en la fase uno.

#### Fase 3

Para la última fase, es cuando se observe que no ha existido un rebrote de la fase 1 y 2 por un tiempo considerable de al menos un mes. Dando por terminada el aislamiento, las empresas podrán reanudar a sus oficinas, las personas de mayor riesgo podrán salir de sus hogares siempre y cuando continúen de todas formas con el distanciamiento social y los eventos podrán retomar con precaución.

## **El Salvador**

El secretario general de la OMS António Guterres, hizo un llamado a evitar el "pánico", y pidió que todos los gobiernos den un paso al frente y hagan todo lo posible para contener la enfermedad, y que lo hagan sin estigmas y respetando los derechos humanos. Además de que América Latina se han registrado casos confirmados, El Salvador, Colombia, Argentina y Ecuador; El día 18 de marzo, el presidente de El Salvador Nayib Bukele anunció el primer caso de coronavirus en El Salvador, también se conocieron las medidas que decidió su gobierno para atender las afectaciones por el COVID-19, siendo el caso de un hombre que viajó desde Italia. El Salvador fue el primer país latinoamericano que cerró sus fronteras para evitar la propagación de la pandemia.

El país, declara cuarentena domiciliar obligatoria, según la disposición del gobierno, los empleados públicos vinculados a la atención de la emergencia pueden salir a trabajar. En el caso del sector privado, están autorizados los rubros que las autoridades consideran necesarios para que el país siga funcionando. El resto debe quedarse en casa, y solo un miembro de la familia puede salir dos veces por semana a comprar alimentos o medicinas.

El mandatario ordenó que los empleados del sector público y privado, mayores a 60 años de edad, mujeres embarazadas y personas con enfermedades crónicas deben ser enviados a sus casas durante un período de 30 días, por ser un sector de la población vulnerable al contagio del coronavirus. Por otro lado, el ministro de Trabajo, Rolando Castro, dijo que para verificar que realmente se cumpla con lo estipulado, ya se tienen equipos de inspección desplegados para verificar que se estén cumpliendo con las medidas y en el caso de que no sean cumplidas, las empresas se someterán a multas.



Pese a las disposiciones del estado se presentaron denuncias de colaboradores de empresas en que parte de nómina cuenta con adultos mayores y embarazadas trabajando, a pesar de las medidas giradas. Para dichas empresas se emitieron sanciones financieras de carácter penal.

## **Colombia**

El primer caso de coronavirus detectado en Colombia, fue en la ciudad de Bogotá el día 6 de marzo, el Gobierno indicó activar un plan de contingencia para enfrentar la enfermedad y el Ministerio de Salud indicó que la fase de preparación para el país ya había acabado, que ahora se iniciaba la fase de contención, es decir, en esta fase tienen el objetivo de identificar nuevos casos de covid-19 con la intención de contener mayor transmisión del virus. Estas fases fueron preparadas por Colombia hace 8 semanas atrás, antes de la fecha indicada del primer caso, debido a que el coronavirus ya había ingresado a tierras Latinoamericanas como: Ecuador, Chile, Argentina, Perú y Brasil.

El Ministerio de Salud indica el 11 de marzo, que a las personas que provengan de: China, España, Francia e Italia, se procederá a aislarlos como método de prevención e intentar disminuir lo menos posible la propagación del virus, dando 6 casos de personas infectadas. El 12 de marzo el presidente Iván Duque declara emergencia sanitaria por casi tres meses y anunciando que se cancelaron todos los actos masivos, iniciando desde ese mismo día 12 de marzo hasta el 30 de mayo, el presidente aseguró que era parte del plan Gubernamental de contención para el covid-19.

El día 16 de marzo se reportó que la primera paciente en portar covid-19 en Colombia, ya se encontraba completamente curada, dándole buenas noticias a los ciudadanos y continuando con el régimen de cuidados que se había establecido como prevención. El presidente anunció el mismo día que cerraría las fronteras terrestres, marítimas y fluviales en una medida adicional para evitar el crecimiento del virus a toda costa hasta el 30 de mayo. Al día siguiente 17 de marzo, Colombia declaró estado de emergencia en todo el país para contrarrestar el progreso del virus, ya que contaban con 75 personas contagiadas y dictó aislamiento obligatorio a los habitantes mayores de 70 años hasta el 30 de mayo.

Colombia publicó el 20 de marzo que a partir del día 24 iniciarán una cuarentena preventiva hasta el 13 de abril, ya que se reportó 158 personas contagiadas, con el fin de poder controlar la propagación de la enfermedad. Para el 21 de marzo se afirmó la primera muerte por el covid-19 en Cartagena, la cifra de contagiados subió a 210.

Los casos de covid-19 fueron aumentando para el 2 de abril, confirmando 1161 de habitantes contagiados, 19 muertos y 55 personas recuperadas. Los ejércitos de Ecuador y Colombia llevaron acorde el cual consistía en impedir el tránsito a las personas en la frontera que conecta a ambos países, para evitar la propagación del virus.

Cuando comenzó los primeros casos de coronavirus en Colombia, los empresarios fueron realizando un plan estratégico donde indicaron que la modalidad del teletrabajo era lo más esencial para que los colaboradores, jefes, gerentes y todo miembro que forme parte de la empresa, pudiera realizar sus tareas desde sus hogares.

El Ministerio de Trabajo indicó días después recomendaciones para todas las compañías en cómo manejar esta crisis para evitar que la propagación del virus aumente. Dentro de sus recomendaciones indicaron: home office, horarios flexibles y realizar reuniones mediante plataformas virtuales.

## **Argentina**

El Gobierno de Argentina, reporta el lunes 23 de marzo la detección de un primer caso de transmisión comunitaria de coronavirus y avanzó en definir acciones para atender a la emergencia, particularmente en las zonas más vulnerables del país. Se confirmaron 301 contagios y cuatro de ellos son personas fallecidas, además, que en su mayoría son casos con antecedentes de viajes al exterior.

Mientras el Gobierno Argentino negocia con empresarios y gremios para evitar una ola de despidos, una encuesta realizada por el Pacto Global de Naciones Unidas a 250 empresas en Argentina determinó que seis de cada diez organizaciones experimentan una suspensión parcial o total de sus actividades. La encuesta mostró también que el 93% de los consultados está haciendo teletrabajo con sus empleados. Se trató de un relevamiento autoadministrado y enviado a una base de datos del Pacto Global de

Naciones Unidas. Es un estudio basado en 250 respuestas recibidas entre el 23 y el 30 de marzo.

El 100% de las empresas mencionan que están tomando medidas contra la pandemia y el 48%, que está alcanzada por el decreto del Poder Ejecutivo que le impone limitaciones para seguir operando. Un 37% informó que alterna la presencia de colaboradores en los lugares de trabajo y un 80%, que realiza acciones de sensibilización e información destinadas a los colaboradores de su compañía, pero solo el 32% informó que adquirió materiales de protección para sus empleados y únicamente el 40% dijo que puso en marcha un protocolo interno de detección y alerta de colaboradores expuestos al Covid-19.

El relevamiento determinó que el 90% considera que tiene información con respecto a la pandemia, que obtiene en su mayoría de la web del Ministerio de Salud de la Nación y del sitio de la Organización Mundial de la Salud. La mitad dijo que la información la obtenía de los medios de comunicación.

Frente a este escenario, el Gobierno planea convocar a gremios y empresarios para evitar despidos y bajas salariales, y se evalúa la posibilidad de flexibilizar la cuarentena para algunas actividades. Mientras tanto, la CGT advierte que hay un millón de empleos en riesgo. Puertas adentro de las organizaciones, la encuesta mostró que la preocupación se reparte por igual entre los niveles más altos y medios de cada empresa, así como entre hombres y mujeres que ocupan posiciones de poder en las organizaciones. Tanto los socios, dueños o gerentes, como los jefes y administrativos comparten sus temores ante el problema.

"Las empresas sostenibles están mejor preparadas para enfrentar la pandemia porque tienen incorporado un enfoque de gestión de riesgos (económicos, sociales y ambientales) a los negocios. Ellas utilizan los principios del Pacto Global para orientar su comportamiento en esta crisis, asegurándose el respeto a los derechos humanos en su cadena de valor. Por ejemplo, asegurando la producción entre sus proveedores más pequeños de la cadena de suministro", dijo Flavio Fuertes, coordinador general del Pacto Global de Naciones Unidas, Red Argentina, en el estudio.

## **Ecuador**

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador confirma el 29 de febrero del 2020 el primer caso de coronavirus en el Ecuador, una mujer procedente de España de 71 años, en donde la señora tuvo contacto con varias personas antes de enterarse que portaba con la enfermedad, contagiando con el virus inconscientemente. Ecuador confirma el día 13 de marzo el fallecimiento de la primera portadora del virus en el hospital de Guayaquil, alarmando a todo el país junto al presidente, ministros y todas las entidades del Gobierno.

El día lunes 16 de Marzo el Presidente del Ecuador anunció por medio de Cadena Nacional la suspensión de la jornada laboral para el sector público y privado, el Ministerio del Trabajo decretó que las actividades laborales serán empleados por el teletrabajo, a excepción de los servicios básicos: “salud, seguridad, bomberos, riesgos, aeropuertos, terminales aéreas, terrestres, marítimos, fluviales, bancarios, provisión de víveres, sectores estratégicos y otros servicios necesarios, en especial, los que ayuden a combatir la propagación del coronavirus”.

A partir de lo declarado por el Ministerio del Trabajo, las empresas tuvieron que proceder con dicha modalidad del Teletrabajo, en donde el colaborador deberá tener los materiales y equipos necesarios para poder realizar su trabajo de forma normal, los Gerentes y jefes deberán asesorarse que sus colaboradores se encuentren en óptimas condiciones para continuar con su labor. Al ser una modalidad de trabajo poco empleada por las organizaciones a nivel nacional los colaboradores podrán desempeñar sus funciones de manera limitada.

Se tomará como muestra tres instituciones para realizar la presente investigación en cuanto al funcionamiento del teletrabajo durante la emergencia sanitaria, con el objetivo de generar una propuesta y que ésta contribuya al empleo correcto de la modalidad del teletrabajo frente a crisis para dichas Instituciones. Se observarán las herramientas empresariales asociadas a tecnologías de información que son aplicadas por las organizaciones de forma general, verificando si aquellas herramientas utilizadas son de mayor efectividad.

## **2. Formulación de preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta Primaria:**

- ¿Qué impacto tendría la relación entre la modalidad de teletrabajo y la perspectiva generacional de colaboradores en organizaciones al enfrentar una crisis humanitaria a nivel mundial?

### **2.2. Preguntas Secundarias:**

- ¿La actual concepción del teletrabajo, para las organizaciones bajo estudio, han influido de manera óptima en el desempeño de los colaboradores?
- ¿El acompañamiento que realizan las organizaciones sobre la modalidad de teletrabajo, influye en el employee experience y en la percepción de los colaboradores sobre la marca empleadora?
- ¿Qué impacto tendría el diseño de una propuesta de teletrabajo como estrategia organizacional para los colaboradores de empresas locales?

## **3. Planteamiento de objetivos**

### **3.1. Objetivo General:**

- Establecer la comparación de la modalidad del teletrabajo según la perspectiva generacional en colaboradores frente a una crisis humanitaria a nivel mundial.

### **3.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar la influencia de la concepción actual del teletrabajo en el desempeño de los colaboradores de las organizaciones bajo estudio
- Caracterizar el employee experience de los grupos generacionales de acuerdo al proceso de acompañamiento de la marca empleadora frente a la crisis humanitaria que realizan las organizaciones bajo estudio

- Diseñar una propuesta de modalidad del teletrabajo, a partir de un estudio generacional como estrategia motivacional y de contención para colaboradores de organizaciones locales.

## **4. Enfoque metodológico**

### **4.1. Diseño de investigación**

#### **4.1.1. No experimental:**

La investigación no experimental se basa en “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P, 2010, p.149). El estudio del trabajo es de tipo no experimental, pues para su desarrollo este se basa en la observación de los fenómenos o sujetos de estudio en el contexto laboral para poder obtener datos que serán analizados sin que se dé la modificación de los procesos a nivel interno de la organización.

#### **4.1.2. El alcance del estudio es descriptivo:**

El estudio del trabajo es descriptivo debido a que se procederá a analizar las características propias de cada generación de los colaboradores que forman parte de las instituciones bajo estudio en función a la modalidad del teletrabajo. De acuerdo a los estudios de alcance descriptivo: “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P, 2010, p. 85).

## **5. Tipo de investigación**

### **5.1. La metodología del trabajo es de enfoque mixto:**

El trabajo de título tiene un enfoque mixto, es decir, la investigación será cuantitativa y cualitativa, debido a que se realizará encuestas y entrevistas como métodos para el levantamiento de información a los grupos objetivos como lo son los colaboradores de las áreas administrativas de las tres organizaciones de estudio.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernandez, Fernandez y Baptista, citado por Gallego,A., 2010, p.680.)

## **6. Población y muestra**

### **6.1. POBLACIÓN:**

#### **Organización A**

La organización A está compuesta por 20 colaboradores, incluyendo los jefes de cada departamento y está dividida de la siguiente manera: en el área comercial cuentan con un personal de 4 colaboradores, en el área documental consta con 4 colaboradores, el área de contabilidad tiene 3 colaboradores, el área administrativa y finanzas cuenta con 6 colaboradores y por último el área de operaciones consta con 3 personas.

#### **Organización B**

La organización B consta con 14 colaboradores, la cual, está distribuida de la siguiente manera: En el área administrativa se encuentran los jefes de área que está compuesta por 2 colaboradores, uno de ellos cuenta con 1 asistente y en la parte comercial está dividida por un personal de 11 asesores.

### **Organización C**

La organización C consta con 10 facultades, por tema de disponibilidad, se trabajará con una sola facultad, de la cual está distribuida por 6 carreras siendo, comunicación, Comunicación Social, Educación, Psicología Clínica, Pedagogía, y Psicología Organizacional que cuentan con 26 colaboradores y se divide de la siguiente manera: en el área administrativa cuentan con 7 colaboradores y 19 docentes.

## **6.2. MUESTRA:**

### **Organización A**

La organización A está constituida por 20 colaboradores, se realizará una recopilación de datos mediante una encuesta y entrevista. Se tomará de muestra a los 20 colaboradores; 17 trabajadores realizaran la encuesta, mientras que, los 3 jefes de área se les realizara la entrevista.

### **Organización B**

La población está compuesta por 14 colaboradores, donde se tomará de muestra los 11 asesores comerciales, 1 asistente para una encuesta y los 2 jefes administrativos. Se procederá a realizarse una entrevista a cada uno, tomando de muestra el 100% de la población.

### **Organización C**

La organización C, se trabajará con una sola facultad en la cual está compuesta por 26 colaboradores, donde se tomará de muestra a 19 docentes de las áreas de Organizacional, Clínica y Educación. A su vez, a los 7 colaboradores del área administrativa.

## **7. Dimensiones**

### **Grupo generacional**

Conformada por diferentes grupos de fases de vidas en las cuales cada uno de ellos forman sus propias creencias, ideologías, costumbres, conocimientos, historia y motivaciones. A medida que cada grupo generacional ingrese a una nueva etapa de vida,



desarrollan nuevas corrientes en el contexto social teniendo como resultado nuevas formas de trayectoria de vida, generando diferencias a sus generaciones precedentes.

Los grupos generacionales según Paula Molinari se encuentran conformados por los siguientes linajes, estos son: tradicionalistas, baby boomer, generación x, y z. Todos juntos poseen características diferentes como: creencias, ideologías, historia, géneros musicales, costumbres, cultura, moda, entre otros.

### **Teletrabajo**

Es una modalidad de trabajo a distancia, en la que facilita al colaborador de llevar a cabo sus actividades laborales remunerada fuera de la organización. Por otro lado, esta modalidad cuenta con el manejo obligatorio de herramientas tecnológicas ya que es necesario para facilitar el contacto del colaborador con la empresa y de esta manera poder lograr todos los objetivos deseados de una manera eficaz y eficiente.

El teletrabajo es una modalidad flexible para los colaboradores, donde ellos pueden realizar sus actividades o tareas fuera de la oficina, en cualquier parte en donde ellos se encuentren, puede ser: cafetería, casa, fuera de la ciudad, en donde tenga habilitado el internet y su herramienta tecnológica para realizarlo. Esta modalidad no requiere de la presencia física del colaborador en oficina, puede ser también empleado como jornada completa o solo una parte de la jornada laboral, esto dependerá de las normativas de cada empresa.

### **Contención emocional laboral**

Es el concepto en el cual la empresa expresa y transmite preocupación por el bienestar y salud laboral de sus colaboradores ante cualquier contexto, siempre teniendo como objetivo principal, tranquilizar y estimular la confianza de los mismos que se encuentra afectada ante una crisis. Esto es aplicado en las empresas hacia los colaboradores para mostrar siempre empatía ante todo tipo de situación que se esté enfrentando.

Algunas empresas utilizan la contención como un objetivo clave para la productividad del colaborador, es decir, se preocupan por ellos de diferentes formas haciéndolos sentir parte de la compañía y que se sientan valorados.

### **Motivación: comunicación y liderazgo**

Es aquella fuerza interna que está compuesta por impulsos, deseos, y anhelos que son capaces de provocar, mantener y dirigir al individuo hacia un objetivo. Es decir, que la persona actúa de determinada manera o mantiene un comportamiento ante una situación concreta con el fin de alcanzar su meta. Las empresas motivan a sus colaboradores usando diferentes métodos para que de esta manera inviertan su mayor esfuerzo en la realización de su trabajo con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas.

## **8. Método y técnicas de investigación**

Método analítico / sintético ya que se debe revisar de manera precisa la información que ha sido recopilado en el proceso investigativo.

- **Enfoque de investigación:** Mixto cuya técnica es la encuesta

El enfoque de investigación bajo estudio será mixto, ya que al momento de recopilar los datos dará una información y visión más completa del proyecto de investigación. Para realizar el enfoque mixto, se debe efectuar la unión de los enfoques cuantitativo y cualitativo, se necesita al menos un elemento de cada enfoque en el mismo estudio de investigación, es decir, la herramienta que se utilizará.

Como primer paso del enfoque mixto, se procederá con el método cuantitativo y se utilizará como técnica la encuesta. Esta herramienta permite formar una muestra representativa ya que examina los resultados de manera numérica, es objetiva, utiliza análisis estadísticos, sus preguntas versan sobre los problemas específicos que se requieren, se puede realizar a distancia, entre otros.

### Organización A

En la organización A como método y técnica de investigación se llevará a cabo la encuesta y entrevista, tomando como muestra a 17 colaboradores para realizar la encuesta y a los cuatro restantes, quienes son los jefes de área, se procederá con la entrevista

### Organización B

En la organización B como primera instancia se realizará la encuesta a los 14 colaboradores que conforman la empresa, es decir a los 11 asesores comerciales, 1 asistente y los 2 jefes administrativos.

### Organización C

En la organización C se llevó a cabo como método y técnica de investigación la encuesta; se realizará a 26 colaboradores de los cuales se tomará de muestra a 19 docentes de las carreras de Organizacional, Clínica y Educación. A su vez, a los 7 colaboradores del área administrativa.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**Técnica aplicada:** La encuesta

Se presenta el análisis de datos y resultados obtenidos en las encuestas realizadas dentro de las organizaciones A, B Y C en las que se levantó información.

Con el objetivo de recopilar información acerca de la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa para poder elaborar una propuesta de modalidad del teletrabajo, a partir del estudio generacional como estrategia motivacional y de contención para colaboradores.

Los resultados que se obtuvieron por enunciado de acuerdo a la escala de Likert utilizada están presentados mediante gráficos. Los siguientes gráficos, se muestran los datos correspondientes al año de nacimiento, edad, género, estado civil, ciudad de residencia e hijos de las personas encuestadas que integran la organización.

**Dimensiones de la encuesta tomadas a consideración:**

- **Grupo Generacional**
- **Teletrabajo**
- **Contención emocional laboral**
- **Motivación**

**Formato de encuesta**

La siguiente encuesta ha sido diseñada con preguntas con fines netamente académicos investigativos acerca de la modalidad del teletrabajo según la percepción de los colaboradores, por lo que se requiere su colaboración en que contesten las preguntas a continuación, de acuerdo con su experiencia ante la crisis humanitaria frente al COVID-19.

**Objetivo:** Recopilar información acerca de la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa en las empresas locales de la ciudad de Guayaquil.

**Año de nacimiento:** \_\_\_\_\_

**Género:** F \_\_ M\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Ciudad de residencia:** \_\_\_\_\_

**Estado civil:** \_\_\_\_\_

**Tiene hijos:** Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Con quién convive:**

- a. Pareja ( )
- b. Pareja e hijos ( )
- c. Hijos ( )
- d. Otros. Especificar ( )

**Lea las siguientes preguntas que se muestran a continuación y seleccione la respuesta que va alineada a su realidad bajo la siguiente escala:**

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Neutro
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

<b>Dimensiones</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Grupo Generacional</b>					
Se le dificultó el proceso de realizar teletrabajo desde casa durante el confinamiento					

Domina las plataformas, herramientas o medios que le ofreció la empresa durante el confinamiento para trabajar en línea					
Considera el teletrabajo como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro					
Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas.					
La organización dio las herramientas tecnológicas para ayudar a fortalecer sus conocimientos en el desarrollo de las tareas en el confinamiento					
<b>Teletrabajo</b>					
La organización propone a través de la cultura la práctica del teletrabajo					
Durante el confinamiento, la carga horaria le permitió tener claridad de la dinámica de la modalidad de hacer teletrabajo					

<p>La empresa se centró en fortalecer aspectos puntuales (recursos materiales/tecnológicos) para sostener la modalidad de teletrabajo frente la crisis humanitaria.</p>					
<p>Manejo apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo</p>					
<p>Durante el confinamiento, el horario laboral de teletrabajo fue respetado por mi entorno familiar</p>					
<p>Interactúo de manera asertiva con mi supervisor y compañeros de trabajo en la dinámica de la modalidad del teletrabajo durante el confinamiento</p>					
<p>Las herramientas tecnológicas con las que cuenta para su desempeño laboral son favorables para desarrollar las funciones del cargo desde su hogar</p>					
<p><b>Contención emocional laboral</b></p>					

<p>En la tercera semana de confinamiento por la pandemia, manifestó desinterés total o rabia absoluta en lo que nadie lo pudiera ayudar</p>					
<p>A las tres semanas de confinamiento, ¿Sintió la necesidad de pedir asistencia Psicológica para realizar sus labores?</p>					
<p>Con qué frecuencia se sintió tan desinteresado en los dos primeros meses por el confinamiento por las cosas que acostumbraba gustarle o hacer y que ya no le apetecía hacer absolutamente nada</p>					
<p>Durante los dos primeros meses con qué frecuencia estaba tan enfadado/a que se sintió fuera de control.</p>					
<p>La organización realizó un acercamiento o demostró preocupación por su estado de salud y psicológico en el confinamiento</p>					
<p>La empresa, durante el confinamiento les dio a conocer información acerca de medidas</p>					



de prevención sobre su salud física					
La organización ha tomado medidas en cuanto a brindar información sobre cómo mantener una buena salud mental durante el confinamiento.					
<b>Motivación</b>					
Durante el confinamiento, la organización le comunicó su situación frente al contexto general de la pandemia que enfrenta el país.					
Su superior da feedback acerca de los resultados logrados a partir de los objetivos planteados al inicio del teletrabajo.					
La empresa le dio a conocer acerca del espacio adecuado y la ergonomía a considerar para el desarrollo de sus funciones bajo la modalidad del teletrabajo en el confinamiento					

<p>La empresa lo ha mantenido capacitado en el uso de las plataformas online y temas de interés que involucran el desarrollo personal y profesional durante el confinamiento</p>					
--	--	--	--	--	--

**Tabla 1: Preguntas de la encuesta**

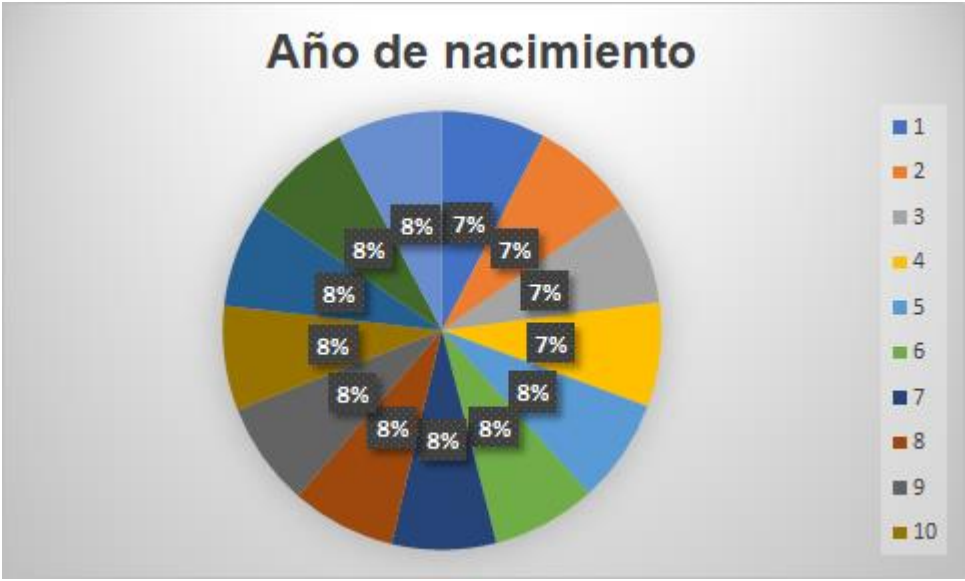
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

**Organización A**

La encuesta fue llevada a cabo por un personal de 17 colaboradores de la organización A, con el fin de levantar información y obtener resultados mediante sus respuestas.

**Encuesta de Investigación**

**Análisis de los resultados de la encuesta**



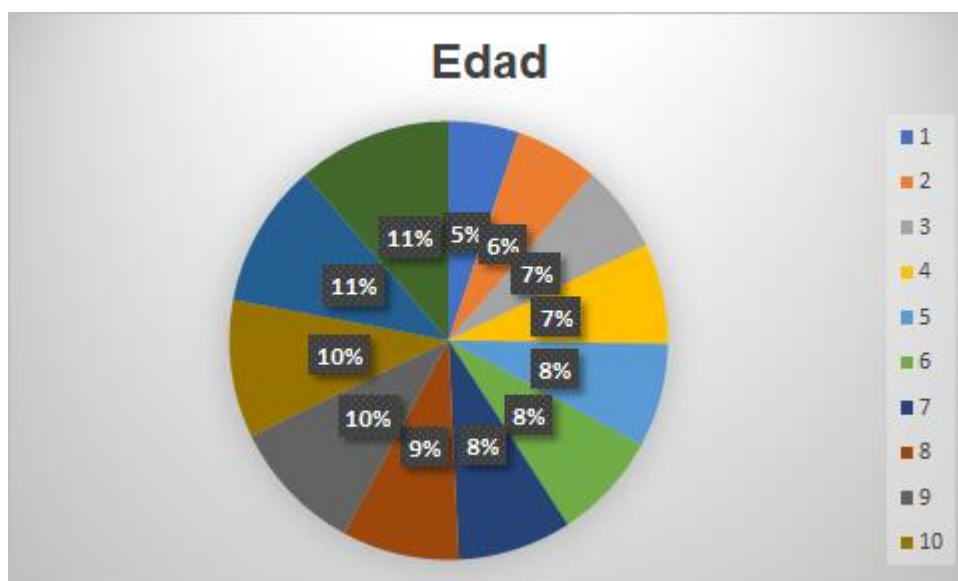
### Gráfico 5: Año de nacimiento

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1973	1	7%
1977	1	7%
1978	1	7%
1979	1	7%
1985	2	8%
1986	1	8%
1987	3	8%
1988	1	8%
1989	1	8%
1990	2	8%
1993	1	8%
1994	1	8%
1999	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

### Tabla 2: Año de nacimiento

Elaborado por: Autoras del trabajo de título



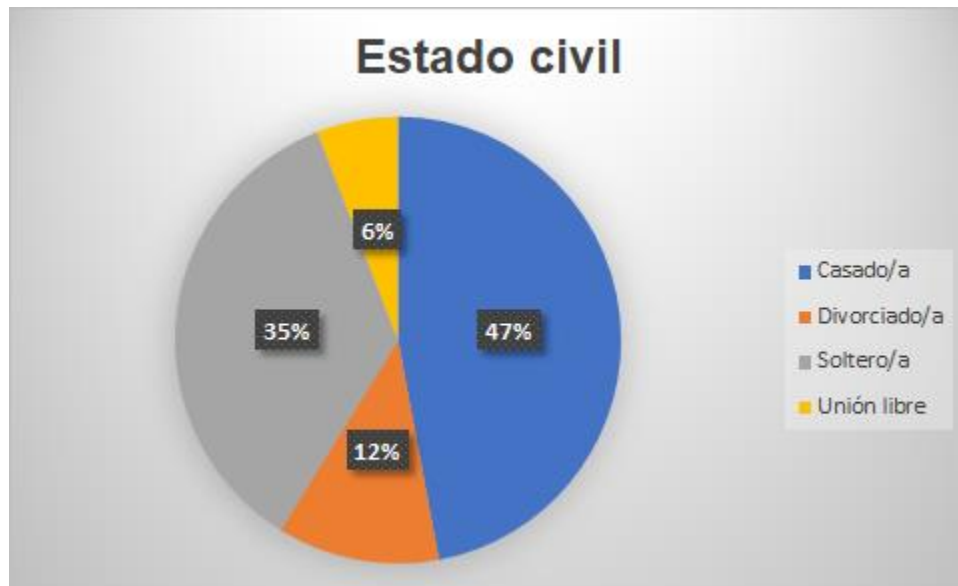
### Gráfico 6: Edad

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
21	1	5%
25	1	6%
26	1	7%
30	2	7%
31	2	8%
32	3	8%
34	2	8%
35	1	9%
40	1	10%
41	1	10%
43	1	11%
46	1	11%
<b>TOTAL</b>	17	100%

### Tabla 3: Edad

Elaborado por: Autoras del trabajo de título



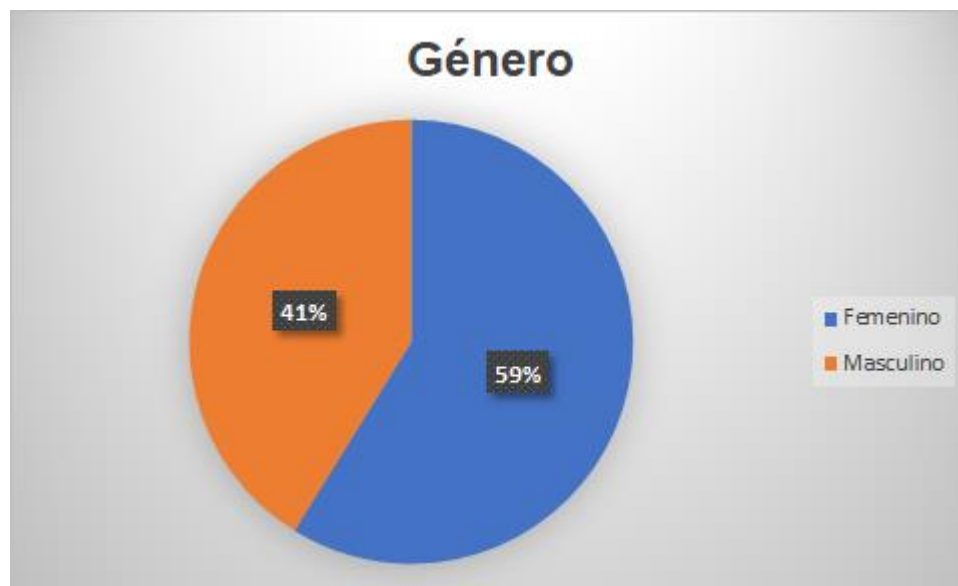
### Gráfico 7: Estado civil

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casado/a	8	47%
Divorciado/a	2	12%
Soltero/a	6	35%
Unión libre	1	6%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 4: Estado civil**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 8: Género**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	10	59%
Masculino	7	41%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 5: Género**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 9:** Ciudad de residencia

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Guayaquil	17	100%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 6:** Ciudad de residencia

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 10:** ¿Tiene hijos?

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	9	53%
Si	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 7:** ¿Tiene hijos?

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 11:** ¿Con quién convive?

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	9	53%
Si	8	47%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 8:** ¿Con quién convive?

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

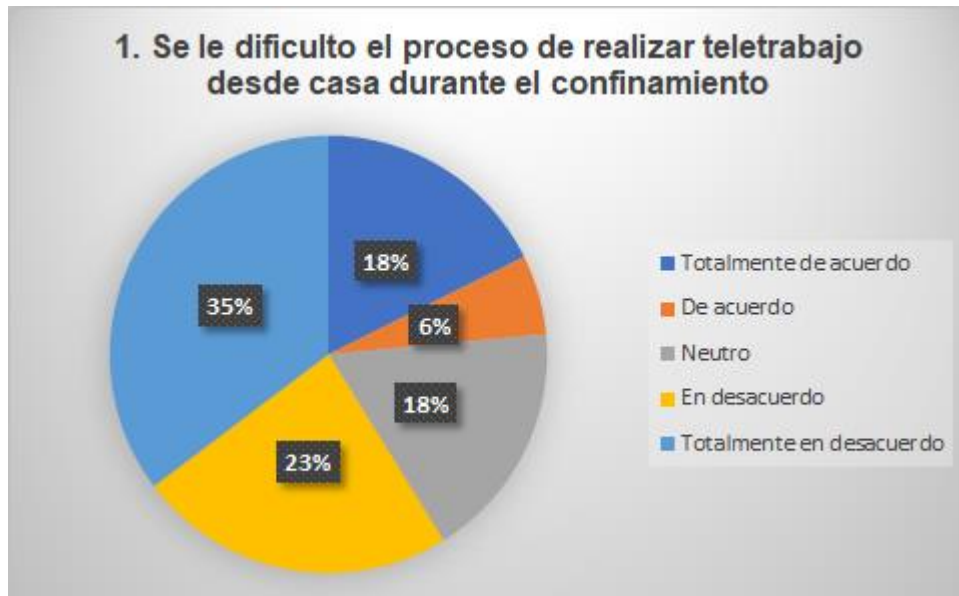
### Resultados por dimensiones

Se observa a continuación las diferentes respuestas de los colaboradores encuestados de la organización A, dando a conocer las dimensiones en las que se centró la encuesta, las cuales son: grupo generacional, teletrabajo, contención emocional y motivación. Con el fin de saber la posición de los colaboradores durante el confinamiento ante la crisis humanitaria.



## Grupo Generacional

En esta dimensión se determinará cuántos y cuáles son los grupos generacionales que está compuesta la organización A, siendo las primeras cinco preguntas de la encuesta que pertenecen a esta variable.



**Gráfico 12: Pregunta 1**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	18%
De acuerdo	1	6%
Neutro	3	18%
En desacuerdo	4	23%
Totalmente en desacuerdo	6	35%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9: Pregunta 1**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

En la pregunta número uno indica si a los colaboradores se les dificulta realizar el teletrabajo desde sus casas; al 50% de los colaboradores que seleccionaron estar totalmente en desacuerdo y desacuerdo indican que a ellos no se les complicó el proceso de realizar teletrabajo, mientras que el 24% de la población indicó que si existió dificultad en este proceso y por último el 18% de ellos señalaron que hubo y no hubo problemas en el confinamiento.



**Gráfico 13: Preguntar 2**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	82%
De acuerdo	3	18%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10: Preguntar 2**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 100% de la población señaló que domina las herramientas, plataformas y/o medios que brinda la organización para realizar el trabajo en línea. Se suma el 100% debido que los colaboradores señalaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo como respuesta unánime.



**Gráfico 14: Preguntar 3**

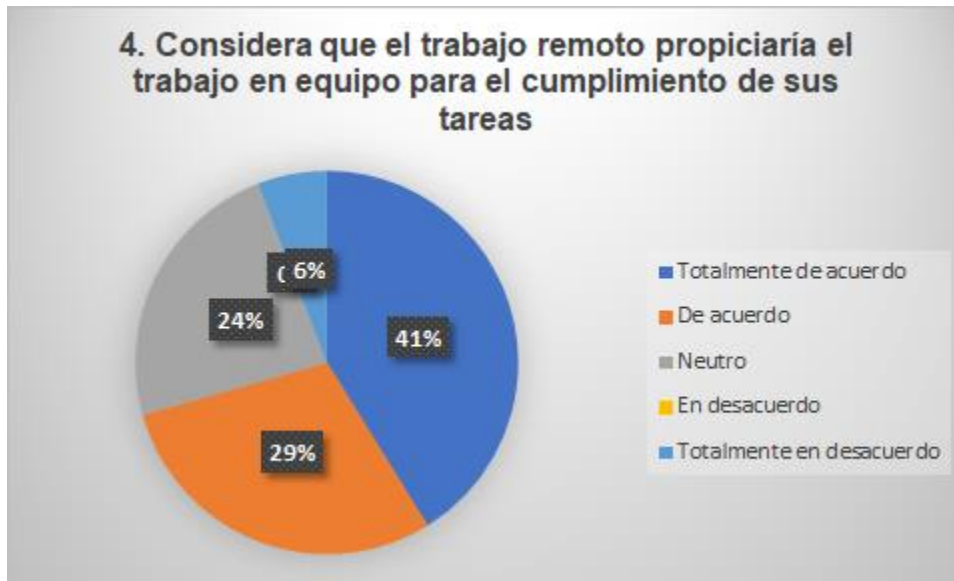
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	29%
De acuerdo	4	24%
Neutro	6	35%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 11: Preguntar 3**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Gran parte de los colaboradores que fue el 53%, seleccionaron como respuesta positiva poder realizar sus actividades laborales a futuro desde la modalidad del teletrabajo, el 35% de los trabajadores presentaron mostrarse indiferentes y el 12% de ellos indicaron no estar a favor del teletrabajo como primera opción.



**Gráfico 15: Pregunt 4**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	41%
De acuerdo	5	29%
Neutro	4	24%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12: Pregunt 4**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 70% de la población señaló que el trabajo remoto si propicia el trabajo en equipo entre compañeros y/o jefes para el cumplimiento de sus tareas, el 24% se encuentra en estado neutral y el 6% indica estar totalmente en desacuerdo que el teletrabajo ayudaría al trabajo en equipo.



**Gráfico 16: Pregunt 5**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	53%
De acuerdo	5	29%
Neutro	3	18%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13: Pregunt 5**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Según el 82% de los colaboradores señalan que la organización dio las herramientas tecnológicas necesarias para el cumplimiento de tareas en el confinamiento, mientras que sólo el 18% de ellos muestran posicionamiento neutral.

### Teletrabajo

En esta sección se encuentran preguntas acerca del teletrabajo para identificar si la organización está dispuesta a incorporar esta nueva modalidad de trabajo en la empresa. Las preguntas referentes a esta variable se encuentran desde la pregunta seis hasta el número doce.



Gráfico 17: Preguntas 6

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	17%
De acuerdo	3	18%
Neutro	8	47%
En desacuerdo	3	18%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

### Tabla 14: Pregunta 6

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 47% de colaboradores mostraron indiferencia como respuesta ante sí la organización propone como cultura la práctica del teletrabajo, mientras que el 35% indicaron que la organización si propone esta modalidad de trabajo como cultura de ellos y el 18% está en desacuerdo indicando que la empresa no la promueve.



**Gráfico 18:** Pregunta 7

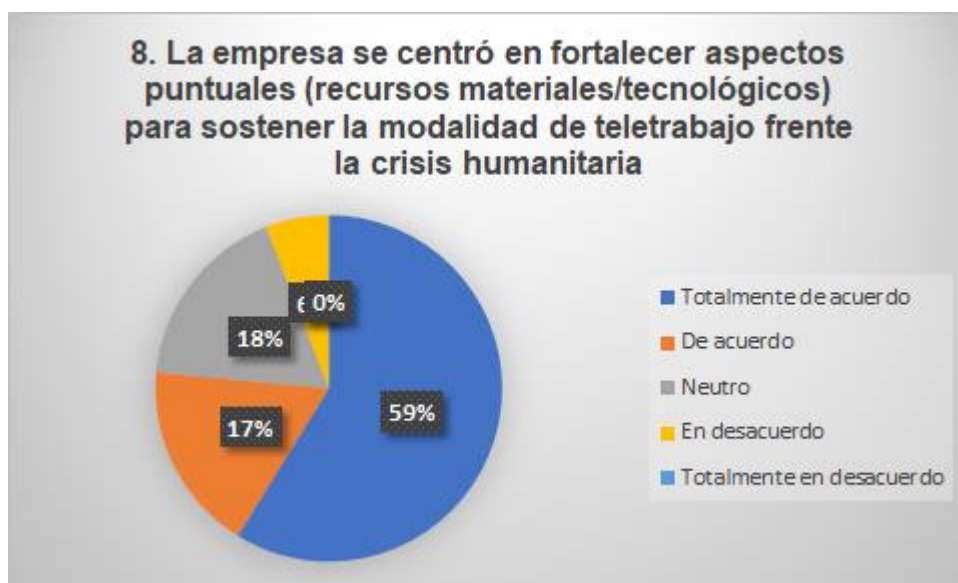
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	41%
De acuerdo	5	29%
Neutro	2	12%
En desacuerdo	2	12%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15: Pregunta 7**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo con el 70% de los colaboradores indican que hubo claridad en la carga horaria de hacer teletrabajo debido a la crisis humanitaria durante el confinamiento, el 18% determinó que la carga horaria no le permitió ver con claridad la dinámica del teletrabajo mientras que el 12% se encuentra en estado neutral.



**Gráfico 19: Pregunta 8**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

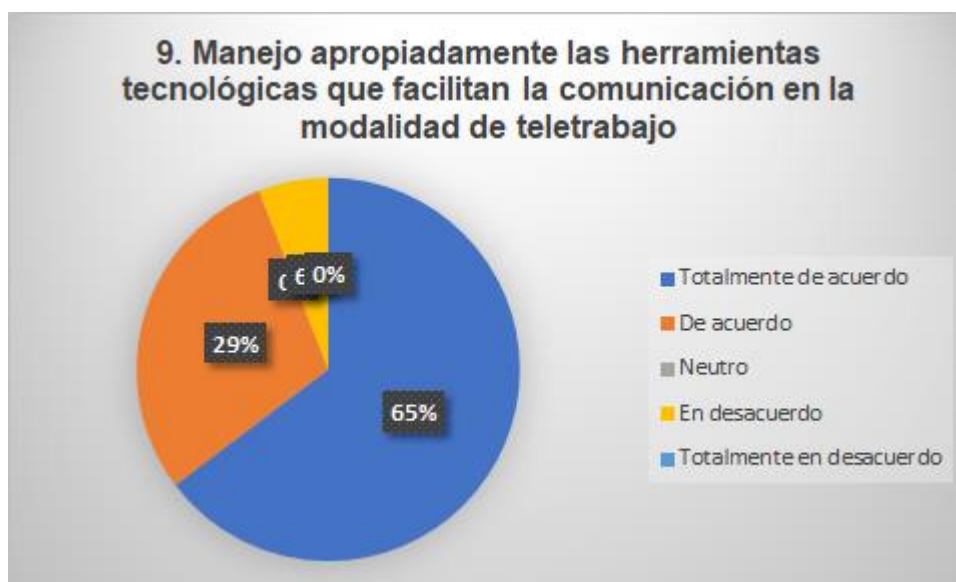
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	59%
De acuerdo	3	17%
Neutro	3	18%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	17	100%



**Tabla 16: Pregunta 8**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados, el 76% de los colaboradores indican que la organización si demostró preocupación y se centró en fortalecer aspectos puntuales para que los miembros de la empresa pudieran efectuar su trabajo remoto sin problema alguno, mientras que el 18% mostró ser neutral y solo el 6% está en desacuerdo que la compañía se centró en dar recursos materiales y/o tecnológicos para la ejecución del teletrabajo.



**Gráfico 20: Pregunta 9**

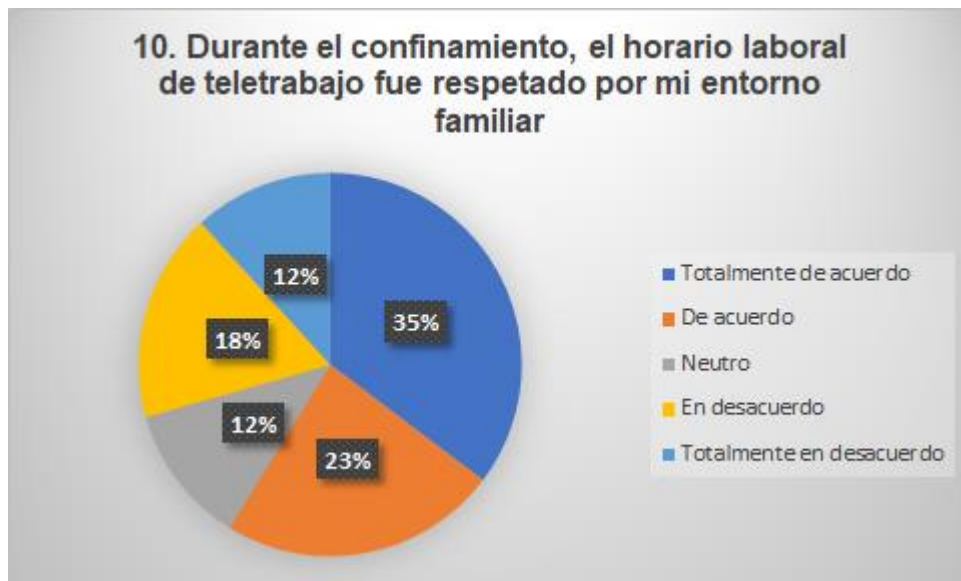
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	65%
De acuerdo	5	29%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 17: Pregunta 9**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los resultados obtenidos indican que el 94% de los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que ofrece la organización y tan solo el 6% señalaron estar en desacuerdo de saber el dominio de las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad del teletrabajo.



**Gráfico 21:** Pregunta 10

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	35%
De acuerdo	4	23%
Neutro	2	12%
En desacuerdo	3	18%
Totalmente en desacuerdo	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

### Tabla 18: Pregunta 10

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Los colaboradores mostraron mediante la encuesta que el 58% de ellos están de acuerdo en que sus familiares respetaron su horario laboral durante el confinamiento, por otro lado, el 30% manifestó estar en desacuerdo que sus familias respetaron su horario de trabajo y el 12% indicaron estar indiferentes en cuanto a interrupciones familiares.

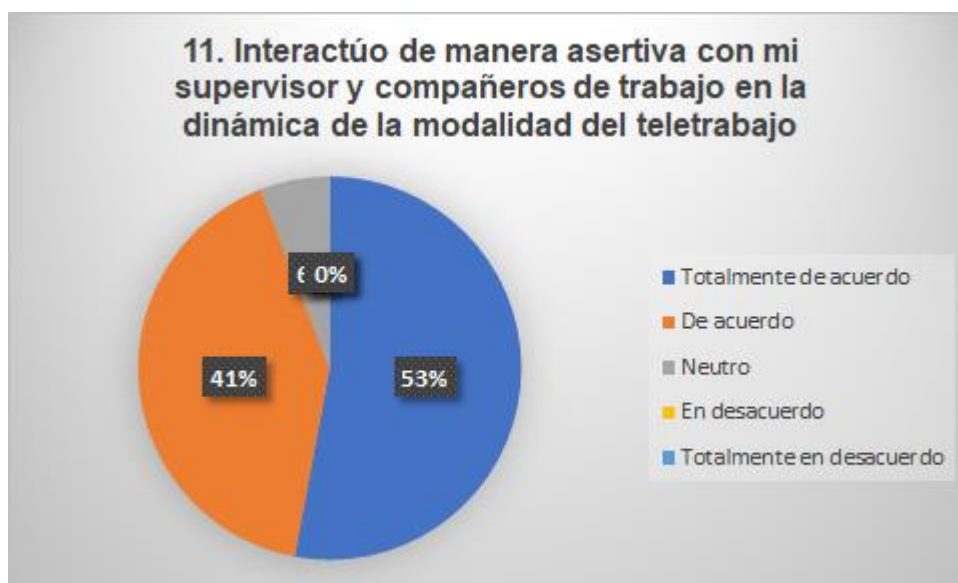


Gráfico 22: Pregunta 11

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	53%
De acuerdo	7	41%
Neutro	1	6%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 19: Pregunta 11**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 94% de la población contestó de forma positiva y asertiva en tener una buena interacción con sus compañeros y jefes con la dinámica del teletrabajo, mientras que el 6% se encuentra en estado neutral.



**Gráfico 23: Pregunta 12**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	65%
De acuerdo	4	23%
Neutro	2	12%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

## Tabla 20: Pregunta 12

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 88% de los colaboradores aseguraron que las herramientas tecnológicas que poseen para realizar con éxito sus tareas laborales desde el hogar son favorables, sin embargo, el 12% de ellos señalan que están y no están de acuerdo con tener las herramientas necesarias.

### Contención Laboral Emocional

En la siguiente dimensión se observará si la organización pudo acompañar, sostener y guiar emocionalmente a los colaboradores durante el confinamiento ante la crisis humanitaria. Las preguntas a continuación acerca de la contención laboral se encuentran desde la trece a la pregunta diecinueve.



**Gráfico 24:** Pregunta 13

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	12%
De acuerdo	1	6%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	5	29%
Totalmente en desacuerdo	9	53%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 21: Pregunta 13**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los colaboradores de la organización A en un 82%, respondieron positivamente al indicar que no manifestaron desinterés o rabia durante el confinamiento, sin embargo, el 18% mostró que durante el confinamiento si tuvieron desinterés y/o rabia.



**Gráfico 25: Pregunta 14**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	6%
De acuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	3	18%
Totalmente en desacuerdo	12	76%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 22: Pregunta 14**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 94% de los trabajadores señalaron que no tuvieron necesidad de pedir asistencia psicológica durante el confinamiento para realizar sus labores, pero existe un 6% que indicó haber tenido la necesidad de pedir ayuda psicológica durante el confinamiento.



**Gráfico 26: Pregunta 15**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	6%
Siempre	1	6%
Eventualmente	8	47%
Nunca	6	35%
Casi nunca	1	6%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 23: Pregunta 15**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 47% de los colaboradores se mostraron neutrales ante la frecuencia de su estado mental durante los primeros meses de confinamiento, mientras que el 41% indicó nunca haberse sentido desinteresado y el 12% señaló sentirse con frecuencia desinteresado por lo que acostumbraban a hacer.



**Gráfico 27: Pregunta 16**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	0	0%
Siempre	1	6%
Eventualmente	4	24%
Nunca	7	41%
Casi nunca	5	29%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 24: Pregunta 16**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 70% de los colaboradores marcaron que casi nunca se sintieron enfadados los primeros dos meses de confinamiento, mientras que el 24% señaló haberse sentido fuera de control eventualmente y solo el 6% de los trabajadores tuvieron este comportamiento.



**Gráfico 28: Pregunta 17**

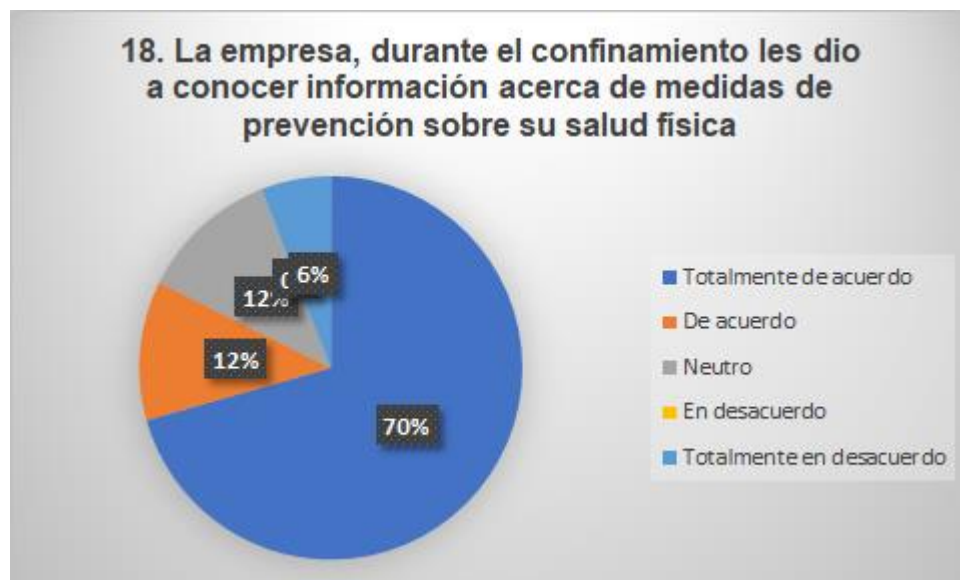
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	47%
De acuerdo	3	17%
Neutro	3	18%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en y desacuerdo	3	18%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 25: Pregunta 17**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los resultados obtenidos determinaron que el 64% de los colaboradores recibieron la debida atención por parte de la empresa al ser tratados por el bienestar psicológico y de salud de ellos, el 17% de los colaboradores mostraron encontrarse en estado neutro ante la pregunta y el 18% indica no haber recibido el acercamiento de la organización en cuanto al bienestar de la salud y/o psicológica.



**Gráfico 29: Pregunta 18**

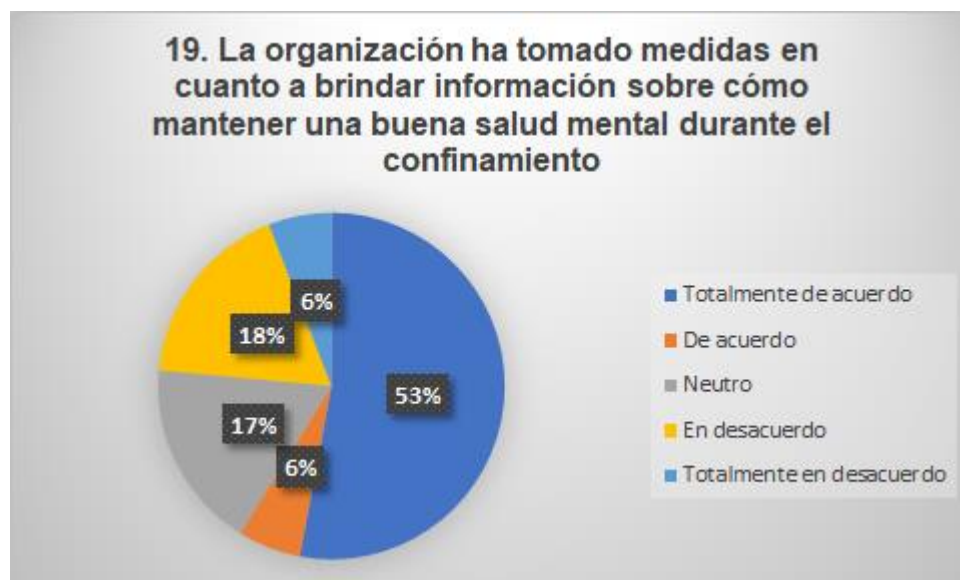
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	70%
De acuerdo	2	12%
Neutro	2	12%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 26: Pregunta 18**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Según el 82% de los encuestados indicó que la organización si les otorgó la información necesaria en cuanto a la prevención de su salud física durante el confinamiento, el 12% de ellos se encuentran de forma neutral y el 6% señaló no haber recibido durante el confinamiento información sobre medidas de prevención para su salud física.



**Gráfico 30: Pregunta 19**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	53%
De acuerdo	1	6%
Neutro	3	17%
En desacuerdo	3	18%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 27: Pregunta 19**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los colaboradores mostraron mediante la encuesta que el 59% recibió información de cómo mantener una buena salud mental durante el confinamiento por parte de la organización mientras que el 24% indicó no haber recibido algún material informativo acerca de las medidas de tener una buena salud mental y el 17% se muestra indiferente ante la pregunta.

### **Motivación**

La última dimensión habla acerca de la comunicación y el liderazgo que promueve la organización A en el confinamiento con sus colaboradores y por último las siguientes preguntas evaluadas es a partir del número veinte hasta la veintitrés.



**Gráfico 31: Pregunta 20**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	53%
De acuerdo	1	6%
Neutro	6	35%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 28: Pregunta 20**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 59% de los colaboradores indicó que la organización si comunicó mediante noticias la situación actual del país frente al confinamiento, el 35% mostró indiferencia y el 6% indica no haber recibido información alguna.



**Gráfico 32: Preguntar 21**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

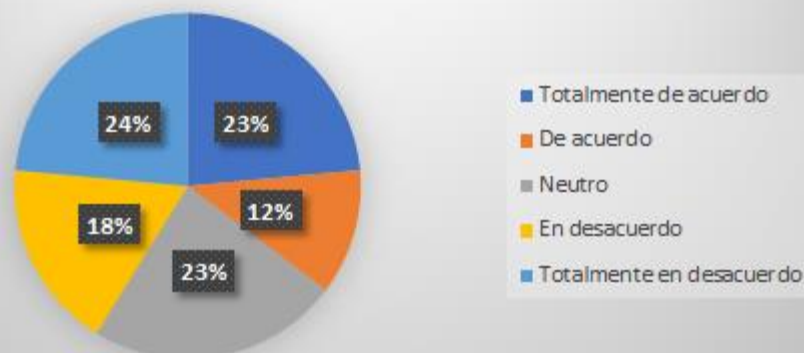
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	35%
De acuerdo	5	29%
Neutro	4	24%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Tabla 29: Preguntar 21**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los jefes de área de la organización A, dieron cada cierto tiempo retroalimentación a sus dirigidos acerca de sus logros planteados al inicio del teletrabajo según el 64% de los encuestados, el 24% mostró indiferencia alguna hacia la pregunta y el 12% indicaron no haber recibido algún tipo de feedback por parte de su superior.

**22. La empresa le dio a conocer acerca del espacio adecuado y la ergonomía a considerar para el desarrollo de sus funciones bajo la modalidad del teletrabajo en el confinamiento**



**Gráfico 33: Preguntar 22**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

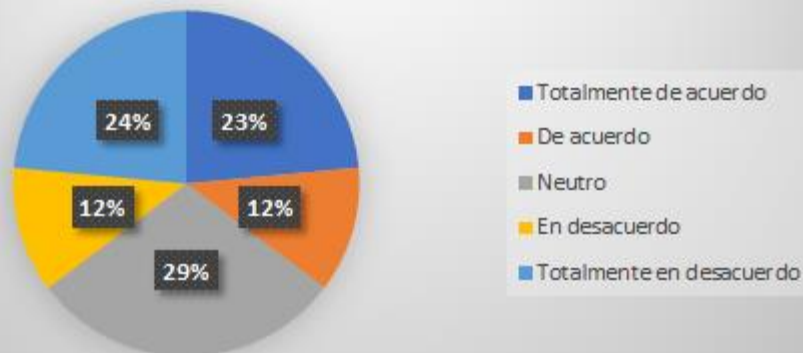
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	23%
De acuerdo	2	12%
Neutro	4	23%
En desacuerdo	3	18%
Totalmente en desacuerdo	4	24%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 30: Preguntar 22**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 42% de los colaboradores indican que la organización no dio a conocer el espacio adecuado ni la ergonomía en donde debían realizar el teletrabajo, sin embargo, el 35% manifiestan sí haber recibido información acerca del espacio y ergonomía de donde realizar sus actividades laborales y el 23% mostró estar neutro.

**23. La empresa lo ha mantenido capacitado en el uso de las plataformas online y temas de interés que involucran el desarrollo personal y profesional durante el confinamiento**



**Gráfico 34:** Preguntar 23

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	23%
De acuerdo	2	12%
Neutro	5	29%
En desacuerdo	2	12%
Totalmente en desacuerdo	4	24%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Tabla 31:** Preguntar 23

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 36% de los colaboradores encuestados determinaron que durante el confinamiento no fueron capacitados con las plataformas online y/o temas de interés que involucren el crecimiento personal, sin embargo, el 35% de ellos manifestaron que la organización si realizó capacitaciones para su desarrollo personal y el 29% mostró estar neutro.



## **Informe general de la encuesta aplicada en la organización A**

La organización A consta de 21 colaboradores incluyendo a los jefes de cada área, sin embargo, el siguiente informe fue aplicado únicamente a los subordinados siendo un total de 17 trabajadores sin contar a los cuatro jefes que posee la empresa. Este informe muestra cuatro dimensiones en donde se realizará un análisis mostrando las respuestas y/o resultados que se obtuvieron acerca de la modalidad de teletrabajo ante la crisis humanitaria frente al COVID-19, las dimensiones son: grupo generacional, teletrabajo, contención laboral emocional y motivación.

En la primera dimensión que se enfoca el grupo generacional, se identifica que en la organización A conviven dos generaciones que son: X y Y. El 50% de los colaboradores no tuvieron inconveniente alguno al realizar el teletrabajo durante el confinamiento; el 100% domina las plataformas y herramientas que da la empresa para ejecutar el teletrabajo, el 82% indicó que la organización dio las herramientas tecnológicas necesarias, sin embargo, la encuesta también arroja resultados negativos como el 24% de la muestra se le complicó realizar la modalidad de teletrabajo, el 12% no está a favor de poner esta modalidad como primera opción de trabajo y el 6% indica que no propiciaría el trabajo en equipo. Es importante mencionar que el 35% de los colaboradores se encuentran indiferentes frente a poner el teletrabajo como primera opción para realizar sus tareas y el 18% se mostró neutro en cuanto a inconvenientes al realizar sus tareas. A pesar que se encuentren resultados negativos, más predomina los resultados positivos entre los subordinados, indicando que el 53% ve el teletrabajo como primera opción para desarrollar sus tareas, el 70% ha señalado que existe el trabajo en equipo con esta modalidad.

Las preguntas enfocadas al teletrabajo tuvieron en su mayoría resultados positivos en que los colaboradores indicaron que hubo claridad en la carga horaria debido a la crisis humanitaria, la organización se centró en fortalecer los recursos materiales y/o tecnológicos, los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en esta modalidad, la mitad indica que sus familiares respetaron su horario laboral desde casa, poseen una buena interacción con sus compañeros y jefes con la dinámica del teletrabajo, las herramientas que poseen para

realizar sus actividades son favorables, sin embargo, el 47% se demuestra neutro ante la modalidad del teletrabajo que no pertenece a la cultura de la organización y el 35% indica que si lo realiza. Los colaboradores tuvieron una buena experiencia realizando el teletrabajo durante el confinamiento según los resultados que se obtuvieron de la encuesta, no obstante, existe un bajo porcentaje de colaboradores, quienes demostraron que se les dificultó el hacer trabajo remoto, por el cual se debe de replantear y hacer énfasis en fortalecer aquellos aspectos que requieran un nivel alto de atención, con el fin de que se pueda considerar el trabajo remoto como parte del hacer empresa en la organización A.

Durante el confinamiento el 82% de los colaboradores no manifestaron rabia o desinterés durante la pandemia respondiendo a la tercera dimensión que se enfoca en la contención laboral emocional. El 94% no tuvo necesidad de recurrir al psicólogo para realizar sus labores, el 70% marcó que no sintieron enojo los primeros meses de confinamiento, obtuvieron también algunos de ellos el soporte de la organización dando a sus subordinados información para su estado de salud, psicológico, prevención física y cómo tener una buena salud mental. No obstante, se encontraron colaboradores con un porcentaje del 24% donde presentaron rabia y/o desinterés que necesitaron asistencia psicológica, el 18% indica no haber recibido el soporte de la organización. El 24% mostró indiferencia al sentir enojo durante el confinamiento y el 12% se encuentra desinteresado ante el soporte y ayuda que brinda la organización hacia sus colaboradores.

En la cuarta y última dimensión se enfoca en la motivación que promovió la organización hacia sus colaboradores, donde el 59% de ellos determinaron que la empresa se enfocó en dar la información necesaria acerca de la situación actual del país y el 64% recibió retroalimentación de sus jefes acerca de los objetivos planteados al inicio del teletrabajo. A pesar de ello, el 36% no fue capacitado con las plataformas online y/o temas de interés que involucren el crecimiento personal, el 42% no tuvo la información necesaria en cuanto el espacio y ergonomía adecuada para realizar sus funciones desde sus hogares y el 24% muestra indiferencia en cuanto a la retroalimentación de sus jefes. Se muestra evidentemente que se debe reforzar la motivación de los colaboradores haciendo foco en actividades las actividades que contribuyan a un óptimo trabajo remoto.

## Organización B

La encuesta fue administrada a 12 colaboradores de la organización B, los datos obtenidos fue debido a la recopilación que se realizó en la compañía con preguntas acerca del teletrabajo y estos fueron los resultados:

### Encuesta de Investigación

#### Análisis de los resultados de la encuesta



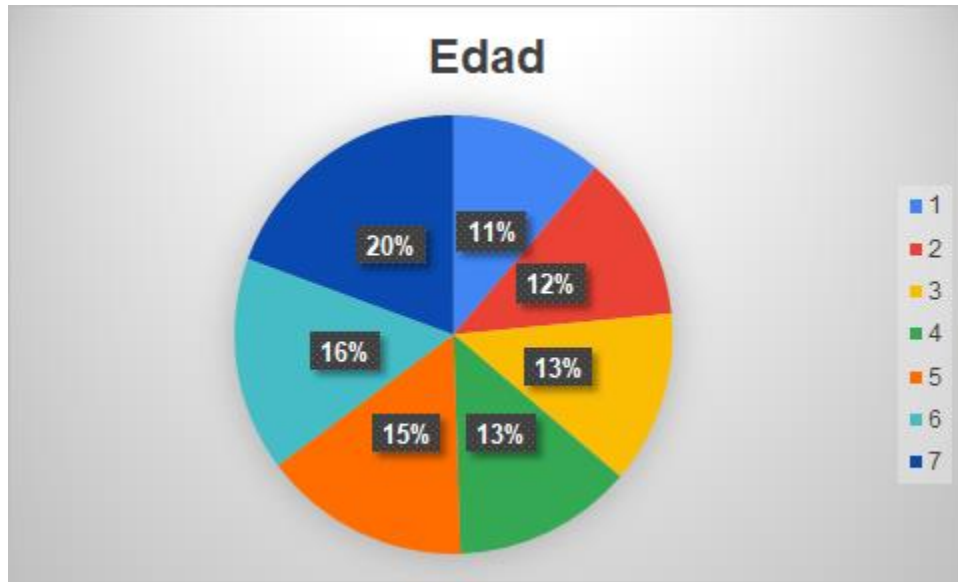
**Gráfico 35:** Año de nacimiento

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1981	1	16%
1989	3	16%
1990	1	17%
1994	5	17%
1995	1	17%
1997	1	17%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 32: Año de nacimiento**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



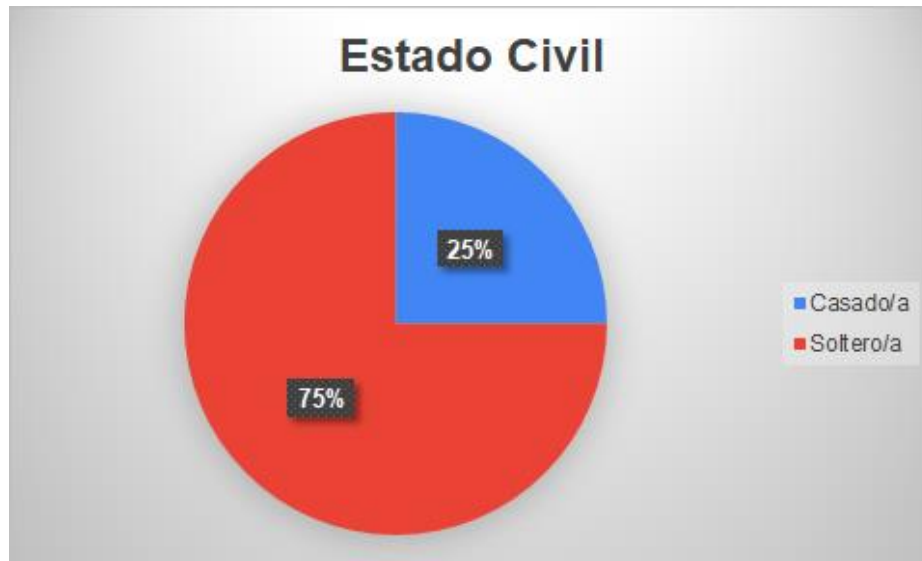
**Gráfico 36: Edad**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
22	1	11%
24	1	12%
25	3	13%
26	2	13%
30	3	15%
31	1	16%
38	1	20%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 33: Edad**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



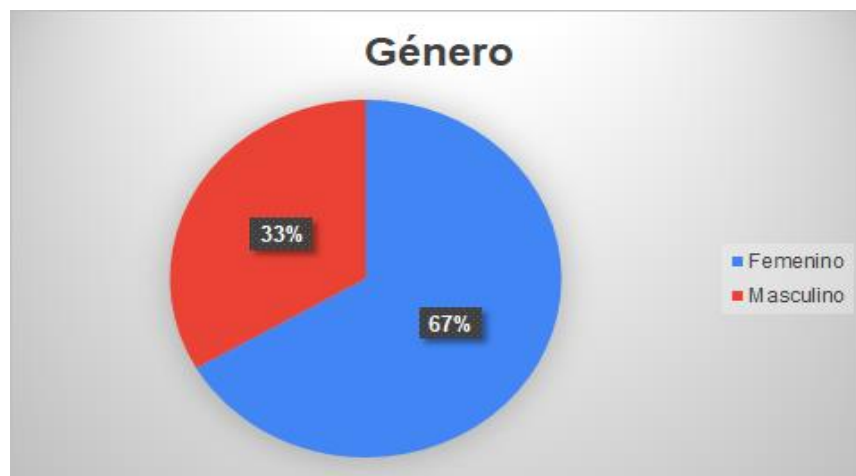
**Gráfico 37: Estado Civil**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casado/a	3	25%
Soltero/a	9	75%
TOTAL	12	100%

**Tabla 34: Estado Civil**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 38: Género**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	4	67%
Femenino	8	33%
TOTAL	12	100%

**Tabla 35: Género**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 39: Ciudad de residencia**

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Guayaquil	12	100%
TOTAL	12	100%

Tabla 36: Ciudad de residencia

Elaborado por: Autoras del trabajo de título



Gráfico 40: ¿Tiene Hijos?

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	11	93%
Si	1	7%
TOTAL	12	100%

Tabla 37: ¿Tiene Hijos?

Elaborado por: Autoras del trabajo de título



**Gráfico 41: ¿Con quién convive?**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Madre	1	9%
Mamá y hermanos	1	8%
Mamá, papá y hermano	1	8%
Padres	5	42%
Pareja	2	17%
Pareja e hijos	1	8%
Sola	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Tabla 38: ¿Con quién convive?**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

### Resultados por dimensiones

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a cada dimensión de la encuesta, grupo generacional, teletrabajo, contención emocional laboral y motivación. Los resultados que se obtuvo muestran la percepción que tienen los colaboradores con



respecto a la organización y las acciones que la misma ha tomado durante el confinamiento ante la crisis humanitaria que enfrentó el país.

### Grupo Generacional

Las primeras cinco preguntas corresponden a la dimensión de grupo generacional, que tiene como objetivo, identificar los grupos generacionales que se presenta en la empresa.



**Gráfico 42: Preguntar 1**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	3	25%
Neutro	1	8%
En desacuerdo	3	25%
Totalmente en desacuerdo	4	34%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 39: Preguntar 1**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El personal de la organización encuestado, se evidencia un 59% que durante el confinamiento no se complicó llevar el proceso de realizar teletrabajo desde casa. Sin embargo, existe un 33% que opina de manera diferente debido a la rutina de trabajar y comunicarse de manera presencial.



**Gráfico 43: Preguntar 2**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	83%
De acuerdo	1	8%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 40: Preguntar 2**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 83% de los colaboradores opinan de manera positiva que dominan las plataformas, herramientas o medios que ofreció la empresa durante el confinamiento para trabajar en línea. Por otro lado, se evidencia un porcentaje mínimo pero significativo del 8% de los encuestados no están totalmente de acuerdo.



**Gráfico 44: Preguntar 3**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	42%
De acuerdo	1	8%
Neutro	1	8%
En desacuerdo	2	17%
Totalmente en desacuerdo	3	25%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 41: Preguntar 3**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 50% de colaboradores encuestados consideran de manera positiva, sin embargo, un porcentaje mínimo del 8% se muestra neutral con respecto al teletrabajo como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro; debido a que durante el confinamiento ha logrado trabajar de una manera efectiva. Mientras que el 42% no están de acuerdo.



**Gráfico 45: Pregunta 4**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	16%
De acuerdo	3	25%
Neutro	2	17%
En desacuerdo	3	25%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 42: Pregunta 4**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los colaboradores concuerdan con el 41% que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de tareas, pues al no encontrarse de manera presencial se necesita que haya una buena comunicación por parte de los integrantes del equipo para que las actividades a realizar sean de manera correcta. Aunque un porcentaje mayor del 42% de los colaboradores no concuerdan que el teletrabajo ayudaría al desarrollo del trabajo en equipo. Mientras que el 17% se muestra neutral.



**Gráfico 46: Preguntar 5**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	75%
De acuerdo	2	17%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 43: Preguntar 5**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

En esta pregunta, en su mayoría de los colaboradores encuestados afirman con el 92% que la organización brindó las herramientas tecnológicas para ayudar a fortalecer los conocimientos en el desarrollo de las tareas en el confinamiento.

### Teletrabajo

La segunda dimensión estuvo denominada como teletrabajo, y se analizó a través de las preguntas número seis a la doce, con la finalidad de identificar si la organización propone la modalidad de teletrabajo como opción de trabajo a sus colaboradores.



**Gráfico 47: Preguntas 6**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	33%
De acuerdo	2	17%
Neutro	5	42%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 44: Pregunta 6**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo a la pregunta que corresponde a la percepción de los colaboradores el 50% está totalmente de acuerdo con respecto a que la organización propone la práctica del teletrabajo desde su cultura. Sin embargo, el 42% se muestra neutral ante esta respuesta, mientras que un porcentaje mínimo del 8% se encuentra en desacuerdo



**Gráfico 48: Pregunta 7**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	25%
De acuerdo	5	42%
Neutro	1	8%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 45: Pregunta 7**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Referente a la carga horaria durante el confinamiento la mayoría de los colaboradores encuestados es decir el 67% coinciden que la carga horaria le permitió tener claridad de la dinámica de la modalidad de teletrabajo durante el confinamiento, puesto que debieron adaptarse a los cambios que enfrentó el país. Por otra parte, el 25% no están de acuerdo.



**Gráfico 49: Pregunta 8**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

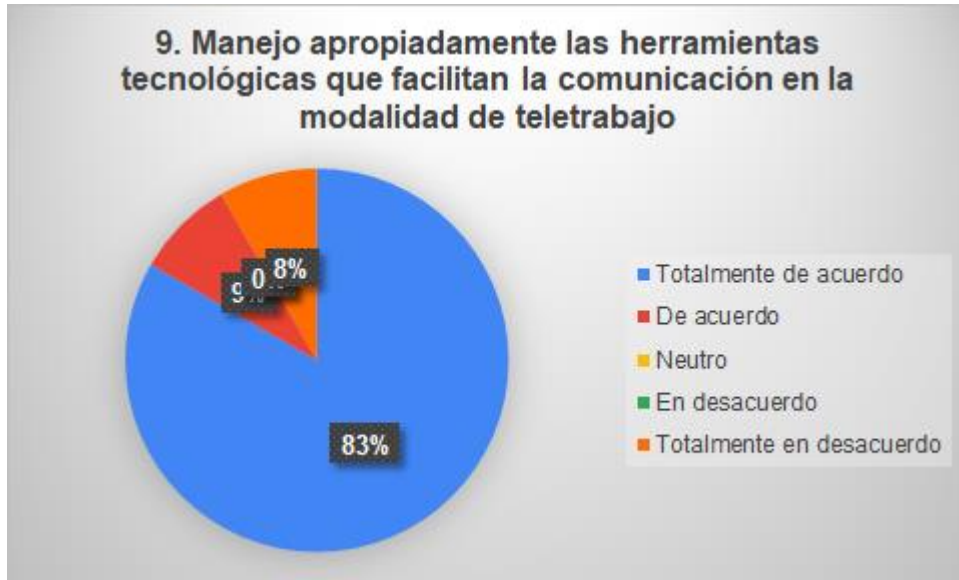
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	50%
De acuerdo	1	8%
Neutro	4	34%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	100%



**Tabla 46: Pregunta 8**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados obtenidos, en su mayoría el 58% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, también se puede apreciar que 34% se encuentra neutral, y una minoría equivalente al 8% se muestra de forma negativa.



**Gráfico 50: Pregunta 9**

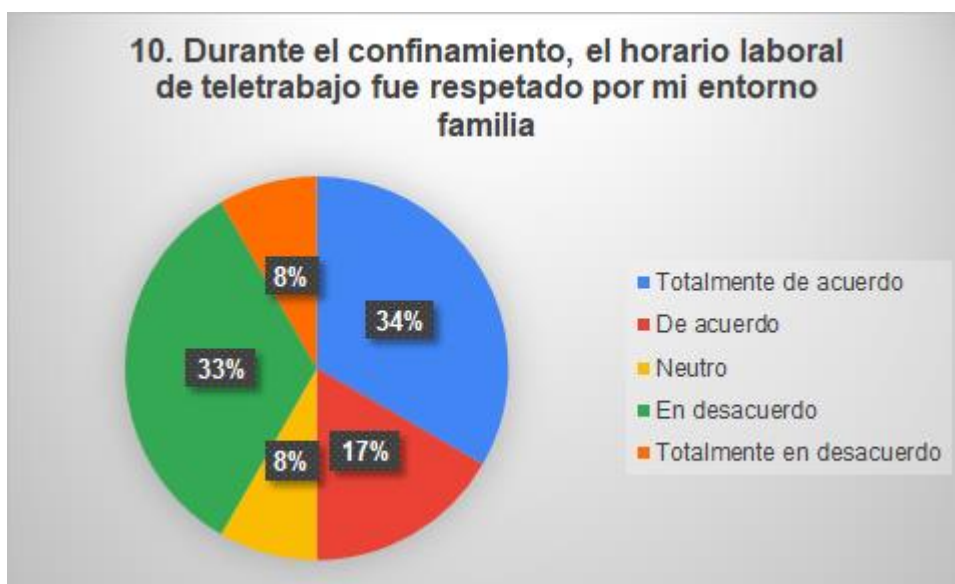
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	83%
De acuerdo	1	9%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 47: Pregunta 9**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

En esta pregunta, el 83% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo en que manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en el trabajo remoto, siendo un porcentaje mínimo del 8% aquel que está totalmente en desacuerdo.



**Gráfico 51:** Preguntar 10

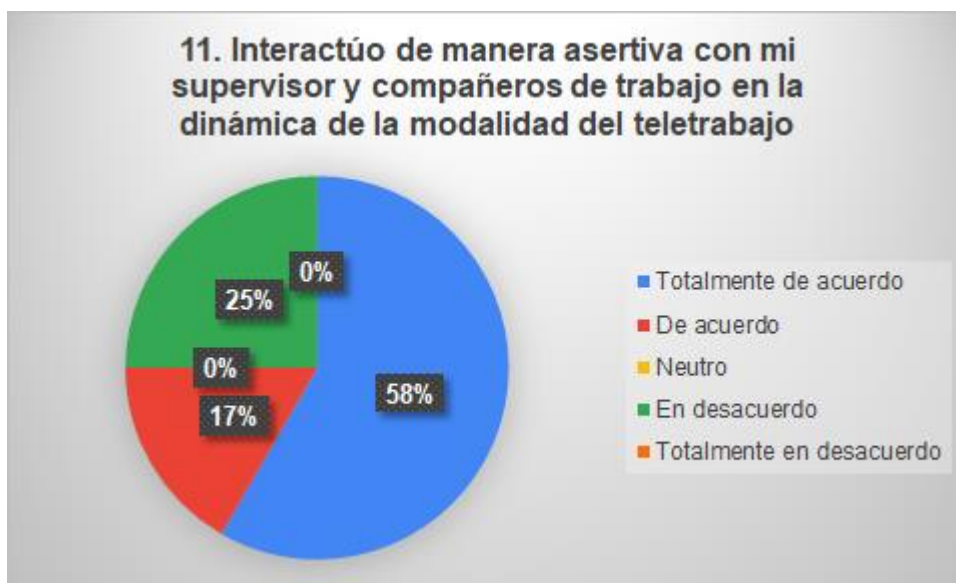
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	34%
De acuerdo	2	17%
Neutro	1	8%
En desacuerdo	4	33%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 48:** Preguntar 10

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los resultados indican que 51% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo que el horario laboral fue respetado por su entorno familiar durante el confinamiento. Por otro lado, se muestra que el 41% se encuentra en desacuerdo, mientras que el 8% se muestra neutral.



**Gráfico 52:** Preguntta 11

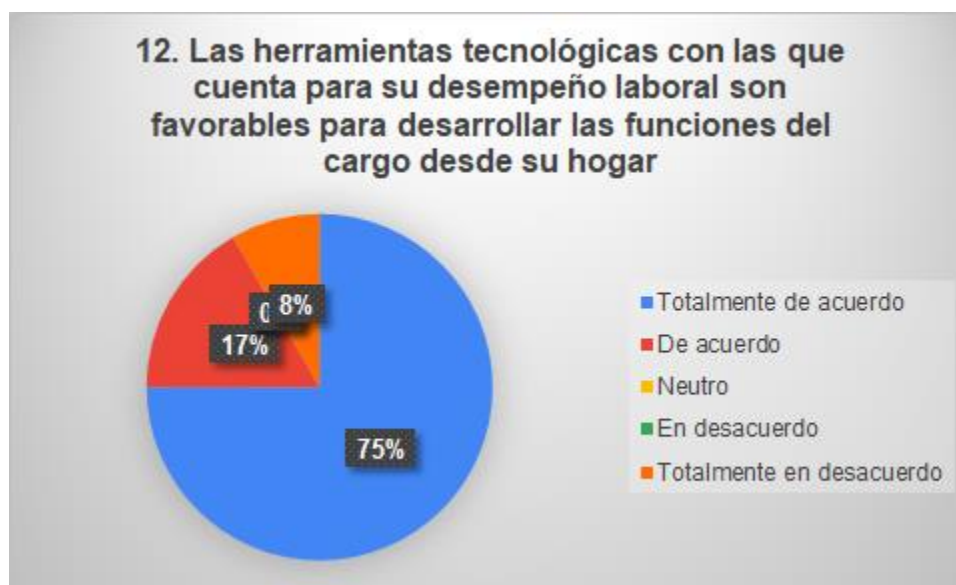
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	58%
De acuerdo	2	17%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	3	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 49:** Preguntta 11

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 75%, la mayor parte de los colaboradores, están totalmente de acuerdo con que durante el confinamiento se pudo interactuar de manera asertiva con el superior y los compañeros de trabajo, pues se apoyan mediante las plataformas digitales que les permiten comunicarse entre ellos, mientras que el 25% se encuentra en desacuerdo.



**Gráfico 53:** Preguntar 12

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	75%
De acuerdo	2	17%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 50:** Preguntar 12

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Esta pregunta corresponde a la percepción de los encuestados con respecto a conocer si las herramientas tecnológicas brindadas por la organización fueron favorables para las funciones del cargo de los colaboradores. Los resultados muestran que el 92% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que fueron favorables para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, existe un pequeño porcentaje de 8% que opina de manera negativa con respecto a la pregunta.

### Contención Laboral Emocional

Las siguientes preguntas, del número trece a la diecinueve, estuvieron relacionadas a la tercera dimensión, siendo contención emocional laboral para identificar si la organización mostró preocupación a los colaboradores antes la crisis humanitaria.



**Gráfico 54:** Preguntar 13

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	8%
De acuerdo	0	0%
Neutro	1	8%
En desacuerdo	2	17%

Totalmente en desacuerdo	8	67%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 51: Pregunta 13**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Referente al manifestar rabia absoluta o desinterés total, los resultados que arroja la encuesta indican que el 84%, es decir más de la mitad de encuestados opinan de manera negativa con respecto a la pregunta, sin embargo, un porcentaje mínimo 8% se muestra neutral y totalmente de acuerdo que durante el confinamiento mostraron estos comportamientos.



**Gráfico 55: Pregunta 14**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	25%
De acuerdo	1	9%
Neutro	1	8%
En desacuerdo	1	8%

Totalmente en desacuerdo	6	50%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 52: Pregunta 14**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Se evidencia que el 58% de encuestados están en totalmente en desacuerdo con respecto a buscar ayuda psicológica durante el confinamiento de la pandemia, sin embargo se muestra que un porcentaje menor pero significativo del 34% piensa de manera diferente, es decir, durante la tercera semana necesitaban ayuda psicológica para realizar las funciones del cargo y un pequeño porcentaje de 8% se encuentra neutral.



**Gráfico 56: Pregunta 15**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	9%
Casi nunca	3	25%
Eventualmente	6	50%

Nunca	1	8%
Siempre	1	8%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 53: Pregunta 15**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

La pregunta corresponde a la percepción de los encuestados referentes a la frecuencia de sentirse fuera de control durante los primeros meses de confinamiento debido a la pandemia, los resultados muestran que el 50% es decir, la mitad de los colaboradores se mostraron neutrales, sin embargo, el 34% señaló sentirse con frecuencia desinteresado por lo que acostumbraban hacer. Por otro lado, el 16% es decir, menos de la mitad opinan nunca haber sentido desinterés en desarrollar sus funciones.



**Gráfico 57: Pregunta 16**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	8%
Casi Nunca	0	0%
Eventualmente	9	75%
Nunca	2	17%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 54: Pregunta 16**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 75% de los colaboradores marcaron que con frecuencia se sintieron enfadados durante los primero dos meses de confinamiento, mientras que 17% señaló nunca haberse sentido enfadado en los primeros meses del confinamiento, sin embargo, un pequeño porcentaje del 8% de los trabajadores se evidencia que tuvieron este comportamiento.



**Gráfico 58: Pregunta 17**

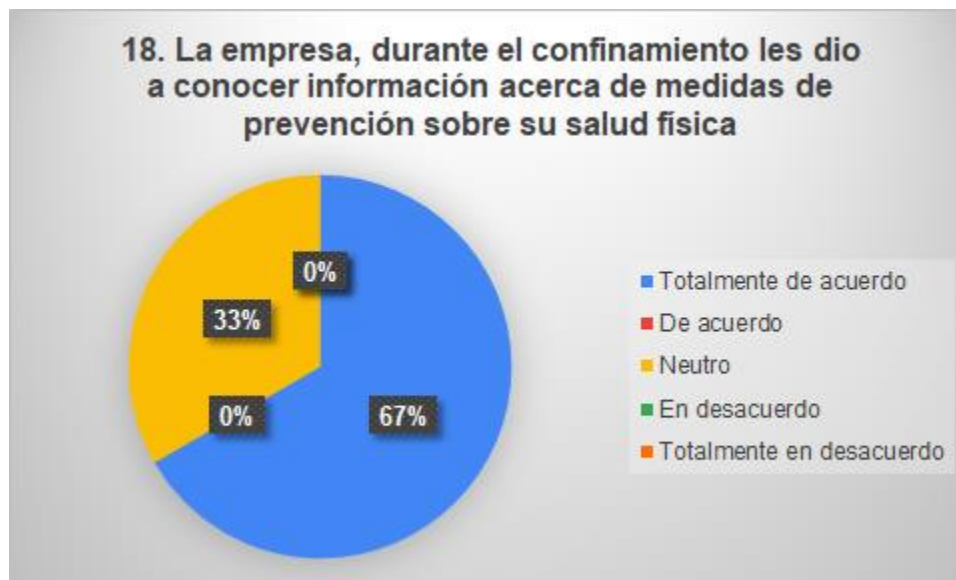
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	50%
De acuerdo	3	25%
Neutro	1	8%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 55: Pregunta 17**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Esta pregunta tiene como objetivo conocer la percepción de los encuestados con respecto a las acciones que hizo la organización durante el confinamiento, se evidencia que el 75% es totalmente de acuerdo, y se evidencia que el 16% de los encuestados se muestra de manera negativa, mientras que el 8% se muestra de manera neutral.



**Gráfico 59: Pregunta 18**

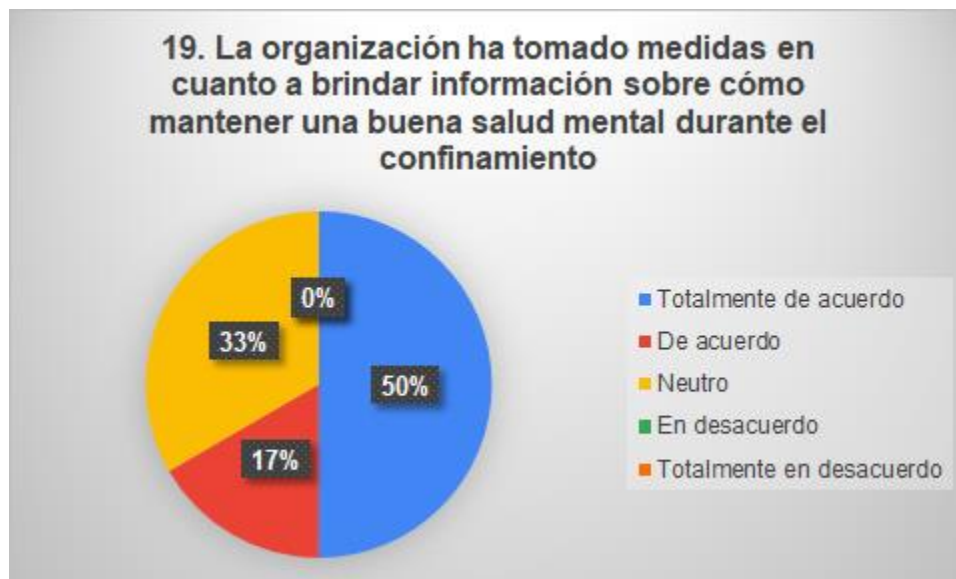
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	67%
De acuerdo	0	0%
Neutro	4	33%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Tabla 56: Pregunta 18**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo a la información acerca de las medidas de prevención sobre la salud física, en su mayoría se muestran de manera positiva acerca de la información que se les ha brindado durante el confinamiento, sin embargo, el 33% se muestra de forma neutral con respecto a la pregunta.



**Gráfico 60: Pregunta 19**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	50%
De acuerdo	2	17%
Neutro	4	33%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	12	100%

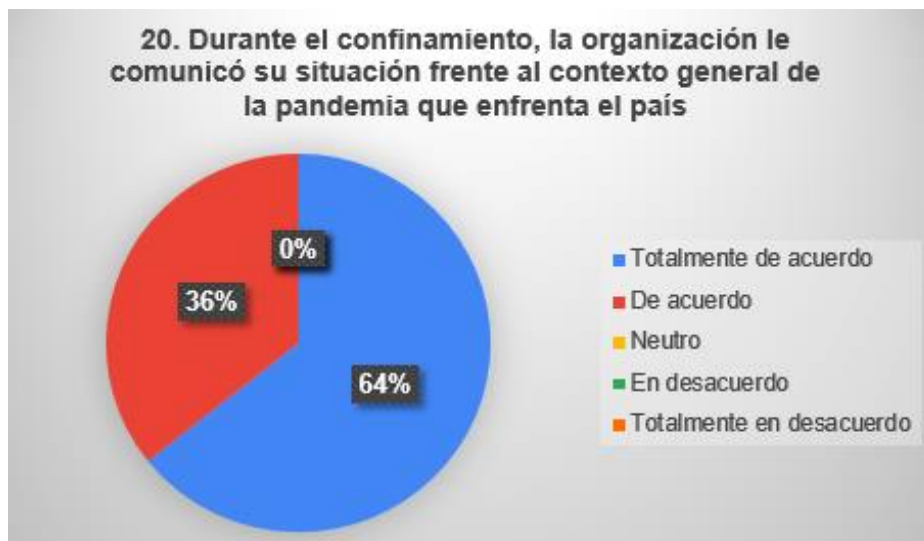
**Tabla 57: Pregunta 19**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Referente a la información de mantener una buena salud mental, el 77% de los colaboradores indican que están totalmente de acuerdo con la información dada por la organización sobre las medidas de mantener una buena salud mental durante el confinamiento debido a la pandemia, mientras que solo el 33% se encuentra de manera neutral con respecto a la pregunta.

### **Motivación**

La cuarta dimensión motivación, evaluada a partir de la pregunta veinte a la veintitrés con la finalidad de evaluar la comunicación y liderazgo que tomó la organización ante la situación que vivieron los colaboradores antes el confinamiento.



**Gráfico 61: Pregunta 20**

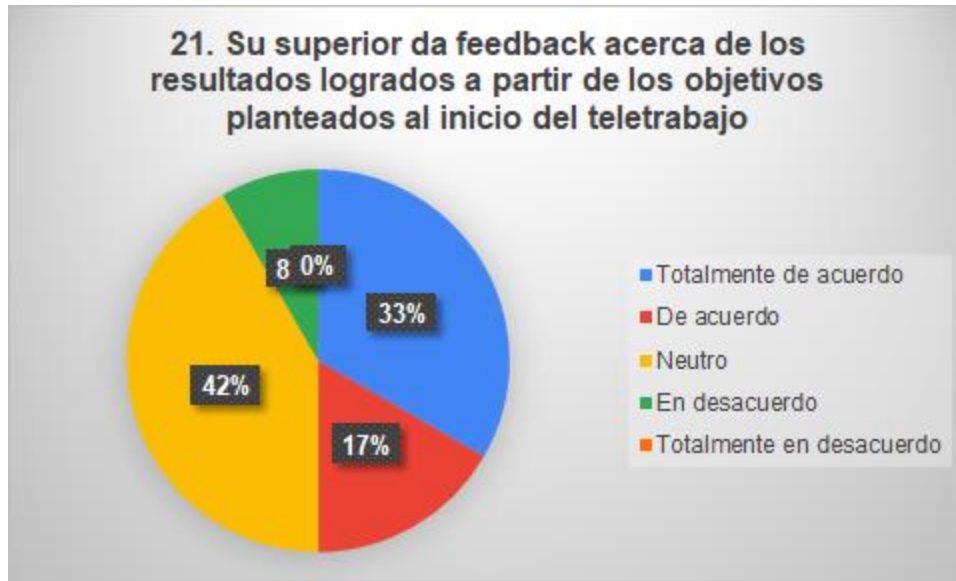
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	64%
De acuerdo	5	36%
Neutro	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 58: Pregunta 20**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Se evidencia que el 100%, es decir, todos los colaboradores, se los mantuvo al día con información acerca de la situación que atravesaba el país tanto económicamente como de manera general, el estado en la que atravesaba la organización debido a la fuerte crisis económica y la condición laboral de los colaboradores durante el confinamiento debido a la pandemia



**Gráfico 62:** Pregunta 21

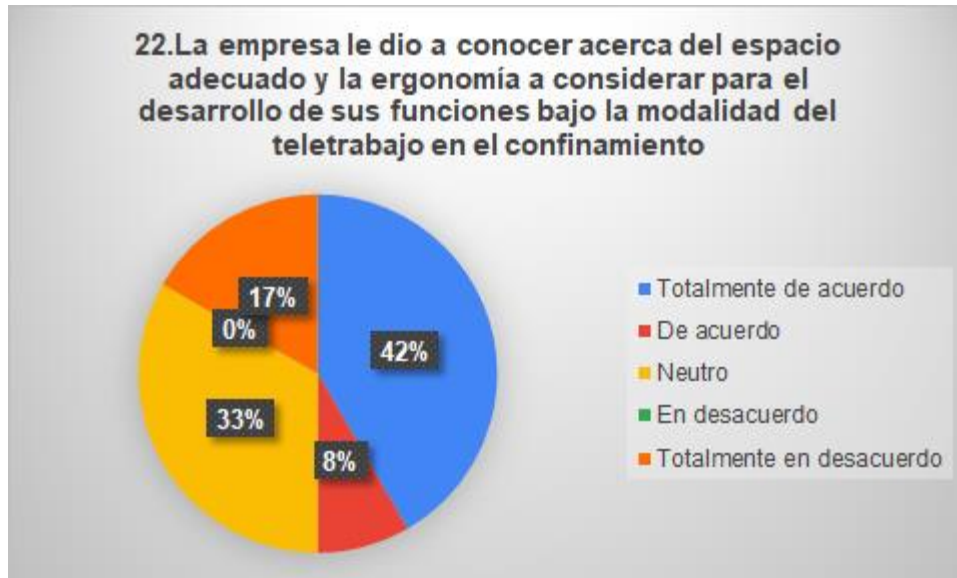
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	33%
De acuerdo	2	17%
Neutro	5	42%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 59:** Pregunta 21

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 50% respondió que están totalmente de acuerdo con haber recibido feedback por parte del superior acerca de los objetivos planteados al inicio del teletrabajo, mientras que 42% se mostró neutral, y un mínimo porcentaje 8% se muestra en desacuerdo.



**Gráfico 63:** Pregunta 22

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	42%
De acuerdo	1	8%
Neutro	4	33%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 60:** Pregunta 22

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los resultados de la encuesta evidencian que el 50% es decir, la mayoría están totalmente de acuerdo con respecto a la pregunta, por otro lado, se debe tomar en cuenta que el 33% se mostró neutral, y el 18% totalmente en desacuerdo respecto a la información dada por la organización del adecuado espacio para desarrollar el teletrabajo desde casa.



**Gráfico 64:** Preguntar 23

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	50%
De acuerdo	1	8%
Neutro	4	34%
En desacuerdo	1	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabla 61:** Preguntar 23

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Este enunciado tiene como objetivo conocer el nivel de comunicación que tuvo la empresa con sus colaboradores con respecto a dar capacitación en el uso de plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional durante el confinamiento, se evidencia que el 58% de los encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que 34% se muestra neutral, y un porcentaje mínimo del 8% se muestra de manera diferente.



## **Informe general de la encuesta aplicada en la organización B**

Se presentan los resultados obtenidos de la encuesta acerca de la modalidad de teletrabajo ante la crisis humanitaria frente al COVID-19 por parte de los encuestados que forman parte de la organización B, se evidencia que las respuestas de los colaboradores han sido favorables por medio del análisis por dimensión.

En relación a la primera dimensión considerada grupo generacional, los resultados muestran que los colaboradores se muestran positivos con respecto a la modalidad de teletrabajo durante el confinamiento, pues en su mayoría el 59% se evidencia que el proceso de realizar el trabajo remoto no demostró complicación al momento de desarrollarla ya que los colaboradores dominan las plataformas y/o herramientas que la empresa ofreció para trabajar en línea. Asimismo, lo ven como primera opción para poder desarrollar sus tareas desde casa de una manera efectiva, pero se puede evidenciar un gran porcentaje del 42% que no está de acuerdo.

De acuerdo a la dimensión teletrabajo, los colaboradores tienen una percepción positiva debido que al trabajar en línea no interfirió en el entorno familiar de cada uno de los encuestados, pero es importante indicar que el 42% se muestra neutral. Por otro lado, los colaboradores manejan apropiadamente los recursos materiales y tecnológicos dados por la organización; esto logró buena interacción con el superior y compañeros de trabajo en la modalidad.

Sin embargo, por medio de esta dimensión se identifica que un 50% de los colaboradores respondieron de manera positiva que el teletrabajo es considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo en el día a día, pero un porcentaje considerable del 42% se muestra neutra, lo que da cuenta que en la organización no deba institucionalizar la modalidad de teletrabajo como parte de su cultura organizacional.

En la tercera dimensión se analizó la contención laboral emocional, se muestra un 58% de los colaboradores no manifestaron problemas psicológicos, mientras que el 34% se muestra de manera diferente. Se destaca la buena percepción por parte de ellos hacia

las acciones que ha tomado la organización con respecto a dar información sobre medidas de prevención de la salud física e información sobre cómo mantener una buena salud mental durante el confinamiento, sin embargo, se el 33% de los colaboradores se muestra de manera neutral, pues es valioso que la organización haga el acercamiento hacia los colaboradores para tener conocimiento de cómo realmente se encuentran.

En la última dimensión motivación sobre la comunicación y liderazgo por parte de la organización en la cual la mayoría de los colaboradores, el 100% afirman que durante el confinamiento recibieron información de la situación frente al contexto general de la pandemia que enfrenta el país. Por otro lado, se evidencia que el 58% están conformes con las capacitaciones en el uso de las plataformas e información acerca del adecuado espacio a considerar para desarrollar las funciones del cargo.

### **Organización C**

La encuesta fue aplicada a 18 colaboradores de la organización C, con el fin de levantar información y obtener resultados mediante sus respuestas.

### **Encuesta de investigación**

### **Análisis de los resultados de la encuesta**



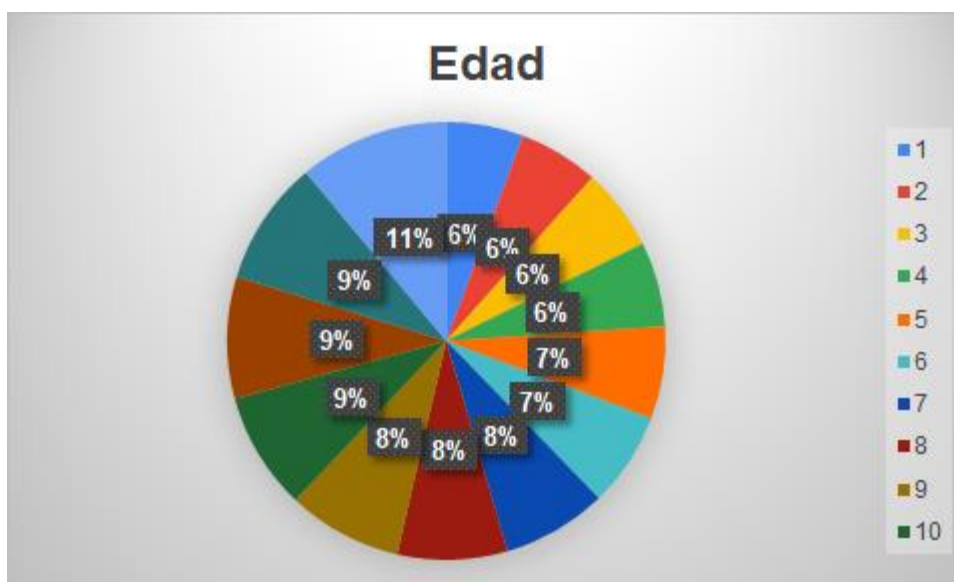
**Gráfico 65:** Año de nacimiento

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1960	1	6%
1969	1	6%
1971	1	6%
1973	2	6%
1974	1	6%
1976	1	7%
1978	1	7%
1981	1	7%
1982	1	7%
1983	1	7%
1985	1	7%
1986	3	7%
1987	1	7%
1988	1	7%
1989	1	7%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 62: Año de nacimiento**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



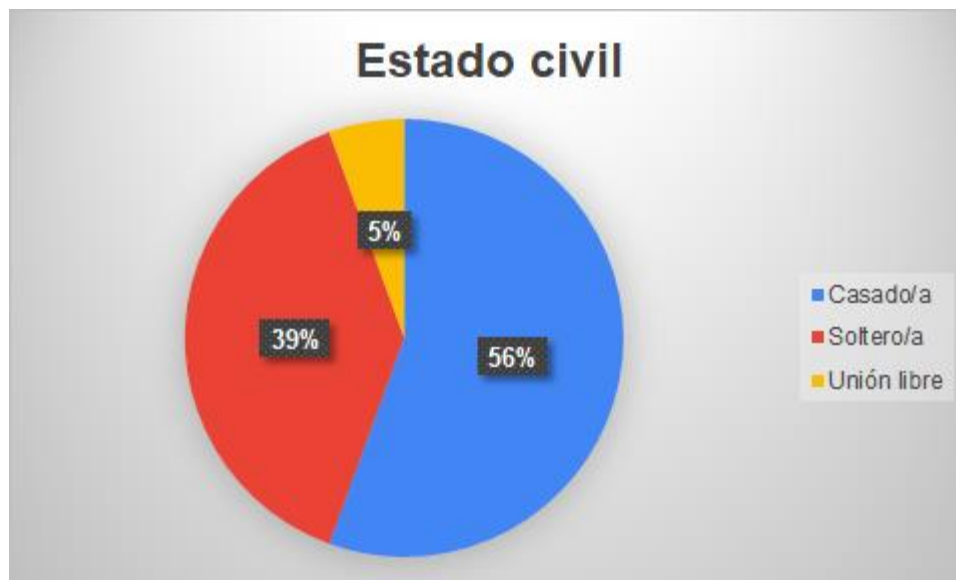
**Gráfico 66:** Edades

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
31	1	6%
32	2	6%
33	1	6%
34	3	6%
37	1	7%
38	2	7%
42	1	8%
44	1	8%
46	2	8%
47	1	9%
49	1	9%
50	1	9%
60	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Tabla 63:** Edades

Elaborado por: Autoras del trabajo de título



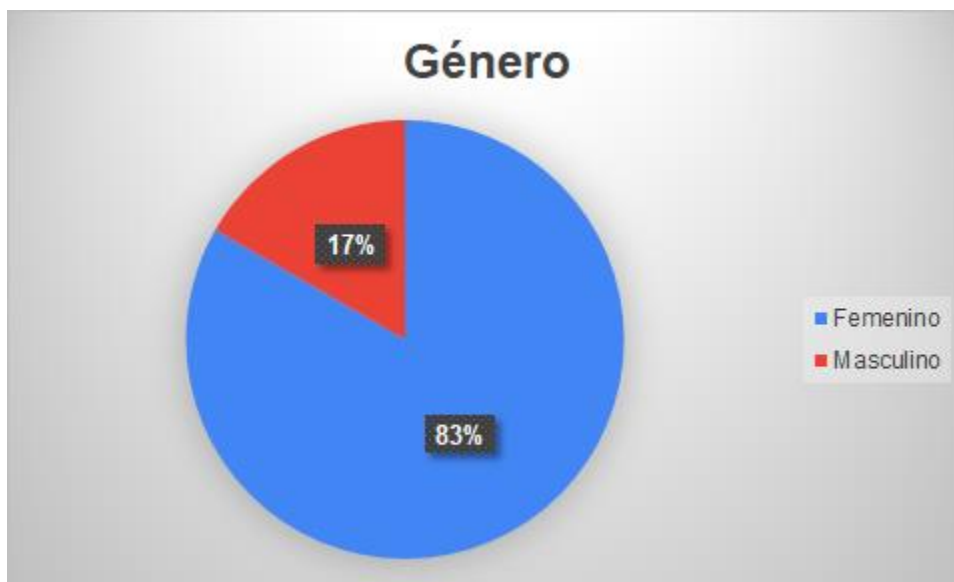
**Gráfico 67:** Estado Civil

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casado/a	10	56%
Soltero/a	7	39%
Unión libre	1	5%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 64:** Estado civil

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 68:** Género

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	15	83%
Masculino	3	17%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 65:** Género

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 69:** Ciudad de residencia

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Daule	1	6%
Guayaquil	15	83%
Vía Samborondón	2	11%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 66:** Ciudad de residencia

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



**Gráfico 70:** ¿Tiene hijos?

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	11	61%
Si	7	39%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Tabla 67: Ciudad de residencia**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título





**Gráfico 71:** ¿Con quién convive?

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título.

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Hermana	1	5%
Hijo	2	11%
Padres	1	6%
Papá	1	6%
Pareja	4	22%
Pareja e hijos	6	33%
Solo/a	3	17%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 68:** ¿Con quién convive?

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

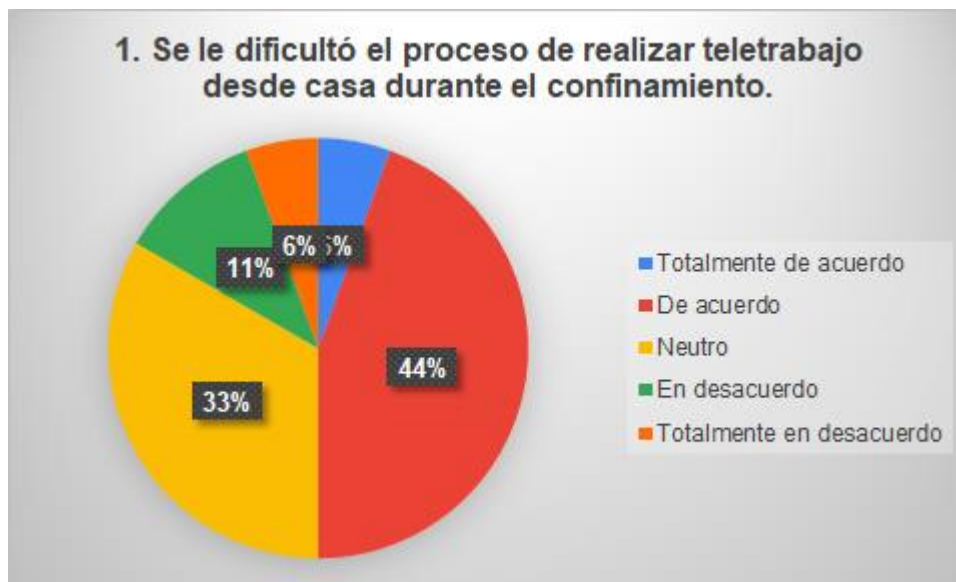
### Resultados por dimensiones

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, señalando las diferentes dimensiones: grupo generacional, teletrabajo, contención emocional laboral y motivación. Por medio de los resultados se evidencia la percepción que tienen los

colaboradores de acuerdo a las acciones que ha tomado la empresa durante el confinamiento ante la crisis humanitaria que enfrentó el país.

### Grupo Generacional

Las primeras cinco preguntas corresponden a la dimensión de grupo generacional, que tiene como objetivo, identificar los grupos generacionales que conviven en la empresa.



**Gráfico 72: Pregunta 1**

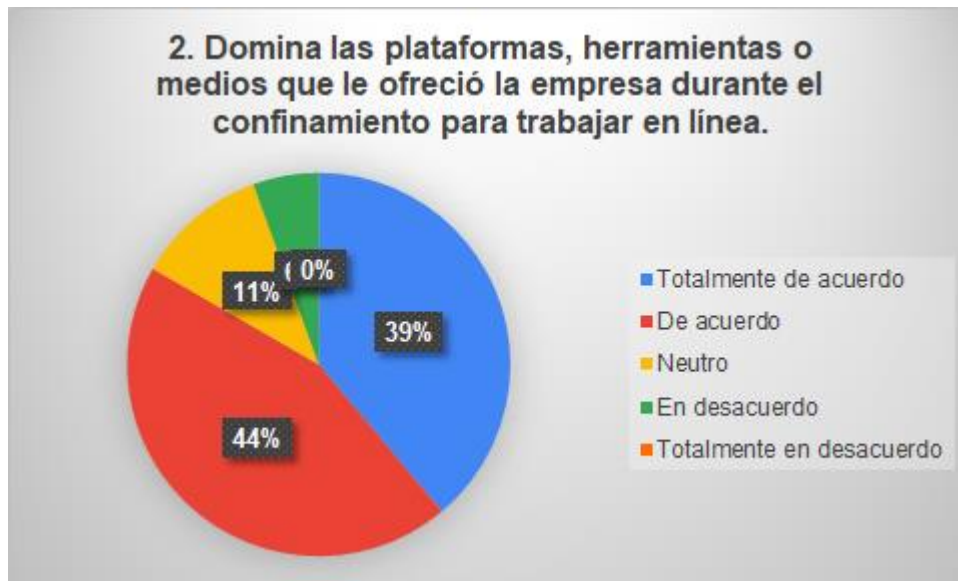
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	6%
De acuerdo	8	44%
Neutro	6	33%
En desacuerdo	2	11%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Tabla 69: Pregunta 1**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Se identificó que el 50% de los colaboradores mostraron dificultad en el proceso de realizar teletrabajo desde sus casas, el 33% mostró indiferencia en cuanto a la complejidad de realizar sus actividades de trabajo desde su hogar y el 17% no tuvo dificultad alguna en realizar este proceso.



**Gráfico 73: Pregunta 2**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	39%
De acuerdo	8	44%
Neutro	2	11%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	18	100%

## Tabla 70: Pregunta 2

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Según los resultados obtenidos el 83% de los trabajadores de la organización C dominan las plataformas, herramientas y/o medios que la empresa ofreció, el 11% estuvo neutro en cuanto a saber dominar los medios por la empresa y el 6% indica que no domina estas herramientas.



**Gráfico 74: Pregunta 3**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	11%
De acuerdo	3	17%
Neutro	8	44%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en desacuerdo	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

### Tabla 71: Pregunta 3

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

El 44% de los colaboradores mostraron indiferencia en considerar el teletrabajo como primera opción para el desarrollo de actividades a futuro, sin embargo, existe un 28% de trabajadores que si consideraría como primera opción el teletrabajo y otro 28% se muestra en contra de que se considere el trabajo remoto como primera opción a futuro.

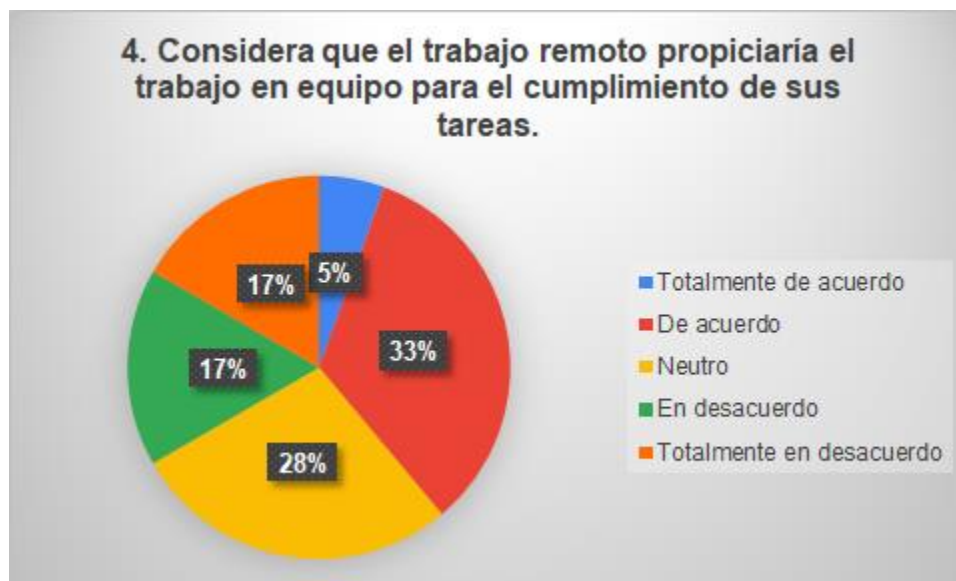


Gráfico 75: Pregunta 4

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	6	33%
Neutro	5	28%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en desacuerdo	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Tabla 72: Pregunta 4**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Según el 38% de los colaboradores indican que el teletrabajo si propicia el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas, el 34% señala que la modalidad remota no ayudaría a cumplir las tareas en equipo, mientras que un 28% de ellos demuestra indiferencia ante el asunto.



**Gráfico 76: Pregunta 5**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	17%
De acuerdo	4	22%
Neutro	3	17%
En desacuerdo	7	39%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>TOTAL</b>	18	100%

### Tabla 73: Pregunta 5

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

La organización no dio las herramientas tecnológicas necesarias para ayudar a fortalecer sus conocimientos en el desarrollo de sus tareas según el 44% de los colaboradores, sin embargo, el 39% de ellos indican haber recibido por parte de la institución las herramientas tecnológicas necesarias y el 17% está neutral en cuanto a la pregunta.

#### Teletrabajo

De acuerdo a la segunda dimensión teletrabajo se analizó a través de las preguntas número seis a la doce, con la finalidad de identificar si la organización propone la modalidad de teletrabajo como opción de trabajo a sus colaboradores.



Gráfico 77: Pregunta 6

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	3	17%

Neutro	5	28%
En desacuerdo	5	28%
Totalmente en desacuerdo	4	22%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 74: Pregunta 6**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 50% indica que la institución no propone a través de la cultura el trabajo remoto, el 28% muestra indiferencia y el 22% señaló que la institución si muestra la modalidad de teletrabajo a través de la cultura.



**Gráfico 78: Pregunta 7**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	22%
Neutro	5	28%
En desacuerdo	7	39%



Totalmente en desacuerdo	2	11%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 75: Pregunta 7**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo con el 50% de los colaboradores determinaron que la carga horaria no le permitió ver con claridad la dinámica del teletrabajo, mientras que el 28% se encuentra neutro ante la interrogante y solo el 22% indican que si hubo claridad en la carga horaria de hacer teletrabajo ante la crisis humanitaria durante el confinamiento.



**Gráfico 79: Pregunta 8**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

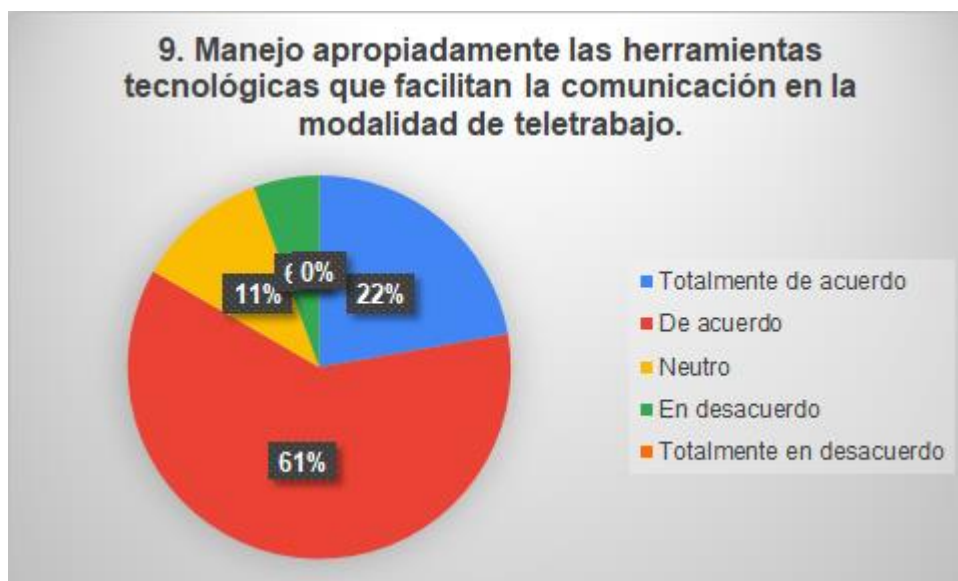
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	4	22%
Neutro	5	28%

En desacuerdo	5	28%
Totalmente en desacuerdo	3	17%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 76: Pregunta 8**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados, el 45% está en desacuerdo que la institución se centró en dar recursos materiales y/o tecnológicos para la ejecución del teletrabajo, el 28% muestra indiferencia y el 27% de los colaboradores indican que sí mostraron preocupación en fortalecer aspectos puntuales para que pudieran realizar su trabajo remoto.



**Gráfico 80: Pregunta 9**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

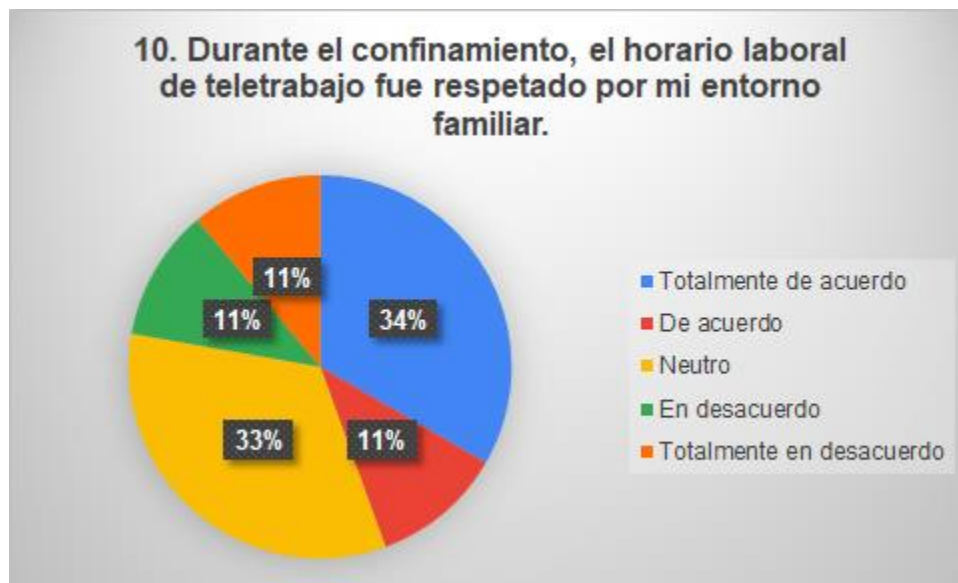
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	22%
De acuerdo	11	61%
Neutro	2	11%
En desacuerdo	1	6%

Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 77: Pregunta 9**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los resultados indican que el 83% de los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que ofrece la organización, el 11% señala que les resulta indiferente su manejo de las herramientas tecnológicas y solo el 6% no domina las herramientas tecnológicas que la organización ha dado para el desarrollo de las tareas.



**Gráfico 81: Pregunta 10**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

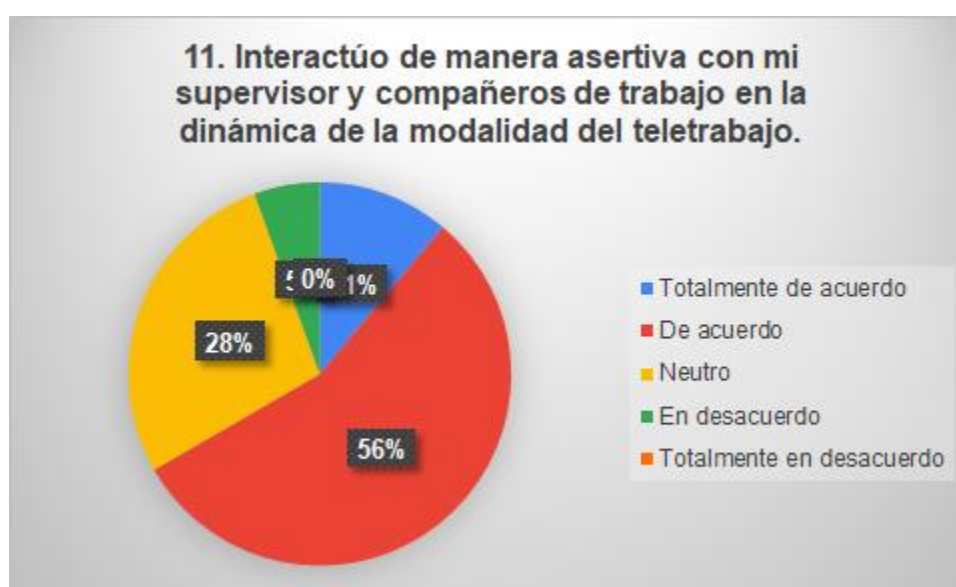
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	34%
De acuerdo	2	11%
Neutro	6	33%
En desacuerdo	2	11%
Totalmente en desacuerdo	2	11%

<b>TOTAL</b>	18	100%
--------------	----	------

**Tabla 78: Pregunta 10**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 45% indica que sus familiares respetaron su horario laboral durante el confinamiento, por otro lado, el 33% de los colaboradores indicaron estar indiferentes ante situaciones suscitadas por interrupciones familiares y el 22% señalan que sus familiares no respetaron su horario de trabajo durante el confinamiento.



**Gráfico 82: Pregunta 11**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	10	56%
Neutro	5	28%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Tabla 79: Pregunta 11**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 66% de la muestra contestó de forma positiva y asertiva en tener una buena interacción con sus compañeros y jefes bajo la dinámica del teletrabajo, el 28% señalaron estar indiferentes en cuanto a la interacción mantenida con sus compañeros y/o jefes durante la pandemia y solo 6% no tuvo el acercamiento con sus superiores y compañeros de trabajo.



**Gráfico 83: Pregunta 12**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	17%
De acuerdo	11	61%
Neutro	1	5%
En desacuerdo	2	11%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	18	100%

### Tabla 80: Pregunta 12

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Según el 88% de los colaboradores aseguraron que las herramientas tecnológicas que poseen son favorables para realizar sus tareas laborales, sin embargo, el 17% de ellos indican que las herramientas que son utilizadas no son favorables para realizar un buen desempeño en cuanto a sus actividades laborales desde la casa y el 5% de ellos mantienen una posición ecuánime con tener las herramientas necesarias.

### Contención Laboral Emocional

Las siguientes preguntas, del número trece a la diecinueve, se encuentran dentro de la tercera dimensión, siendo contención emocional laboral para identificar si la organización mostró preocupación a los colaboradores antes la crisis humanitaria.



Gráfico 84: Pregunta 13

Elaborado por: Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	6%
De acuerdo	4	22%
Neutro	4	22%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en desacuerdo	6	33%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 81: Pregunta 13**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los colaboradores en un 50%, respondieron positivamente al indicar que no han manifestado desinterés o rabia durante el confinamiento, sin embargo, el 28% mostró que durante el confinamiento si tuvieron desinterés y/o rabia y el 22% manifiesta una posición neutral.



**Gráfico 85: Pregunta 14**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	6%
De acuerdo	2	11%
Neutro	4	22%
En desacuerdo	4	22%
Totalmente en desacuerdo	7	39%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 82: Pregunta 14**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 61% de los colaboradores señalaron que no tuvieron necesidad de pedir asistencia psicológica durante el confinamiento para realizar sus labores, el 22% se muestra imparcial en cuanto a la necesidad de buscar ayuda psicológica en las primeras tres semanas de confinamiento y el 17% que indicó haber tenido la necesidad de pedir ayuda psicológica durante el confinamiento.



**Gráfico 86: Pregunta 15**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Eventualmente	12	67%
Nunca	4	22%
Casi nunca	2	11%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 83: Pregunta 15**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 67% de la muestra se sintió eventualmente desinteresado en las actividades que realizaba durante los primeros meses de confinamiento, mientras que el 33% indicó nunca haberse sentido desinteresado por aquellas actividades que realizaron en esta etapa de confinamiento.



**Gráfico 87: Pregunta 16**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Eventualmente	9	50%
Nunca	5	28%
Casi nunca	4	22%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 84: Pregunta 16**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados obtenidos el 50% de los colaboradores señalaron haberse sentido fuera de control eventualmente y el 50% indicaron que nunca se sintieron enfadados o molestos los primeros dos meses de confinamiento.



**Gráfico 88: Pregunta 17**

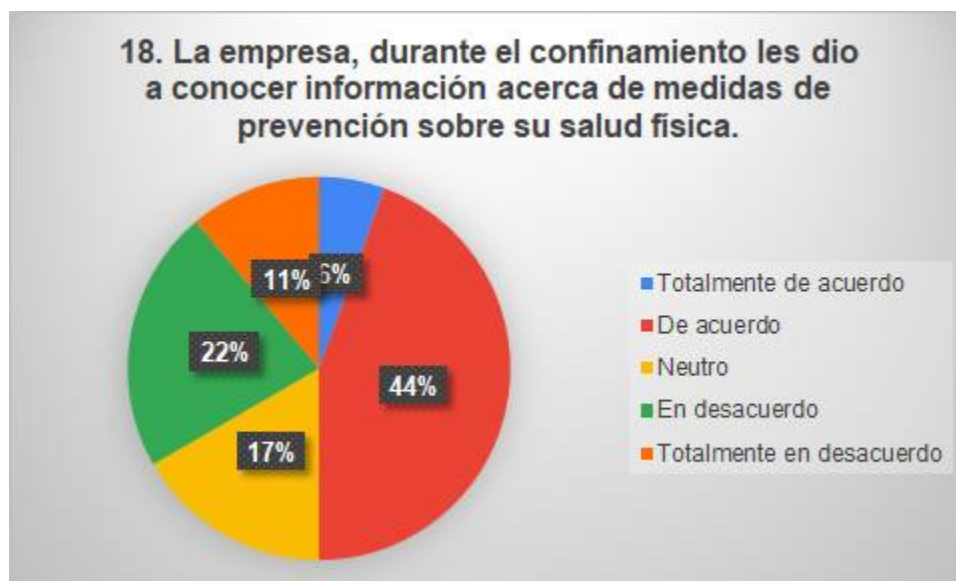
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	22%
Neutro	3	17%
En desacuerdo	1	5%
Totalmente en desacuerdo	10	56%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 85: Pregunta 17**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Se determinó que el 61% indicaron no haber recibido el acercamiento de la organización en cuanto al bienestar de la salud y/o psicológica, pero, el 22% indicaron haber recibido la atención psicológica solventada por la institución, el 17% de los colaboradores mostraron encontrarse una posición ecuánime ante la pregunta.



**Gráfico 89: Pregunta 18**

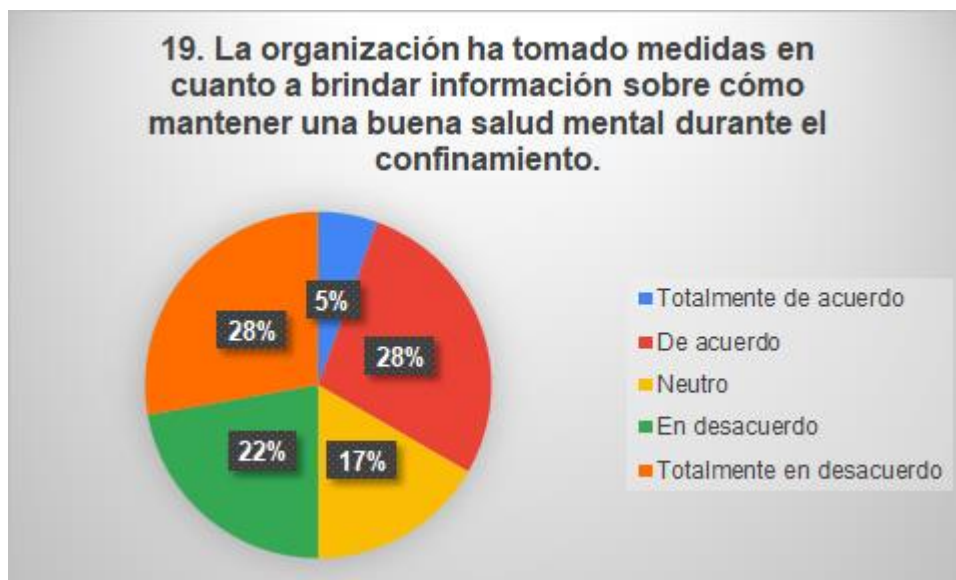
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	6%
De acuerdo	8	44%
Neutro	3	17%
En desacuerdo	4	22%
Totalmente en desacuerdo	2	11%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 86: Pregunta 18**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Según el 50% de los encuestados determinaron que la institución si les otorgó la información necesaria en cuanto a la prevención de su salud física durante el confinamiento, el 33% de los encuestados señalaron no haber recibido durante el confinamiento información sobre medidas de prevención para su salud física y el 17% de ellos mantienen una postura neutral.



**Gráfico 90: Pregunta 19**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	5	28%
Neutro	3	17%
En desacuerdo	4	22%
Totalmente en desacuerdo	5	28%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 87: Pregunta 19**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Los resultados señalaron que el 50% indicó no haber recibido algún material informativo acerca de las medidas de tener una buena salud mental, el 33% si recibió información de cómo mantener una buena salud mental durante el confinamiento por parte de la organización y el 17% se muestra indiferente ante la pregunta.

### Motivación

La última dimensión es acerca de la comunicación y el liderazgo que promueve la organización C durante confinamiento con sus colaboradores y por último las siguientes preguntas evaluadas es a partir del número veinte hasta la veintitrés.



**Gráfico 91: Pregunta 20**

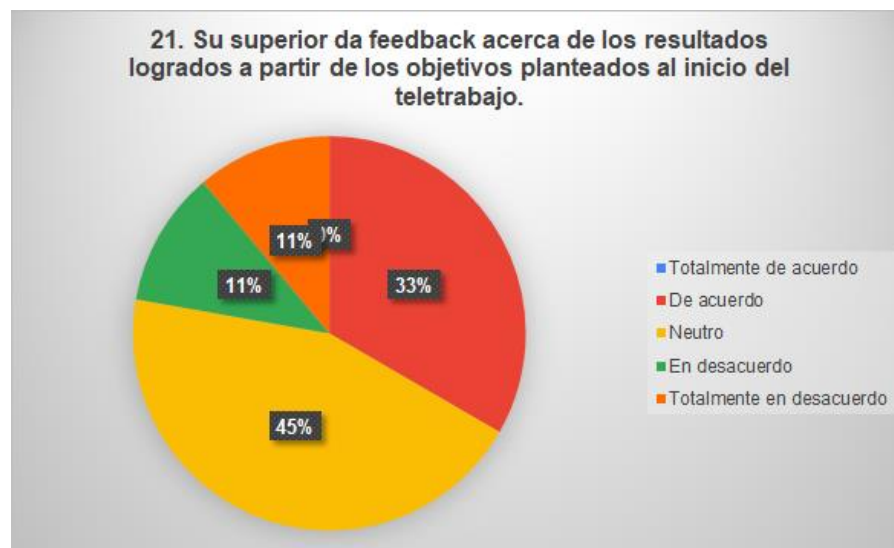
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	5	28%
Neutro	3	17%
En desacuerdo	6	33%
Totalmente en desacuerdo	4	22%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 88: Pregunta 20**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 55% indicó que la organización no se pronunció ni dio información alguna, el 28% de los colaboradores indicó que la organización si dio a conocer su posición frente a la pandemia, mientras que el 17% mostró indiferencia.



**Gráfico 92: Pregunta 21**

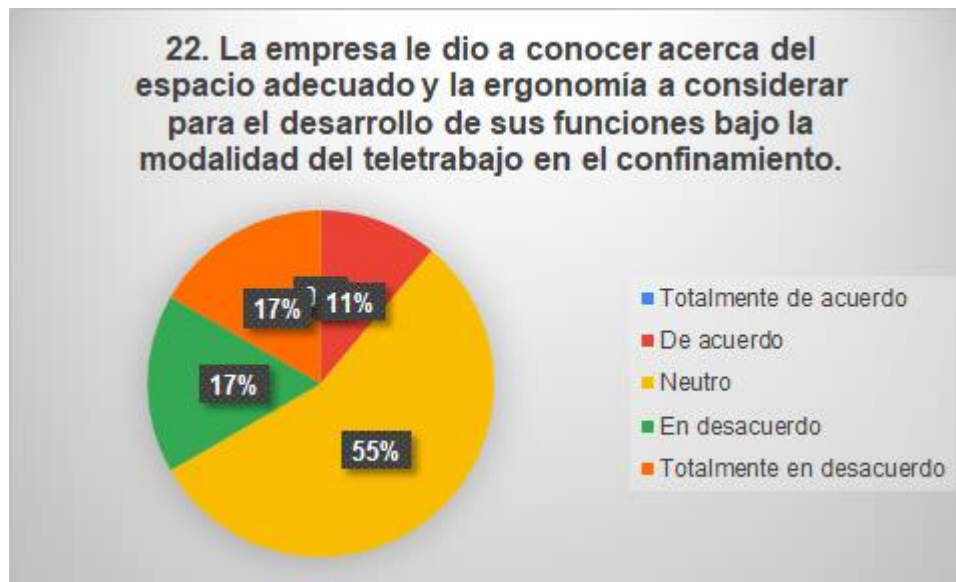
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	33%
Neutro	8	45%
En desacuerdo	2	11%
Totalmente en desacuerdo	2	11%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 89: Pregunta 21**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 45% mantiene una posición ecuánime ante la pregunta, según el 33% de los encuestados indican que superiores e la organización C, dieron cada cierto tiempo retroalimentación a los equipos acerca de los logros alcanzados y el 22% indicaron no haber recibido algún tipo de feedback por parte de su superior.



**Gráfico 93: Pregunta 22**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	11%
Neutro	10	55%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en desacuerdo	3	17%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 90: Pregunta 22**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

De acuerdo a los resultados, el 55% mostró indiferencia sobre tener conocimiento si la institución informó sobre los espacios adecuados para el desarrollo del teletrabajo, el 34% indican que la institución no dio a conocer información sobre el espacio adecuado, ni la ergonomía a adoptar para realizar el teletrabajo, por otro lado, solo el 11% manifestó haber recibido información acerca del espacio y ergonomía de donde realizar sus actividades laborales.



**Gráfico 94: Pregunta 23**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título



Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	22%
De acuerdo	3	17%
Neutro	6	33%
En desacuerdo	4	22%
Totalmente en desacuerdo	1	6%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Tabla 91: Pregunta 23**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

El 39% de ellos manifestaron que la institución dio las capacitaciones necesarias al personal, el 33% mostró estar neutro y el 28% de los colaboradores encuestados indicaron que durante el confinamiento no fueron capacitados sobre las plataformas online y/o temas de interés que involucren el crecimiento del personal que requiere esta situación atípica.

### **Informe general de la encuesta aplicada en la organización C**

En la organización C, se tomó como muestra a 18 colaboradores quienes procedieron a realizar la encuesta acerca de la modalidad de teletrabajo ante la crisis humanitaria frente al COVID-19, las dimensiones que se tomaron en cuenta para poder ejecutar la encuesta son: grupo generacional, teletrabajo, contención laboral emocional y motivación.

La organización C está compuesta por tres generaciones: Baby Boomers, X-Y, abarcando la primera dimensión que es grupo generacional. Las estadísticas indicaron que el 50% de los colaboradores pasaron por un proceso de dificultad en cuanto a la adaptación de realizar teletrabajo desde sus hogares, el 17% de ellos no tuvo problema alguno en el proceso de pasar de trabajo presencial a remoto, por otro lado, el 33% mostró indiferencia en el desarrollo de realizar sus actividades laborales en casa. Un 83% domina las plataformas, herramientas y/o medios de la empresa, el 11% estuvo de forma neutra y solo un 6% no maneja las herramientas. El considerar el teletrabajo como primera opción para desarrollar futuras tareas, se indicó que el 44% les es indiferente si

llegan a incorporar como la primera alternativa de trabajo, sin embargo, el 28% se encuentra a favor que se desarrolle como primera elección y el otro 28% está en contra. El 38% de los trabajadores indican que esta modalidad propicia el trabajo en equipo, mientras que el 34% señala que la modalidad remota no ayuda a realizar los trabajos en equipo y el 28% les resulta indiferente. Para el 44% de los colaboradores, la institución no dio las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus tareas laborales, solo indica que el 39% de ellos sí recibieron las herramientas tecnológicas necesarias quedando el 17% de ellos que les resulta indiferente. Analizando los resultados del grupo generacional, tuvieron un porcentaje alto de individuos que se les dificultó el proceso de realizar teletrabajo, adicional a esto, la institución no otorgó las herramientas tecnológicas necesarias inmediatamente para realizar sus actividades laborales desde sus casas; existe un grupo que les resulta indiferente si el trabajo remoto se vuelve primera opción de modalidad, sin embargo, hay un buen resultado en cuanto a dominar las plataformas en las que ellos trabajan pero de igual forma hay que reforzar para las pocas personas que no dominan y las que les resulta indiferente, así mismo, indican que esta modalidad si ayuda al trabajo en equipo aunque el porcentaje no es tan alto como el anterior, se debe revisar los que no se encuentran a favor y los que se encuentran en neutro.

La segunda dimensión es acerca del teletrabajo, donde se observó como resultado que el 50% que la institución no propone el teletrabajo a través de la cultura, el 50% de los colaboradores determinó que la carga horaria no le permitió ver con claridad la dinámica del teletrabajo, según el 45% indican que la institución no se centró en dar recursos materiales y/o tecnológicos para realizar sus actividades laborales; sin embargo, sus familiares si respetaron se horario de trabajo según el 45%, tuvo el 66% de ellos una buena interacción entre sus jefes y compañeros y las herramientas tecnológicas que poseen, si son favorables para realizar sus actividades. Los resultados de igual forma se encuentran divididos en cuanto a la indiferencia de ciertos colaboradores como en los temas de: la institución propone el teletrabajo como parte de la cultura, el comprender la carga horaria por el confinamiento, en que la empresa se centró en fortalecer aspectos puntuales, el manejar apropiadamente las herramientas, que sus familiares respetaran su horario de trabajo y su forma de interactuar con sus compañeros y jefes.

Como tercera dimensión se quiere identificar la contención emocional laboral en la institución, si mostró o no preocupación a los colaboradores ante la crisis humanitaria. El 50% de los individuos no manifiestan desinterés o rabia durante el confinamiento, tampoco tuvieron la necesidad de pedir asistencia psicológica, aunque el porcentaje fue del 28%, el 50% señaló que si se les otorgó la información necesaria en cuanto a la prevención de su salud física durante el confinamiento. Existe un porcentaje elevado en cuanto a la gran indiferencia de algunos colaboradores como la frecuencia de su estado mental durante los primeros meses de pandemia, el sentirse de forma imparcial el estar fuera de control que es de un 50%. Por otro lado, el 61% no recibió un acercamiento de la institución en cuanto al bienestar psicológico y el 50% no recibió material informativo acerca de las medidas de tener una buena salud mental.

Por último, la dimensión de la motivación indica que el 45% mostró indiferencia en cuanto si recibió feedback de su superior, mientras que el 55% también señala indiferencia ante el conocimiento si la institución dio a conocer los espacios adecuados para el desarrollo del teletrabajo. El 55% no recibió información alguna acerca de la situación general que enfrenta el país y el 39% manifiestan que sí tuvieron capacitaciones para su desarrollo personal. En esta dimensión los resultados fueron más negativos que positivos, existe un grupo de individuos que no se muestran interesados en lo que la institución realice o les suceda a ellos tanto personal como laboral, un poco más de la mitad de los 18 encuestados no recibieron información alguna de la situación que pasa el país en el confinamiento y solo el 39% indicaron respuestas positivas de haber tenido capacitaciones, sin embargo, sigue siendo bajo el resultado.

### **Técnica aplicada:** La entrevista

Se consideró realizar entrevistas a los colaboradores de cargos de jefatura pertenecientes a cada una de las organizaciones para tener mayor conocimiento acerca de la modalidad de teletrabajo en las organizaciones bajo estudio.

### **Guía de entrevista**

<b>Datos del entrevistado/a:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Fecha de nacimiento:</b>
<b>Edad:</b>

### **Grupo Generacional**

- ¿Qué opina acerca de la modalidad de teletrabajo, lo consideraría como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro?
- ¿Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas?
- ¿Piensa usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta los colaboradores para el desempeño laboral son favorables para el desarrollo del teletrabajo?

### **Teletrabajo**

- Previo a la pandemia, ¿El teletrabajo ha sido considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo en el día a día?
- ¿Qué tan factible es considerar incorporar la modalidad de teletrabajo en la organización post-pandemia?
- ¿Desde su percepción, qué aspecto considera que la empresa se centró para sostener la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria?

- ¿Considera que los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo?

### **Contención emocional laboral**

- ¿De qué manera la organización hizo el acercamiento hacia el colaborador para conocer su estado emocional y de salud durante la pandemia?
- Ante la situación, ¿cada qué margen de tiempo se hacía acompañamiento y seguimiento a los colaboradores?
- ¿Durante la tercera semana iniciada la pandemia, en el estado de confinamiento, consideró importante brindar información a sus colaboradores sobre cómo mantener una buena salud mental?
- ¿Qué medidas de prevención sobre la salud física dieron a conocer a los colaboradores para evitar posibles contagios? ¿han sido factibles?

### **Motivación**

- ¿De qué manera la organización comunicó la situación frente al contexto general de pandemia que está enfrentando el país?
- ¿Considera usted que la organización planteó capacitaciones inmediatas sobre plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional para poder sobrellevar el trabajo en medio de la pandemia?
- ¿Para la organización, qué relevancia tiene dar a conocer información del espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones bajo la modalidad del teletrabajo?

## **Organización A**

### **Datos de los entrevistados**

<b>Cargo</b>	<b>Fecha de nacimiento</b>	<b>Edad</b>	<b>Generación</b>
<b>Jefa de documentación y contenedores</b>	27/8/1985	34	Generación Y
<b>Gerente Administrativa</b>	7/6/1976	44	Generación X
<b>Jefe de operaciones</b>	7/8/1971	48	Generación X

**Tabla 92: Datos de los entrevistados**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

### **Transcripción de la entrevista 1**

**1. ¿Qué opina acerca de la modalidad de teletrabajo, lo consideraría como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro?**

No lo consideraría como primera opción, a pesar que se ha desarrollado bien la modalidad del teletrabajo, porque ahora todo está enlazado en línea y se ha podido avanzar nuestras actividades con normalidad por el tipo de trabajo que realizamos.

**2. ¿Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas?**

No del todo, porque como yo lo observo y he palpado, existen temas los cuales necesitan ser monitoreados y a veces no existe la facilidad como el estar de modo presencial, eso conlleva a la situación como tal que no haya un correcto trabajo en equipo, porque tal

vez uno se pueda sentir un poco más afectado como que está dando más y el otro menos.

**3. ¿Piensa usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta los colaboradores para el desempeño laboral son favorables para el desarrollo del teletrabajo?**

Si, cualquier herramienta o equipo que hemos necesitado, se ha conversado con gerencia y recursos humanos y ha fluido.

**4. Previo a la pandemia, ¿El teletrabajo ha sido considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo en el día a día?**

Si, correcto, por la situación actual del país. Actualmente seguimos realizando teletrabajo, pero ya menos días, debemos de ir a oficina 2-3 días por semana

**5. ¿Qué tan factible es considerar incorporar la modalidad de teletrabajo en la organización post-pandemia?**

Ahora que lo hemos palpado es algo que tenemos de terminar de afinar ciertos detalles y si debería ser opción únicamente en ciertos casos cuando se lo requiera como por ejemplo la crisis humanitaria, en casos de emergencia.

**6. ¿Desde su percepción, qué aspecto considera que la empresa se centró para sostener la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria?**

En que tengamos los equipos adecuados, si hacía falta algún tipo de soporte, estuvo ahí recursos humanos y gerencia, se delegó a cada jefe de área que vayan revisando con el personal el trabajo de teletrabajo desde casas.

**7. ¿Considera que los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo?**

Si, mi departamento maneja apropiadamente las herramientas tecnológicas y no existe inconveniente alguno.

**8. ¿De qué manera la organización hizo el acercamiento hacia el colaborador para conocer su estado emocional y de salud durante la pandemia?**

Recursos humanos realizó pequeñas actividades como hacernos llenar una encuesta de forma semanal sobre covid-19, se tenía también semanalmente la consulta online con nuestro doctor ocupacional y también noté que semanalmente ciertos días había mensajes personalizados que se enviaban por whatsapp por parte de recursos humanos preguntándonos cómo estábamos, un acercamiento un poco más personalizado.

**9. Ante la situación, ¿cada qué margen de tiempo se hacía acompañamiento y seguimiento a los colaboradores?**

Hubo acercamiento de manera diaria, con respecto al teletrabajo en sus inicios, se optó por realizar una reunión general por parte de gerencia explicando de forma detallada cómo se iba a manejar, se abarcaron dudas, se observaron las inquietudes personales desde un inicio.

**10. ¿Durante la tercera semana iniciada la pandemia, en el estado de confinamiento, consideró importante brindar información a sus colaboradores sobre cómo mantener una buena salud mental?**

Si, tengo un grupo mediante whatsapp con el departamento que lideró, manteniendo las reuniones y cuando existían dudas por ellos, lo comunicaban mediante el grupo para tener soporte tanto de sus compañeros como el mío y me tocaba en ciertas ocasiones manejar ciertos temas de forma individual con estados de crisis que presentaron cierto personal toco irlo viendo y conversando dando apoyo y aconsejando.

**11. ¿Qué medidas de prevención sobre la salud física dieron a conocer a los colaboradores para evitar posibles contagios? ¿Han sido factibles?**

Si, se han dado bastantes medidas partiendo de recursos humanos, informando por correo, por whatsapp y de parte de gerencia también enviaron medidas que salían en las noticias y cada jefe de área recalca con el personal a cargo viéndolo desde la parte humana y el compromiso laboral que tenemos, se enfatiza bastante. La gerente con esta



medida fue un poco más estricta diciendo que si alguien no respetaba el confinamiento y se exponía irresponsablemente, iba a ser revisado y se tomarían medidas fuertes para el caso por poner en riesgo a sus otros compañeros.

**12. ¿De qué manera la organización comunicó la situación frente al contexto general de pandemia que está enfrentando el país?**

Se lo comunicó en una reunión general con todo el personal mediante la aplicación zoom.

**13. ¿Considera usted que la organización planteó capacitaciones inmediatas sobre plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional para poder sobrellevar el trabajo en medio de la pandemia?**

Inmediatamente no, pero si hubo una capacitación que fue tomada para recursos humanos y fueron transmitiendo ciertos tips, ciertos procesos, pero fue aplicada solo para recursos humanos y financiero.

**14. ¿Para la organización, qué relevancia tiene dar a conocer información del espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones bajo la modalidad del teletrabajo?**

Alta importancia, fueron las primeras dudas que surgió en el personal, para cuidarnos y ha sido algo que la gerencia maneja una parte muy humanitaria y como prioridad notó no exponer a su personal y es lo que realiza, tomando distanciamiento y evitando las aglomeraciones.

**Análisis de la entrevista**

Se entrevistó a la jefa de documentación y contenedores de la organización A, donde se realizará un análisis a las respuestas obtenidas mediante la entrevista, acerca de la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria revisando las dimensiones seleccionadas para el trabajo de título que son grupo generacional, teletrabajo, contención emocional laboral y motivación.

Como primera dimensión se trata de grupo generacional, la entrevistada a pesar de pertenecer al grupo generacional Y, no considera la modalidad del teletrabajo como primera opción a pesar que indicó que el desarrollo de esta modalidad les va bien en cuanto a trabajo y teniendo las herramientas necesarias para el uso adecuado, ya que como jefa no ha tenido la mejor experiencia en cuanto a trabajo en equipo con sus subordinados a pesar que ella repartió las funciones como debería ser y no exista problema dentro del equipo, ella enfatiza que no es lo mismo con el trabajo presencial el cual ella revisa, está pendiente y más cerca de ellos al momento de tener algún problema en cuanto a trabajo. Señaló que la organización estuvo pendiente en cuanto a las necesidades de herramientas o equipos que han necesitado.

En la segunda dimensión se realizaron preguntas del teletrabajo donde la organización aplicó esta modalidad en el día a día durante el confinamiento y actualmente continúan utilizando por la prevención, ciertos días en oficina y otros desde casa. A pesar que ella no considera como primera opción incorporar el teletrabajo, indica que en caso que lo incorporaren deberían afinar ciertas normas para utilizar bien esta modalidad. El departamento que ella maneja, todos sus subordinados no poseen inconveniente alguno en el manejo de las herramientas tecnológicas.

Como tercera dimensión se habla de la contención laboral emocional donde la organización tuvo un acercamiento de forma personalizada con cada colaborador a diario para saber el estado de salud emocional en la que se encontraba, tienen también todas las semanas consultas de un doctor ocupacional que otorga la empresa de modo online las veces que el colaborador lo necesite. Como método de acercamiento por parte de la jefa con sus subordinados, tenían reuniones casi todos los días de trabajo y de cosas personales en caso que necesitaran hablar, teniendo también un grupo de whatsapp donde hablaban de estos temas mencionados y en caso que uno necesitara de una mejor atención, se lo hacía de forma personal mediante llamada telefónica. La organización los informó acerca de la prevención física, emocional, salud y acerca de la situación del país.

Por último, está la dimensión de motivación, la empresa tomó como primera instancia realizar una reunión vía zoom para informar la situación del país y de cómo se iba a

manejar la empresa desde el momento que inició el confinamiento. Como capacitación se le realizó al departamento de recursos humanos para que les transmitan a los colaboradores la tranquilidad e información necesaria para mantener un buen ambiente a pesar de la crisis y para finalizar la jefa indicó que en cuanto a la ergonomía y preocupación por el espacio del colaborador fue de alta importancia.

## **Transcripción de la entrevista 2**

### **1. ¿Qué opina acerca de la modalidad de teletrabajo, lo consideraría como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro?**

Si, al principio obviamente me costó mucho practicarlo y entenderlo porque como era realmente nuevo había muchas cosas y desconocimiento tanto de parte y parte como poder manejarlo el tema de comunicación también era algo que nos detenía pero yo creo que con el tiempo y todo lo que estábamos trabajando se fue puliendo y considero que es más, es una herramienta que debemos tenerla más adelante, si es cierto que hay cosas que tenemos que manejarlas en oficina como es la parte administrativa porque es mucha documentación, me parece que es como una primerísima opción.

### **2. ¿Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas?**

A ver, es que yo creo que todo va a depender de la persona que lidere ese equipo. Yo creo que de eso depende muchísimo, de la persona que lidere el equipo porque si no existe por lo menos un conocimiento de cómo manejar un equipo de manera a distancia, no vas a llegar a la productividad que tú quieres.

### **3. ¿Piensa usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta los colaboradores para el desempeño laboral son favorables para el desarrollo del teletrabajo?**

Si, creería que hay que pulir, pero eso ya es a nivel de ciudad, o sea el internet, la navegación, eso es algo que, si frena bastante, frena mucho. Y la traba es que tienes que pagar más para tener una mejor calidad de internet y eso de cierta manera los colaboradores como que no están de acuerdo, pero creería que ese es el problema tecnológico en nuestro país, en nuestra ciudad, podría decirlo así.

**4. Previo a la pandemia, ¿El teletrabajo ha sido considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo en el día a día?**

No, se dio en un caso de emergencia el año pasado por un tema de huelgas que hubo aquí en Ecuador, el paro, que fue casi una semana, yo creo que eso nos puso a prueba un poco el tema del teletrabajo, pero no se lo consideraba jamás como una opción, eso fue un plan emergente.

**5. ¿Qué tan factible es considerar incorporar la modalidad de teletrabajo en la organización post-pandemia?**

Yo creería que hay que hacerlo, y lo pongo en un tema de información mundial, no sabemos cuándo va a parar esto, no sabemos qué va a ocurrir luego, entonces como empresa hay que salvaguardar la salud de los empleados porque al final del día te falta uno y es como que te quedas tú abajo, por decirlo de una forma, entonces si tú quieres salvaguardar la integridad y la salud de tus colaboradores, tienes que implementarlo, ya no hay opción, en pocas palabras.

**6. ¿Desde su percepción, qué aspecto considera que la empresa se centró para sostener la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria?**

En esto, en salvaguardar la salud de los empleados, fue algo que para mí como cabeza de oficina era prioridad, no hacer que nadie de la oficina corra el riesgo de contagiarse o contagiar a sus familiares, para mí no había otra forma, era salvaguardarlos a ellos primero.

**7. ¿Considera que los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo?**

Sí, absolutamente, considero que aquí hay bastante gente joven que la tecnología la maneja super bien, yo soy en cambio de las que no la maneja tan bien, pero la gente se prepara mucho para eso y nacieron prácticamente con eso incorporado, entonces si, yo creo que los que tenemos un poco más de edad nos costó un poquito, pero la gente joven no, super bien, super bien.

**8. ¿De qué manera la organización hizo el acercamiento hacia el colaborador para conocer su estado emocional y de salud durante la pandemia?**

Por lo general, yo tenía llamadas recurrentes con las personas, porque como el medio y al medio me refiero al comercio exterior, nunca paró, siempre estuvo vivo, moviéndonos, hay áreas que si se frenaron que eran como más digital y cosas así, las de limpieza y eso no, pero se trató con las medidas posibles de que tengamos contacto y preguntar cómo estamos, teníamos el médico ocupacional y todas las semanas enviamos, verónica que es la persona de recursos humanos, un correo de que si alguien se llegase a sentir mal, no dude en hacer la tele consulta, teníamos el acceso directo a este doctor, incluso como yo fui contagiada también, yo me contacté con él y maneje la forma con el doctor de manera remota pero me sirvió mucho, entonces eso a la larga como el personal que se encontraba ahí le dio como que un poco de seguridad y un poco de tranquilidad que podían contar con alguien a la mano y que la dejen emitida un reporte de cómo estaba cada uno y hacer seguimientos de cómo estaban y todo eso.

**9. Ante la situación, ¿cada qué margen de tiempo se hacía acompañamiento y seguimiento a los colaboradores?**

Todas las semanas, desde que comenzó el confinamiento realmente lo hicimos a partir de la tercera semana, o sea, como teníamos desconocimientos desde el inicio, que era lo que iba a pasar porque supuestamente eran dos semanas nada más que íbamos a estar confinados, se tomaron solo acciones de teletrabajo, luego al ver que se iba postergando y de acuerdo a las estadísticas que se estaban mostrando de contagiados, enfermos, etc., entonces lo que se hizo fue contactar al médico ocupacional y empezar a hacer reportes.

**10. ¿Durante la tercera semana iniciada la pandemia, en el estado de confinamiento, consideró importante brindar información a sus colaboradores sobre cómo mantener una buena salud mental?**

Correcto, si, bueno por mi lado tratábamos de darle la mayor tranquilidad pero fue un poco complicado manejarlo en el sentido de que fue complicado es que cada familia estaba viviendo una situación completamente distinta, cada familia estaba teniendo que el primo, que el tío, que el amigo, que el mejor amigo estaba muriendo, que sus familiares estaban muriendo, entonces eso es algo que remotamente es muy complicado manejarlo, se daba el apoyo indudable, pero no fue algo que podíamos decir “mira lo tranquilice por esto” no, fue complicado, eso si fue extremadamente complicado, se trataba pero yo creo que cada uno tenía que vivir su momento el duelo y la tristeza que estábamos pasando todos.

**11. ¿Qué medidas de prevención sobre la salud física dieron a conocer a los colaboradores para evitar posibles contagios? ¿Han sido factibles?**

Si, te comento que si porque bueno me encargaba de enviarles por Whatsapp toda la información que yo podía tener a la mano, se compraron las mascarillas para el departamento de operaciones, como te dije hace unos minutos nosotros no paramos. Mascarillas, que el traje, que las gafas, que el protector facial, la verdad es que absolutamente todo lo que se podía dar para que la gente no salga se trasladaron cosas de su oficina a sus casas para que, es más ni siquiera se acerquen a la oficina, se adecuó la oficina, se compraron cosas para que cuando regresemos de a poco no tengan ningún problema de contagios ni nada de eso.

**12. ¿De qué manera la organización comunicó la situación frente al contexto general de pandemia que está enfrentando el país?**

La verdad es que creo que teníamos mucha información, había mucha información por todas partes, lo que más bien como empresa tratábamos de dar era tranquilidad de la preservación de la fuente de trabajo, yo creo que para el ser humano que trabaja y si es padre de familia entre las cosas más importantes es preservar tu trabajo para poder mantener a los hijos, y eso de cierta forma te da tranquilidad. Entonces a todos se les

trato de dar de cierta forma, se fue muy sincero, mira vamos a bajar cierto nivel de sueldos, a los pasantes se les comunicó “sabes que en estos momentos no hay nada, no te puedo ayudar pero más adelante seguro si lo haré porque yo creo que eso de cierta forma te da tranquilidad y obviamente dependemos mucho de la productividad, dependemos mucho de la fuente de trabajo, de lo que se está dando en el entorno, dependemos mucho de eso para poder continuar en eso, pero unas de las cosas más importantes que se trató de dar es el tema de la tranquilidad que puedes recibir tu sueldo.

**13. ¿Considera usted que la organización planteó capacitaciones inmediatas sobre plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional para poder sobrellevar el trabajo en medio de la pandemia?**

Si, es más, también justo en este minuto hay muchas empresas que están haciendo coaching post pandemia, entonces me contactaron a mí también, se hizo una serie de encuestas que luego me darán los resultados de fortalezas, debilidades con los que estamos contando del equipo de trabajo. Porque obviamente a todos nos cambió, y a todos nos cambió también muchas percepciones de las cosas, entonces esto hay que medirlo para ver con que cuentas, que herramientas cuentas en tu trabajo; sobre todo en recursos humanos.

**14. ¿Para la organización, qué relevancia tiene dar a conocer información del espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones bajo la modalidad del teletrabajo?**

Yo creo que eso hay que pulirlo un poco, y lo digo porque me ocurre en casa por ejemplo en mi internet arriba es perfecto abajo es pésimo, entonces tengo que estar acomodando para donde tengo mejor señal, entonces se les puede informar, se les puede comunicar, mira me ocurrió, personalmente fui a un lugar en mi casa con escritorio y resultó que cuando puse la computadora y cerré la puerta no tenía señal. O sea, me tocó coger mi computadora y volver a subir a mi dormitorio donde me daba la señal, y mi dormitorio no es tan cómodo como lo puede ser una oficina, tengo el conocimiento de que debo estar

cómodo para evitar lesiones, contracturas, tantas cosas, está claro y está claro en el personal, pero todo va a depender de donde estés.

### **Análisis de la entrevista**

Se entrevistó a la gerente administrativa de la organización A, a través de las respuestas obtenidas de la entrevista se realizará un análisis acerca de la perspectiva de la entrevistadora sobre la modalidad de teletrabajo que se llevó a cabo durante la crisis humanitaria frente al COVID-19.

En la primera dimensión que es acerca del grupo generacional, la entrevistadora comentó que considera como primera opción el teletrabajo para desarrollar la actividad laboral a futuro; pero a su vez, enfatizó inconvenientes que se han ido presentando durante el proceso de desarrollo de esta modalidad de las cuales indicó, la ancha cobertura de internet que debe tener el colaborador en su hogar y por último, la persona que esté a cargo del equipo tenga conocimiento de la manera correcta de manejar a distancia a sus colaboradores.

Por otra parte, en la dimensión de teletrabajo la entrevistadora considera que la mayoría de los colaboradores que forman parte de la organización están preparados con conocimiento tecnológico, de acuerdo a los resultados obtenidos por parte de la encuesta realizada a los colaboradores se evidencia que el 94% es decir en su mayoría manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas.

Ahora bien, previo a la pandemia, la Gerente afirmó que el teletrabajo jamás fue considerado como una modalidad de desarrollar las funciones laborales pero debido al confinamiento ante la crisis humanitaria se lo consideró de manera inmediata, a su vez comentó que la acción primordial de la empresa y la sostenibilidad del teletrabajo, fue la de salvaguardar la integridad y la salud de los colaboradores.

De acuerdo a la tercera dimensión que habla de la contención emocional laboral, desde que comenzó el confinamiento, el acercamiento se realizó desde la tercera semana fue un apoyo indudable hacia los colaboradores, se realizó llamadas personalizadas, la persona encargada del departamento de recursos humanos enviaba correos dando



indicaciones acerca de posibles síntomas que los colaboradores pudieran tener, al igual que contaban con un médico ocupacional donde realizaban tele consulta.

Como última dimensión es la motivación, la organización como primera acción se trató de brindar tranquilidad de la preservación de la fuente de trabajo; también, consideró que al dar información del espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones bajo la modalidad del teletrabajo se necesita seguir mejorando. Por otro lado, comentó que la empresa planteó capacitaciones inmediatas sobre plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional para poder sobrellevar el trabajo en medio de la pandemia y que, a su vez, se realizó una encuesta para conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta del equipo de trabajo.

### **Transcripción de la entrevista 3**

#### **1. ¿Qué opina acerca de la modalidad de teletrabajo, lo consideraría como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro?**

El departamento en el que me encuentro consta en realizar mi trabajo de forma presencial en oficina y de tener que ir al puerto como jefe de operaciones, se deben realizar trámites y ejecutarlos en el puerto, sin embargo, las autoridades de los puertos marítimos a partir de este evento por la crisis humanitaria, por primera vez en casi 12 años que llevamos solicitando que la documentación y la recepción se realice vía electrónica, porque inclusive se había creado una plataforma online que la desarrolló la dirección de espacios acuáticos del Ecuador, debido únicamente a la crisis el puerto lo habilitó para evitar contagio y respetando el confinamiento, manejando la documentación y recepción de forma online realizando por primera vez teletrabajo en ese tema y ha sido un éxito total, actualmente continuamos con esa nueva implementación.

#### **2. ¿Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas?**

Si, es casi lo mismo cómo tener una reunión de planificación semanal, la diferencia es que se utiliza una herramienta tecnológica como lo es zoom.

**3. ¿Piensa usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta los colaboradores para el desempeño laboral son favorables para el desarrollo del teletrabajo?**

Afirmativo, la oficina nos ha dado equipos que nos facilita el trabajo. Quizás hubiera sido un plus que nos hubieran ayudado con una red de banda ancha, con el internet que tenemos ya que se nos quedaba o teníamos problemas de conexión.

**4. Previo a la pandemia, ¿El teletrabajo ha sido considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo en el día a día?**

No, por más que el año pasado existió el evento del paro nacional y las personas hicieron sus trabajos en casa, no lo consideramos en su totalidad teletrabajo, no fue visto de esa forma, porque igual se seguía yendo a oficinas hasta las 11 am.

**5. ¿Qué tan factible es considerar incorporar la modalidad de teletrabajo en la organización post-pandemia?**

Sería muy bueno implementarla, si lo consideraría factible por el tipo de trabajo de la empresa

**6. ¿Desde su percepción, qué aspecto considera que la empresa se centró para sostener la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria?**

La empresa nos dio como tranquilidad que no iba a existir despidos por la crisis, sin embargo, se nos comunicó que el tema sueldos iba a haber un reajuste para poder mantener a todos en la organización.

**7. ¿Considera que los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo?**

Si, todos supieron manejar correctamente las plataformas y herramientas tecnológicas, algo que la oficina implemento fue que cuando un cliente llamará a tu extensión en oficina, se te redirige a tu número celular para no cortar la comunicación tampoco con los clientes.

**8. ¿De qué manera la organización hizo el acercamiento hacia el colaborador para conocer su estado emocional y de salud durante la pandemia?**

Las dos primeras semanas que ocurrió la pandemia fueron mensajes para transmitir soporte y apoyo, pero no se podía hacer mucho más, esto es algo que recién vivimos y la intención que hizo la cabeza principal fueron mensajes de aliento por parte de la matriz que es Chile y así mismo la gerencia de Ecuador.

**9. Ante la situación, ¿cada qué margen de tiempo se hacía acompañamiento y seguimiento a los colaboradores?**

De forma semanal, tenían un mensaje consultando a mi departamento que estuvo un poco más expuesto hubo el acercamiento entregando todos los equipos necesarios para prevención y chequeando nuestra salud con un doctor ocupacional de forma privada y online, así mismo, recursos humanos nos realiza de forma semanal un cuestionario para medir cómo estamos de salud física y mental.

**10. ¿Durante la tercera semana iniciada la pandemia, en el estado de confinamiento, consideró importante brindar información a sus colaboradores sobre cómo mantener una buena salud mental?**

Si, si lo considere importante, los trabajadores que se encuentran bajo mi regazo tuvimos a diario interacciones por whatsapp para ver cómo se encontraban tanto ellos como su familia y así mismo brindaba información adicional que encontraba en redes para soporte.

**11. ¿Qué medidas de prevención sobre la salud física dieron a conocer a los colaboradores para evitar posibles contagios? ¿Han sido factibles?**

Gerencia y recursos humanos enviaron las medidas de prevención de seguridad que el doctor ocupacional de la empresa les enviaba como trabajo de él, resultaron ser factibles ya que actualmente seguimos aplicándolo de forma rutinaria.

**12. ¿De qué manera la organización comunicó la situación frente al contexto general de pandemia que está enfrentando el país?**

Gerencia nos convocó a una reunión luego de comenzar con el confinamiento para hablarlos de la situación que enfrenta el país y para mantenernos al tanto, se realizaba 1 o 2 reuniones generales al mes.

**13. ¿Considera usted que la organización planteó capacitaciones inmediatas sobre plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional para poder sobrellevar el trabajo en medio de la pandemia?**

Los sistemas que utilizamos que son parte de nuestra actividad diaria, siempre recibimos una inducción de todos los sistemas. La única inducción que tuvimos como nueva herramienta implementada, fue esta plataforma del zoom para realizarla entre el personal y con los clientes. Y el único departamento que tuvo capacitaciones fue recursos humanos para instruirse en cuanto el covid-19.

**14. ¿Para la organización, qué relevancia tiene dar a conocer información del espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones bajo la modalidad del teletrabajo?**

No, la organización hasta el día de hoy no se preocupó por ese tema. Cada uno hizo su propia oficina en su casa, pero no tuvimos guía alguna para armarlo.

**Análisis de la entrevista**

Se entrevistó al jefe de operaciones de la organización A, donde se obtiene respuestas diferentes e importantes para el análisis de la entrevista. Como jefe de operaciones su trabajo consiste en hacer sus tareas laborales en oficina e ir al puerto marítimo para la entrega de documentaciones, recepciones y entre otros papeles. Los documentos que se entregan casi que a diario son los cuales se menciona y ante la crisis humanitaria el puerto marítimo tuvo que cambiar su forma de trabajo por el confinamiento y seguridad de sus clientes.

En la primera dimensión que es acerca del grupo generacional, el jefe de operaciones comenta que si tomaría la modalidad del teletrabajo como primera opción, debido a que

esta modalidad fue aplicada por la gran mayoría de empresas, el puerto con el que trabaja debía adaptarse a esta nueva modalidad. Indica que gracias a la modalidad de teletrabajo la recepción y entrega de documento se comenzó a realizar vía electrónica, algo que al parecer la mayoría había ya pedido que este trámite puedan legalizarlo y se haga de forma online para evitar ir a cada rato al sitio y así para ellos es un ahorro de gasolina y de tiempo, debido únicamente a la crisis el puerto lo habilitó para evitar contagio y respetando el confinamiento, manejando la documentación y recepción de forma online realizando por primera vez teletrabajo en ese tema y ha sido un éxito total, actualmente continúan con esa nueva implementación. Como jefe indica que el trabajo remoto propicia el trabajo en equipo, realiza sus reuniones por la plataforma zoom y les da a sus subordinados la planificación semanal que ha tenido buen resultado. Y afirma tener excelentes herramientas tecnológicas que brinda la organización y recomienda que en un futuro puedan ver el tema de red en casa hogar para tener mejor internet y no poseer complicaciones.

Como segunda dimensión está el teletrabajo, el entrevistado considera que anteriormente nunca se ha considerado el teletrabajo como una modalidad para ellos a pesar que en el paro nacional del 2019 por el mes de octubre, realizaron algunos teletrabajo desde sus hogares, no fue tomado en cuenta debido a que el continuaba yendo todos los días al puerto por aquella documentación, no como ahora que las cosas han cambiado para bien y su beneficio en cuanto su traslado y cree que sería excelente incorporar la modalidad de teletrabajo. La organización como sostenibilidad a sus colaboradores, indicó que no existirían despidos para la tranquilidad de muchos y había un reajuste de sueldos que sería de forma momentánea y en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas para una mejor comunicación indica que todos tuvieron un buen manejo en ello.

La tercera dimensión habla de la contención laboral emocional que la organización tuvo con ellos, la organización tiene la matriz en Chile, donde indica que el dueño de la empresa envió un comunicado a todos sus colaboradores que estaban pasando por esta crisis dándoles apoyo y soporte a lo lejos, también la empresa local que se sitúa en Ecuador envió comunicados parecidos a todos los integrantes de la organización, señaló

que era lo máximo que en esos momentos los superiores podían hacer por ellos. De manera semanal tuvo reuniones con sus subordinados para su planificación de trabajo y para preguntar cómo se encontraban de salud física y mental, durante la tercera semana se les daba ciertos comunicados de apoyo para sus familias y para ellos. Indica que la organización se preocupó en su salud que seguían teniendo citas con el doctor ocupacional de la empresa todos los días, cada que ellos lo necesitaran.

Como última dimensión se encuentra la motivación, Gerencia convocó a una reunión general con todos los colaboradores para comunicar la situación que atraviesa el país, estas reuniones se daban entre 1-2 veces al mes. La capacitación que tuvieron de forma general es para que aprendieran el uso de la plataforma zoom y el departamento de recursos humanos tuvo otra capacitación en donde le indican las debidas prevenciones ante el covid-19 y enfatizó que la organización no tuvo ninguna preocupación en cuanto el espacio o ergonomía de los colaboradores.

### **Organización B**

#### **Datos de las entrevistadas:**

<b>Cargo</b>	<b>Fecha de nacimiento</b>	<b>Edad</b>	<b>Generación</b>
<b>Vicepresidenta</b>	27/08/1989	30 años	Generación Y

**Tabla 93: Datos de la entrevistada**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

#### **Transcripción de la entrevista 1**

#### **Análisis de la entrevista**

#### **Transcripción de la entrevista 2**

**1. ¿Qué opina acerca de la modalidad de teletrabajo, lo consideraría como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro?**

Opino que el teletrabajo es una herramienta que nos ha dado la posibilidad de continuar trabajando a pesar de esta pandemia. Consideraría un blend o un mix entre trabajar en la oficina y trabajar en casa, es actualmente como estamos funcionando, de lunes a miércoles el equipo va a la oficina y jueves y viernes está teletrabajando, ahora mi único inconveniente con el teletrabajo es que el internet varía dependiendo a la casa o al lugar donde viva nuestro equipo, entonces hay ciertas personas que no cuentan con un internet muy avanzado, versus hay personas que sí cuentan con un internet super avanzado entonces la dinámica de nuestro trabajo o la funcionalidad primordial de nuestro trabajo es contactar estudiantes a través de llamadas o a través de WhatsApp o a través de chatbox. Entonces todo esto involucra internet 100%. El único beneficio de que todos estemos trabajando en la oficina es que todos contamos con un internet amplio y podemos mantener diferentes canales de comunicación abierto. Ahora cuando uno no dispone de un internet muy avanzado por decir en casa, se dificulta un poco el trabajo, y lo digo por experiencia propia porque tengo dos personas, otras personas del equipo constantemente escribiéndome jueves y viernes “por si acaso Chris, se me fue el internet” o “por si acaso Chris, se fue la luz” una o dos horas y eso imposibilita unas 8 horas de corrida de trabajo normal. Entonces no sé si eso depende por nuestro país. Quizás en países obviamente primer mundo sea algo un poco más accesible para todos, pero actualmente en la situación en el que estamos si considero un poco más beneficioso estar en la oficina obviamente con los distanciamientos sociales, pero para asegurar esta herramienta tecnológica primordial que es el internet.

## **2. ¿Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas?**

Entonces me puedo basar bastante en la dinámica de nosotros, nosotros necesitamos bastante de mantener una comunicación abierta entre un adviser y otro. Gracias a dios nuestra empresa cuenta con canales de comunicación como slack, como Hangouts que son herramientas de messenger en nuestra cuenta que es Gmail. Entonces sí ayuda bastante al trabajo en equipo, obviamente nada es como estar en persona o utilizar, nosotros utilizamos bastante whiteboards o pizarras para escribir cosas entonces en

persona eso facilita mucho más el trabajo en equipo. No es que es una diferencia abismal entre el trabajo en equipo en teletrabajo versus en persona, pero sí creo que es un plus estar en persona y poder tener esa dinámica.

**3. ¿Piensa usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta los colaboradores para el desempeño laboral son favorables para el desarrollo del teletrabajo?**

Por supuesto, entre esas desde Meet, que viene a ser el equivalente de Zoom pero de la versión de Google desde slack, desde Hangouts, tenemos un sin número de herramientas tecnológicas además de eso nosotros utilizamos una herramienta que se llama Asana, es una herramienta para proyectos entonces lo que hace es que un proyecto grande lo divide en diferentes etapas y esas etapas se pueden distribuir entre el equipo, entonces quizás la primera etapa va a estar distribuida al equipo número uno y la etapa dos va a pasar al equipo número dos. Y se van viendo el progreso y así mismo se van poniendo como fechas límites de, que se debe cumplir esta parte del proyecto. Entonces esta herramienta Asana también es primordial para nosotros sobre todo en poder cumplir proyectos grandes en pequeños tiempos.

**4. Previo a la pandemia, ¿El teletrabajo ha sido considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo en el día a día?**

Si, la verdad que nosotros antes de la pandemia tuvimos una remodelación de la oficina y cuando contamos con esta remodelación de la oficina aprovechamos el teletrabajo, el equipo trabajo desde casa de la misma manera que jueves y viernes actualmente estamos trabajando. Entonces la modalidad de teletrabajo siempre ha sido una opción para nosotros.



**5. ¿Qué tan factible es considerar incorporar la modalidad de teletrabajo en la organización post-pandemia?**

La verdad es que hoy en día es una opción muy grande, como todos sabemos la pandemia ha traído muchísimos caos en la parte de presupuesto y una de las posibilidades del teletrabajo es ahorrarse una parte de nuestros costos fijos más grandes que es la renta. Entonces si es una opción que uno considera como un Plan B o un Plan C cuando tienes que ajustar o adecuar el equipo y tratar de ajustar las cosas. Sí es una opción que se considera, no es una opción que decimos “ok, en este segundo la vamos a implementar” si es que podemos todavía mantener un poco de distanciamiento sociales y la dinámica de verse en persona. Pero si es un Plan B o C, no es un plan z. O sea, es algo bien cercano.

**6. ¿Desde su percepción, qué aspecto considera que la empresa se centró para sostener la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria?**

Puedo explicarte un poco nuestra modalidad en el teletrabajo, entonces, la empresa cuenta con bastantes horarios y somos flexibles. Muchísimos de los horarios en equipo si por decir presenciales eran de 8-5, ahora que están teletrabajando lo hemos ajustado a un horario que sea más temprano como de 6-3 o de 7-4 por la facilidad de estar ya en casa y ya no hay en este periodo de transporte o el periodo que toma llegar a la oficina, entonces eso a nosotros nos beneficia muchísimo porque mientras más temprano está trabajando el equipo, más tiempo tiene, más horas tiene de contactar con los estudiantes alrededor del mundo por las zonas horarias. Eso por un lado y por el otro lado nuestras herramientas tecnológicas hacen que la vida o el trabajo siga continuando, nuestro Headquarters se encuentra en Londres entonces desde un principio Asana, Slack, Hangouts y Correos han sido principal herramienta para mantener el equipo comercial de Londres siempre comunica con el equipo de operaciones aquí en Ecuador.

**7. ¿Considera que los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo?**

Si, entonces como no tenemos biométrico en casa, lo que nosotros hemos solicitado al equipo es que registre a través de estos canales como Slack su ingreso, su ingreso de almuerzo, su salida de almuerzo y su salida del horario, entonces de esta manera nosotros podemos tener un poco de registro como si fuera el biométrico. Obviamente el equipo sabe y nosotros somos flexibles de que trabajando en casa siempre van a haber situaciones que están fuera de nuestras manos, la familia a veces se olvida o los horarios no se pueden mantener al 100%, pero por la misma razón nosotros damos flexibilidad si sucede alguna razón, el horario de almuerzo que no se haya podido tomar la hora no pasa nada, la verdad es que somos bien flexibles y con tal de que mantengamos una comunicación abierta, no hay problema.

**8. ¿De qué manera la organización hizo el acercamiento hacia el colaborador para conocer su estado emocional y de salud durante la pandemia?**

Ok, entonces esto se divide como en tres etapas, entonces la primera etapa que es la informativa, nosotros, bueno la presidenta de la empresa enviaba comunicaciones diarias, correos donde informaba un poco sobre lo que estaba pasando, la situación del país, basando en las noticias, como íbamos moviendo en semáforos, si había restricciones y cómo lo íbamos a ajustar. Esa fue la primera parte informativa, entonces continuamos mandando correos diarios si es que hay algún tipo de actualización en las noticias, si ha habido alguna restricción, habido alguna restricción adicional a las placas. La segunda parte fue un poco más de salud mental, se enviaron presentaciones de cómo adecuar quizás el teletrabajo en tu casa, cuáles son las recomendaciones como tienes que crear tu escritorio, como no estamos acostumbrados a trabajar en casa, quizás no contábamos con un escritorio, pero dimos una presentaciones de cómo es importante mantener la luz, es importante mantener la puerta cerrada para que la familia quizás entienda este límite, ok, esta persona está ahorita en la casa pero está trabajando y tocamos bastante en la parte de salud mental, el enfoque de que es necesario que

mantengan igual actividades físicas, promover de alguna manera la actividad física porque a veces en la primera o en la segunda etapa de la pandemia hubo bastante información, bastantes noticias y leer que el número de muertes ha incrementado día a día puede causar no sólo miedo sino cierto tipo de ansiedad e incertidumbre. Entonces a pesar de que él incertidumbre en el futuro siempre está ahí presente, en este caso se enfatizó más en el hecho de que no sabías que iba a pasar mañana, no sabías si iba a afectar a tus familiares y es imposible que esto no se haya reflejado en los sentimientos de nuestro equipo. Entonces si tomamos una iniciativa de enviar unas presentaciones, powerpoint presentations con ejercicios, inclusive ejercicios de neck rolls, como descansar, hidratación del cuello. Sobre todo, porque el estrés, el miedo y la ansiedad se acumulan bastante en los hombros y sobre todo si no tenemos una silla adecuada de oficina, constantemente vamos a estar en una postura como recogida y eso causa bastante dolor en la espalda baja y en los hombros. Entonces si enviamos una presentación con movimientos que se pueden hacer en la silla, nada muy elaborado sino sólo cómo incorporar para estos pequeños breaks y soltar el cuerpo un poco.

### **9. Ante la situación, ¿cada qué margen de tiempo se hacía acompañamiento y seguimiento a los colaboradores?**

A pesar de los correos diarios que enviaba la presidenta, correos diarios que se enviaba de actualizaciones de las noticias, aparte tb aprovechamos esta comunicación para adjuntar algún tipo de presentación o algún tipo de dibujo de cómo hacer ejercicios. A pesar de mantener esta comunicación diaria a través de slack yo gerente de recursos humanos me acercaba a ciertas personas a preguntarles cómo están, cómo les había afectado o si necesitaban algún tipo de permiso adicional. Había muchas cosas que salieron como cosas nuevas, como el equipo es bastante joven con el que trabajamos a veces ellos tenían que tomar liderazgo en salir a comprar la comida de sus familiares, no necesariamente los mismos de su casa sino sus abuelos, sus tíos gente que en serio no podía exponerse, pero eso obviamente nosotros como somos un poco más jóvenes, no teníamos tantos riesgos como ellos. Entonces se ofreció este tipo de flexibilidad también en las mañanas si querían acercarse a hacer sus compras se podía también, podían irse

a hacer las compras a las 5-6 de la mañana en el supermaxi y después de eso que se incorporen normal a su horario de trabajo. Muchas veces no necesariamente tenían que recuperar estas horas porque nosotros entendemos también que estamos en una situación de pandemia.

**10. ¿Durante la tercera semana iniciada la pandemia, en el estado de confinamiento, consideró importante brindar información a sus colaboradores sobre cómo mantener una buena salud mental?**

Si, 100%, como te dije la primera etapa fueron un poco más de informativa, la tercera etapa yo creo que, no creo que hable solo por mi sino de que llegó un punto en el que ya nadie quería leer noticias, nadie quería saber más de malas noticias, no queríamos seguir recibiendo esta información negativa entonces nosotros si comunicamos al equipo de que si querían estar informados un día a la semana o algún día específico para informarse pero no que sea todo el día estar tratando de actualizarse porque ese tipo de información negativa trae una connotación no solo en tu mente si no también en tu cuerpo. Y por lo mismo no queríamos que el equipo esté como en este, porque podían entrar en depresión, algunos si me comentaron que se sentían no sólo ansiosos sino empezando a sentirse un poco deprimidos, algunos no se habían dado cuenta pero con la falta de sueño, la irritabilidad con sus familiares, la falta de poder poner límites, inclusive muchísimos de ellos me comentaban de que ya eran las 5:30 y seguía trabajando cuando su horario quizás terminaba a las 5 o a las 4:30. Entonces creo que esas cosas empezaron a afectar al equipo y si recordamos que es importante tomar breaks y tomar espacio para enfocarse solo en uno mismo.

**11. ¿Qué medidas de prevención sobre la salud física dieron a conocer a los colaboradores para evitar posibles contagios? ¿Han sido factibles?**

Ok, entonces entre las primeras comunicaciones que emitimos al equipo, estuvo una acompañada de las recomendaciones del ministerio de trabajo, el ministerio de trabajo, uno de sus, iba a decir reglamentos pero no es reglamento, decreto, específico como se

consideraba cuando un caso es sospechoso, cuando un caso ya es considerado de coronavirus o cuando es un caso, no me acuerdo cual es el otro término que utiliza el ministerio , pero se comunicó esto al equipo, entonces por decir un caso sospechoso puede haber sido una persona que ha tenido contacto con alguien que recién viajó de Europa o vino de alguno de estos países ya infectados y siempre se mantuvo al equipo de que por favor si habían estado en contacto con alguien por favor informarnos, y eso que ya inclusive estando en aislamiento y aquí en confinamiento en su casas, igual era importante saber el estado de todos. Entonces sí se basó en la comunicación y bastante de la mano con el ministerio de trabajo como identificar casos sospechosos, casos de coronavirus.

## **12. ¿De qué manera la organización comunicó la situación frente al contexto general de pandemia que está enfrentando el país?**

Yo creo que nuestro tono de comunicación siempre ha sido flexible y positivo a pesar de que estamos en una situación obviamente de caos o estuvimos en una situación que se sintió bastante la pandemia y bastante de miedo, nuestra comunicación siempre puede mantenerse positivo de mantenerse en casa, de mantenerse activos y de mantener este espacio para ellos mismos. Yo creo que a pesar de esto, una de las motivaciones más grandes, nosotros cada fin de semana, cada viernes se premiaba a los weekly winners entonces lo que hicimos fue enviar estos premios a casa, utilizamos estas plataformas como Glovo, como Uber eats o como super easy para cumplir con estos premios entonces a pesar de que estamos en este distanciamiento sentir que te ganaste un premio, y a pesar de estar en pandemia aislados igual recibiste tu premio si generó un poco de motivación en el equipo, lo cual fue súper gratificante para nosotros como empresa saber que estamos ayudándoles y dándoles ese extra push aunque sea con este cariño de comida.

**13. ¿Considera usted que la organización planteó capacitaciones inmediatas sobre plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional para poder sobrellevar el trabajo en medio de la pandemia?**

Entonces, yo creo que no fue necesariamente por la pandemia, nosotros siempre hemos sido bastante tecnológicos sobre todo por la misma razón de que nuestro Headquarters está en Londres y tenemos que mantener una comunicación abierta con el equipo comercial, entonces para nosotros fue muy fácil movernos a un teletrabajo por las mismas razones de que todas nuestras herramientas ya son tecnológicas, entonces no hubo mucha capacitación, ya son herramientas que el equipo ha usado desde el día número uno.

**14. ¿Para la organización, qué relevancia tiene dar a conocer información del espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones bajo la modalidad del teletrabajo?**

Una de las presentaciones para el equipo, estos powerpoint presentations que emitimos, exclusivamente sobre postura, por la misma razón, porque teníamos en mente de que no contaban con equipos de oficina, sobre todo una silla, si damos unos tips de quizás ponerte una almohadita atrás y también ejercicios para liberar un poco la tensión en la espalda baja que es el principal síntoma de una mala postura en una silla, sobre todo pasar muchas horas sentado.

**Análisis de la entrevista**

De acuerdo con la entrevista realizada a la vicepresidenta de la organización B, habló de aspectos positivos acerca de la modalidad de teletrabajo que se llevó a cabo durante el confinamiento que enfrentó el país debido unas de las peores crisis humanitarias.

En la dimensión de grupo generacional, la modalidad de teletrabajo en la organización como primera opción para desarrollar las tareas futuras, la entrevistada considera que es una modalidad que ha permitido que los colaboradores puedan desarrollar sus labores

desde casa, además de que esta modalidad ayuda a trabajar en equipo y por medio de los canales de comunicación que usa se los puede desarrollar. Sin embargo, el llevar a cabo el trabajo remoto complica el proceso de aquello que varía dependiendo de la ubicación de casa de cada colaborador.

En cuanto a la dimensión de teletrabajo, se destaca que previo a la pandemia, siempre ha sido considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo e incluso la post-pandemia será una de las primeras opciones a realizar, la entrevistada mencionó que uno de los momentos que se aplicó esta modalidad, fue a través de una remodelación de oficina que tuvo la organización.

Por otro lado, desde la percepción de la entrevistada no se obtuvo una opinión negativa en cuanto a que aspecto se centró la organización para sostener la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria, mencionó dos aspectos importantes, flexibilidad de horario, esto incluye hora de entrada y salida por medio de los canales de comunicación que se usa, y por último las herramientas tecnológicas que les permite comunicarse con la matriz ubicada en Londres.

De acuerdo a la dimensión de contención emocional laboral se centra en el acercamiento que tuvo la organización hacia los colaboradores, la información brindada acerca de mantener una buena salud mental y física, e información acerca de la situación que el país enfrentó durante el confinamiento. La entrevistada menciona que el proceso de llevar a cabo el acercamiento se realizó por medio de tres etapas; La primera etapa se inició en brindar información diariamente por medio del correo institucional acerca de la situación del país basándose en las noticias, por otra parte, teniendo contacto personal mediante la herramienta tecnológica llamada "Slack". En la segunda etapa, se basó en dar a conocer acerca de mantener buena salud mental, mencionó que está ligado con el lugar donde el colaborador se situaba para poder desarrollar sus labores. Por otro lado, al inicio del confinamiento se dio a conocer información sobre las medidas de prevención en la salud física, con la ayuda de las recomendaciones del ministerio de salud que se dieron a conocer. Por último, la tercera etapa, acerca de presentaciones de ejercicios por medio de powerpoint, debido a que, durante la tercera semana, los colaboradores manifestaron inquietud sobre recibir todos los días información acerca del contexto en

que enfrentaba el país durante el confinamiento; debido a esto, la organización decidió solo brindar información un día específico de la semana.

Finalmente, con respecto a la información dada por la organización hacia los colaboradores, siempre se trató de mantenerlo de manera positiva y flexible a pesar de la situación en la que se encontró el país durante el confinamiento con el objetivo de salvaguardar el bienestar del personal de trabajo. Los reconocimientos dados por la organización hacia los colaboradores se mantuvieron a pesar de las circunstancias, como mencionaba la entrevistada, es gratificante saber que el equipo de trabajo por medio de los reconocimientos ha sido una manera de ayudarlos a pesar de estar aislados por la pandemia.

### **Organización C**

#### **Datos de los entrevistada**

<b>Cargo</b>	<b>Fecha de nacimiento</b>	<b>Edad</b>	<b>Generación</b>
<b>Directora de Carrera</b>	27/5/1971	49	Generación X

**Tabla 94: Datos de la entrevistada**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

#### **Transcripción de la entrevista 1**

- 1. ¿Qué opina acerca de la modalidad de teletrabajo, lo consideraría como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro?**

Yo sí, incluso se lo he comentado a la Decana, me da pena perder el contacto con los estudiantes, pero además de que yo soy del personal de riesgo, tengo un problema de hipertensión a nivel cardíaco, justamente durante el confinamiento se me agravó entonces ahora estoy con tratamiento. A mi si me da mucha preocupación tendré que ir



salvo el caso que las medidas de seguridad me las aseguren por lo menos una o dos veces a la semana y no me voy a arriesgar a ir todo el tiempo como antes lo hacía. Pero yo si me acogería a esta modalidad y ya nos enviaron una encuesta a través del departamento de riesgo laboral de la universidad que hace poco la hicimos y había comentado que estoy tomando 7 medicamentos.

**2. ¿Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas?**

Bueno a mí me está resultando no te estoy diciendo 10/10 pero me resulta con mis profesores, Comisión Académica, nosotros nunca nos dejamos de reunir durante el confinamiento toda la semana ahora nos reunimos cada 15 días. En el caso de los Docentes a tiempo completo con ellos nos reunimos varias veces para tratar el tema de prácticas, de las programaciones de las materias, ver qué insumos podremos dar a los docentes, observar los resultados de las primeras semanas de clases. Pienso yo que cuando se los ha requerido han estado a tiempo y hemos llegado a concretar cosas, entonces por eso pienso que lo hemos y estamos tratando lograr llevarlo de la mejor manera.

**3. ¿Piensa usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta los colaboradores para el desempeño laboral son favorables para el desarrollo del teletrabajo?**

El problema es que la organización no nos ha brindado estos recursos, hemos sido nosotros. pienso yo que la organización solo esperaba que nosotros viéramos cómo nos arreglábamos con los recursos, hay docentes que tuvieron problemas con conseguir el programa el SIU, ellos cuentan con MAC y no es compatible con la plataforma de la Universidad y ellos tuvieron que conseguir computadoras para poder trabajar. Algunos les tocaron ir a la empresa y traerse las computadoras de la oficina ahora bien supe que la empresa abrió sus puertas para que las personas se llevaran las computadoras, pero fue una decisión tomada a partir de que se les dijo que no mucha gente cuenta con los recursos.

**4. Previo a la pandemia, ¿El teletrabajo ha sido considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo en el día a día?**

En realidad, algo que había escuchado hace poco, el teletrabajo no era una opción tan cercana a nivel de Ecuador; pues con la pandemia aceleró el paso probablemente de aquí a unos 10 o 15 años a lo mejor se lo iba a conocer un poco más sobre esta modalidad y se la hubiera considerado en algún tipo de cargo. Pero obviamente la pandemia obligó a que se tomarán decisiones rápidas y por lo tanto el teletrabajo fue una de las mejores opciones pienso yo para cubrir las necesidades puntuales de las organizaciones, ahora no todas las necesidades pueden usar el teletrabajo, hay actividades que requieren las personas y por lo tanto esas actividades requieren que no pueda existir teletrabajo y no hay más opción que tener que hacerlo presencial.

**5. ¿Qué tan factible es considerar incorporar la modalidad de teletrabajo en la organización post-pandemia?**

La Autoridades, los Directivos de la universidad han estado por varias semanas conversando sobre estos temas, como les mencionaba no todas las actividades pueden hacer teletrabajo y solamente requieren teletrabajo aquellas personas que tengan algún tipo de condición, es decir, algún tiempo cercano, y que esta condición pueda ser muy vulnerable frente al COVID-19. Como les decía, habrá actividades que se requieren la presencia de las personas y entonces ahí la Universidad tendrá que establecer cuáles serán los criterios por ejemplo por turnos, todo dependiendo de las actividades.

**6. ¿Desde su percepción, qué aspecto considera que la empresa se centró para sostener la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria?**

Bueno, la necesidad de seguir realizando las actividades como les mencionaba la universidad no podía parar, así como hay empresas que no pudieron pagar nunca, nosotros no podíamos. Durante el confinamiento tuvimos que entregar informes, revisar el sistema, inmediatamente la universidad en este aspecto colaboró muchísimo en brindar las posibilidades a través de control remoto activarnos el SIU (sistema integrado

universitario) en las computadoras, entonces secretarias, directores de carrera tenían el insumo y poco a poco fueron integrando a docentes que también requerían el sistema.

**7. ¿Considera que los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo?**

Pienso que todos nos fuimos adaptando, yo tuve que adquirir el paquete de Zoom para poder tener reuniones largas, porque las primeras fueron de 40 minutos, yo no usaba esta plataforma de Zoom también, contamos con la plataforma Moodle la usábamos en otros aspectos no necesariamente para clases, cuando hacía doctorado yo preguntaba al encargado de sistema de la Universidad si podía dejar grabado mis clases y comentaba que si se puede pero siento que nunca en sí nos dijeron como se usa la aplicación o que otros usos teniendo en el caso de los docentes. Pienso que, en el caso del personal administrativo, si hubo un desconocimiento de uso de estas plataformas, las primeras reuniones que tuve con mis secretarias fueron a través de Whatsapp porque era más familiar para nosotros, además no requiere una computadora y al principio una de mis secretarias no contaba con una computadora y mi otra secretaria si contaba no conocía el sistema de las plataformas.

**8. ¿De qué manera la organización hizo el acercamiento hacia el colaborador para conocer su estado emocional y de salud durante la pandemia?**

A los Decanos se les pidió en una reunión que se acercaran para ver cuáles eran las necesidades que se pudieran presentar. Yo propuse un protocolo, como carrera de Psicología organizacional, justamente para tener presente estos aspectos sobre el colaborador, si necesita apoyo económico, respaldo etc., debido a que yo veía cómo los chicos graduados de la carrera en un grupo creado por ellos mismos en whatsapp, se preocupaban por las medidas que estaban tomando cada uno en sus empresas y dando acompañamiento a sus colaboradores. Entonces a partir de eso, ofrecí mi ayuda a través de este protocolo con ayuda de algunos profesores de la carrera con recomendaciones muy valiosas. Este protocolo indagaba en las condiciones del colaborador con respecto

a la pandemia, llevando un acercamiento directo con ellos por medios tecnológicos como por ejemplo grupos de whatsapp.

**9. Ante la situación, ¿cada qué margen de tiempo se hacía acompañamiento y seguimiento a los colaboradores?**

Personalmente el acompañamiento se hacía una o dos veces a la semana para conocer cómo se encontraban los colaboradores y realizar acompañamiento.

**10. ¿Durante la tercera semana iniciada la pandemia, en el estado de confinamiento, consideró importante brindar información a sus colaboradores sobre cómo mantener una buena salud mental?**

Nosotros como carrera colaboramos en el proyecto “Médicos UCSG” el cual también incluía a psicólogos de nuestra facultad, y se le otorgó no solo a nuestros colaboradores sino a nivel general, de diferentes ciudades especialmente en donde la situación era más complicada. Los Docentes de las carreras inmediatamente estuvieron dispuestos a ayudar.

**11. ¿Qué medidas de prevención sobre la salud física dieron a conocer a los colaboradores para evitar posibles contagios? ¿han sido factibles?**

La universidad nunca nos mandó nada al respecto. De repente en algún momento nos mandaban correos con recomendaciones, pero esto fue después de la pandemia.

**12. ¿De qué manera la organización comunicó la situación frente al contexto general de pandemia que está enfrentando el país?**

Lo hizo con un comunicado al público, no directamente a nosotros, diciendo la situación de la universidad, pensando en que lo más pronto posible pudiéramos regresar la normalidad, y en el caso de que estuviéramos pasando por una situación difícil, sumar esfuerzos para superarlo, pero como ya mencioné esto fue después de la pandemia no durante, qué era lo que yo pretendía con el protocolo. Pienso que la universidad se demoró un poco en esto, e incluso trataba de comunicarme con la persona encargada de las decisiones sobre este tipo de cosas, pero ella tampoco tenía respuestas sobre esto.

**13. ¿Considera usted que la organización planteó capacitaciones inmediatas sobre plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional para poder sobrellevar el trabajo en medio de la pandemia?**

Las de un profesor de la carrera si fue de manera inmediata, ya que el hizo videos los cuales fue compartiendo con los docentes. La capacitación general organizada por Vicerrectorado Académico, la cual fue para todos los docentes por facultades. Realmente tengo que reconocer que el Vicerrectorado Académico estuvo siempre preocupado, consultando con nosotros, reuniéndose con los Decanos, e incluso con capacitaciones externas y usando intermediarios para brindar soporte incluso a estudiantes, con el objetivo de dar respuesta a la parte académica. Pero de ahí el resto no hubo mayor comunicación.

**14. ¿Para la organización, qué relevancia tiene dar a conocer información del espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones bajo la modalidad del teletrabajo?**

Yo pienso que aquí realmente ha sido un poco lo que cada uno ha podido hacer. A mí al principio si se me hizo muy difícil especialmente en la parte tecnológica, así como encontrar el lugar ideal para adaptarme al trabajo desde casa. Pero yo pienso que así les pasó a todos, pero no por recomendaciones de la universidad, sino que cada uno fue descubriendo cuál era el lugar correcto para trabajar y cada uno fue aprendiendo como hacerlo. La gente no termina de darse cuenta que las condiciones también son importantes, y como dije creo que a todos nos pasó igual aprendiendo cómo manejarlo en el camino. Y creo que la universidad debería tener más en cuenta estos detalles.

**Análisis de la entrevista**

Se realizó una entrevista a la directora de carrera de la organización C, con el fin de obtener la mayor información posible para poder realizar un análisis a sus respuestas acerca de la modalidad del teletrabajo frente a la crisis humanitaria, la formulación de la entrevista hizo énfasis a las siguientes dimensiones: grupo generacional, teletrabajo, contención emocional laboral y motivación.

Como grupo generacional, la Directora de carrera indica que ella sí optaría por la modalidad del teletrabajo como opción para desarrollar sus actividades laborales a futuro, que de hecho se lo ha comentado a su superior ya que debido al virus que se encuentra propagado ella es parte del personal de riesgo por tener hipertensión a nivel cardiaco y su preocupación es mayor, le causaría de igual forma tristeza porque perdería el contacto presencial con sus estudiantes y compañeros, pero si se acogería a esta modalidad. El trabajo remoto le ha sido efectivo para realizar sus tareas laborales en equipo, no diría que en un 100%, pero son cosas que a la larga se las puede manejar y mejorar para que sea un trabajo casi perfecto, ya que como se ha ido trabajando ha sido gratificante ya que se reúne a diario con los profesores de tiempo completo y con otros cada 15 días. Sin embargo, indica que la institución no ha dado las herramientas tecnológicas necesarias en un comienzo, sino, ellos mismos tuvieron que ingeniarse con nuevos recursos tecnológicos como por ejemplo, comprarse o prestar laptops compatibles para instalar el programa SIU ya que varios poseían una mac, el comprar el paquete de zoom para las videoconferencias con sus jefes y/o compañeros de trabajo y otros optaron por ir a las instalaciones a llevarse los equipos como iniciativa de ellos más no de la institución.

La segunda dimensión es teletrabajo, donde indica que el trabajo remoto ha sido considerado por la organización como nueva modalidad de hacer trabajo en el día a día, debido a que por la crisis humanitaria tuvieron que actuar de forma rápida, acelerando el teletrabajo a nivel nacional y que sea una nueva opción para muchas empresas teniendo una visión a futuro. Dependiendo de las actividades que tenga la institución se podrá incorporar el trabajo remoto, porque existirán actividades que deberán realizarse de forma presencial y otras no, los Directivos se encuentran actualmente revisando ese proceso y una vez que se termine el estado de confinamiento se tomará posiblemente nuevas medidas. La institución se centró en sostener la modalidad de teletrabajo debido a que no podían parar con sus actividades laborales, se tuvo que entregar informes, revisar el sistema. En cuanto al manejo apropiado de las herramientas, hubo problemas con el personal administrativo para el manejo de las plataformas online como zoom, sin embargo, conforme fueron pasando los primeros días todos se fueron adaptando a las herramientas tecnológicas hasta utilizarlas correctamente.

La tercera dimensión indica habla acerca de contención emocional de colaborador, donde los Decanos se les pidió una reunión para abordar el tema y el que hacer con los colaboradores que tengan a cargo, la directora de carrera propuso un protocolo de ayuda, entre otros para darle acompañamiento al colaborador, llevando un acercamiento directo con un mensaje por whatsapp personalizado, este acompañamiento laboral se realizaba cada 1 o 2 semanas. Se brindó información a los colaboradores sobre cómo mantener la salud mental no solo a los trabajadores, sino, de forma general por medio de redes sociales a los estudiantes y a quienes le llegara la información. La institución no se preocupó en enviar medidas de la prevención física, de vez en nunca enviaron ciertas recomendaciones, pero fue después de la pandemia.

La última dimensión abarca la motivación, la institución comunicó la situación del país con un comunicado de forma general a los distintos grupos de interés, indicando la situación de la institución, pero todo esto fue después de la pandemia. Se realizó capacitaciones por un miembro administrativo de la institución para resolver preguntas acerca del manejo de Microsoft y el de zoom, los superiores estuvieron pendientes del tema, pero de ahí no existió mayor comunicación. No se dio información o preocupación con respecto al espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones, cada quien se tuvo que ajustar y acomodar al espacio de sus hogares creando su propio lugar de trabajo, la institución no se da cuenta que esta clase de información es de alta relevancia para la salud y el bienestar de los colaboradores.

### **Informe del estudio comparativo de las tres organizaciones bajo estudio**

Se identificó mediante la encuesta que la organización A presenta un nivel de resistencia dado que es una empresa que apuesta por un trabajo de manera presencial, pero al ver una nueva normalidad como el trabajo remoto ha generado la resistencia que ha sabido ser identificada, abordada para poder de alguna manera trabajar el proceso de adaptación.

Por otro lado, se evidenció que en la organización B, no ve este cambio distribuido como algo poco tolerable, sino que han sabido llevarlo de la mejor manera porque es una empresa que ha venido teletrabajando desde antes; utilizando los canales de

comunicación que se adecuen a la dinámica de la misma. También, los líderes haciendo presencia hacia los colaboradores en cuanto al bienestar de ellos y de sus familiares.

Por último, tenemos a la organización C, es un tipo de organización que ha presentado resistencia debido que no hay una correcta comunicación, la presencia de los líderes ha sido de manera invisible ya que no se manifestaron; además, es una empresa que tiene canales de comunicación y poco diálogo. Es una organización que no ha hecho foco a sus colaboradores, sobre todo contemplando en lo emocional, lo psicológico que es lo relevante para realizar un buen teletrabajo y estar alineadas a los objetivos que busca la organización en medio de una crisis.

Las entrevistas que se realizaron a los jefes, gerentes y directora de las organizaciones A, B y C indicaron estar dispuestos a fomentar el teletrabajo dentro de la cultura organizacional de las mismas, las tres consideran que deben de mejorar el acompañamiento al colaborador en cuanto a la salud psicológica y física, para a su vez incentivar al colaborador con apoyo y motivación.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **“PROGRAMA DE TELETRABAJO PROACTIVO Y MOTIVACIONAL, BASADO EN ESTRATEGIAS PARA EL PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES”**

##### **1. Antecedentes:**

En las organizaciones bajo estudio se realizó el levantamiento de información, donde se obtuvo déficit en el resultado de las variables que fueron seleccionadas a medir, tales como grupo generacional, teletrabajo, contención emocional laboral y motivación; se identificó un considerable porcentaje bajo la percepción que tienen los colaboradores sobre la dinámica, las herramientas y el accionar que contemplan las tres organizaciones bajo estudio al dar frente a la crisis humanitaria por el Covid-19.



## 2. Dirigido a:

Organizaciones bajo el presente estudio y aquellas con interés en institucionalizar el teletrabajo como modalidad alterna que posibilita hacer trabajo en el mercado laboral.

## 3. Objetivo:

Generar estrategias a seguir para que sean incorporadas a la cultura organizacional exista o no una crisis emergente.

Se detalla a continuación las estrategias del programa a considerar:

### **Estrategia uno: Promoción de una cultura de apoyo y descentralización del poder.**

- **Objetivo:** Promocionar una cultura de apoyo orientada a la autonomía del talento humano.
- **Descripción:** Entre equipos de trabajo, para la mejora continua y el alcance de los objetivos organizacionales. Cada equipo cuenta con líderes capaces de cumplir con los objetivos de la organización, en este tiempo de constante cambio, se puede sensibilizar a los mismos, sobre el trato y las relaciones con sus equipos, como un intento de mantener los niveles de ansiedad y evitar conflictos de grupos.

### **Estrategia dos: Identificación de las herramientas tecnológicas gratuitas.**

- **Objetivo:** Identificar las herramientas o plataformas tecnológicas que representen cero costos a la organización y que contribuya a un óptimo desarrollo del teletrabajo.
- **Descripción:** Para el desarrollo del teletrabajo. (Zoom, Slack, Hangouts meet, Microsoft teams, Trello). De esta manera, las áreas de Talento humano pueden programar capacitaciones mensuales de cada herramienta que se ajusta a la dinámica de la organización. Lo más importante será priorizar estas

capacitaciones para las generaciones Baby Boomers y “X”, dado a que podrían ser aquellas que tengan dificultades en la interacción con la tecnología y las redes. El beneficio que traerá a las organizaciones será la buena percepción de los colaboradores de acuerdo al acompañamiento que se dé sobre el manejo de la herramienta. Contribuirá también al sostenimiento de la comunicación ante la coyuntura y al desarrollo óptimo de las funciones que desempeñan los colaboradores.

**Estrategia tres: Establecimiento de canales de comunicación horizontal entre colaboradores.**

- **Objetivo:** Institucionalizar los canales y/o plataformas de comunicación en la organización para generar un buen manejo de la comunicación.
- **Descripción:** Tales como reuniones de staff, usar el correo institucional como primera fuente para informar a todos y a la vez comunicarse entre sí. De esta manera se creará un ambiente de transparencia y evitar rumores que aumenten la ansiedad.

**Estrategia cuatro: Promoción del espacio para la convivencia familiar y personal.**

- **Objetivo:** Promover espacio de convivencia familiar y personal de los colaboradores.
- **Descripción:** Respetando los horarios de trabajo, evitando así el burnout.

De acuerdo a la Ley orgánica de apoyo humanitario y su reforma al artículo 16 del código de trabajo explica que:

El empleador deberá respetar el **derecho del teletrabajador a desconexión**, garantizando el tiempo en el cual este no estará obligado a responder sus comunicaciones, órdenes u otros requerimientos. El tiempo de desconexión deberá ser de **al menos doce horas continuas en un periodo de veinticuatro horas.**

Igualmente, en ningún caso el empleador podrá establecer comunicaciones ni formular órdenes u otros requerimientos **en días de descanso, permisos o feriado anual de los trabajadores.**

Es importante que, a nivel laboral, el colaborador y empleador sostengan y determinen las funciones y dejen en claro el horario de trabajo bajo planificación, asimismo que ambas partes sean conscientes sobre el hacer trabajo remoto y/o síncrono (tiempo real) y que éste deba ser complementado con el trabajo asíncrono, esto garantiza el bienestar y la salud laboral del colaborador.

**Estrategia cinco: Programación de capacitaciones trimestrales sobre el correcto uso de los recursos tecnológicos y la información en el hogar.**

- **Objetivo:** Planificar capacitaciones trimestrales sobre el uso de plataformas tecnológicas.
- **Descripción:** Será necesario contar con un personal del departamento de sistemas que cumpla con el perfil adecuado para capacitar a los colaboradores los temas a tratar seleccionados por cada líder de departamento. Un representante de talento humano, en cada organización, se encargará de la planificación de los eventos de capacitación, asegurando que se lleve a cabo todo de acuerdo a lo esperado y como agente evaluador de la dinámica. El efecto esperado es que se logre eliminar retrasos en las funciones y tareas, y a la vez, se mantenga vigente el contrato psicológico con los colaboradores, de todas las generaciones convivientes en las organizaciones.

**Estrategia seis: Difusión de información oportuna a los colaboradores sobre la emergencia sanitaria.**

- **Objetivo:** Emitir información pertinente hacia los colaboradores.
- **Descripción:** Personalizando el *awareness*, manteniendo así el contrato psicológico vigente.

**Estrategia siete: Creación de un espacio de expresión para los colaboradores.**

- **Objetivo:** Crear un espacio de expresión e interacción para los colaboradores que contribuya el bienestar y salud laboral del colaborador.

- **Descripción:** Facilitando el acceso a obtener ayuda psicológica para disminuir la ansiedad, el estrés y otros efectos que pueda traer la crisis pandémica u otro tipo de coyuntura. No es necesario que se destine un rubro monetario, sino que el departamento de Talento humano puede asumir el control en primera instancia, en caso de que se convierta en algo más serio lo importante es derivar a un profesional clínico.

**Estrategia ocho: Fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el empoderamiento a los colaboradores.**

- **Objetivo:** Fortalecer las relaciones basadas en los sentimientos y emociones de los colaboradores, motivándolos a crecer profesionalmente.
- **Descripción:** La manera más evidente de lograrlo, es a través de la promoción interna bajo las condiciones de las organizaciones y el acuerdo que se dé entre las partes (empleador - colaborador). No se puede controlar la reducción del personal, en todos los casos, pero si es posible ajustar las necesidades de promoción, contando con los perfiles internos de los mismos. Dado a la crisis, en su mayoría las organizaciones se han visto afectadas por la reducción de personal, el ajuste de presupuestos, entre otras medidas necesarias, no es una realidad que se pueda evitar al cien por ciento, pero si se puede explorar los cargos y el plan de carrera de los mismos. El departamento de Talento humano de cada organización, debe tomar decisiones junto con las gerencias y jefaturas de cada departamento y equipo, con el fin de identificar al personal adecuado, evitando así los costos extras de capacitación y posibles contrataciones externas.

**Estrategia nueve: Elaboración de planes de promoción y sucesión, tomando en cuenta cada grupo generacional y sus necesidades para el efectivo cumplimiento de sus funciones.**

- **Objetivo:** Elaborar planes de promoción para cada grupo generacional enfocándose en sus necesidades laborales para un excelente desempeño en sus funciones.

- **Descripción:** Para lo cual se revisará la planificación de cada departamento, detectando así, las oportunidades de promoción de la misma, junto con los perfiles de los que los conforman. Para efecto se comprenderá también, levantar los perfiles de los trabajadores para obtener los rangos de edades y poder realizar la caracterización generacional.

**Estrategia diez: Instauración de un programa de incentivos laborales, basados en el cumplimiento de las metas organizacionales según lo que contempla la ley.**

- **Objetivo:** Instaurar en las organizaciones un programa de incentivos laborados basados en el cumplimiento que contempla la ley.
- **Descripción:** En el artículo 10 del acuerdo al código de trabajo *“Si el teletrabajador/a utilizare equipos de su propiedad y contratare servicios para la realización de su trabajo, la empresa podrá compensar al trabajador/a, por los costos asociados al uso de dichos recursos, esta compensación no se sumará a la masa salarial”*. Cada organización puede considerar la idea de destinar un rubro que cubra un servicio básico de los colaboradores. El acceso a internet es indispensable, por lo que sería de gran ayuda una compensación extra para cubrir los gastos, por un tiempo limitado. Además, el deber de cada organización es proveer las herramientas necesarias para la ejecución de las funciones y tareas y así los colaboradores contribuyen con su talento y competencias para el desarrollo y la productividad. Para lograr ponderar la viabilidad de esta estrategia, se deben revisar los manuales de funciones y descriptivos de cargos, de manera que se obtenga con precisión, el número de cargos que requieren contar con internet indispensablemente.



## Cronograma de las actividades a contemplar según las estrategias del programa

Estrategia	Objetivos	Contenido			Responsables	Duración		Presupuesto
		Nombre de la temática	Actividades	Resultados		Meses / semanas	Días	Costo
<b>Estrategia uno:</b> Promoción de una cultura de apoyo y descentralización del poder.	Promocionar una cultura de apoyo orientada a la autonomía del talento humano.	<b>Dream Team</b>	Reuniones para promocionar el trabajo en equipo y el liderazgo entre subordinado y colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Optimizar relaciones entre el líder y subordinados.</li> <li>-Legitimidad del liderazgo del subordinado a líder a partir de su credibilidad y experiencia.</li> <li>- Confianza del colaborador para la gestión de la organización.</li> </ul>	Jefes de cada departamento	Cada 2 semanas	1 día (jueves)	\$0
<b>Estrategia dos:</b> Identificación de las herramientas tecnológicas gratuitas.	Identificar las herramientas o plataformas tecnológicas que representen cero costos a	<b>Active tools</b>	Identificación de las herramientas tecnológicas gratuitas más adecuadas para el desarrollo del teletrabajo de	Reconocimiento de las herramientas y plataformas tecnológicas que representen	Área de sistemas	Cada mes	3 días de cada mes	\$0

	la organización		<p>cada organización, ejemplo: zoom, slack, Hangouts meet, Microsoft teams, Trello</p> <p>Programación de las capacitaciones mensuales de cada herramienta que se ajusta a la dinámica de la organización</p> <p>Identificación de los grupos generacionales priorizando a los Baby Boomers y X</p> <p>Sesiones de feedback de la capacitación dada a finales de cada mes</p>	<p>cero costos a la organización y que contribuya a un óptimo desarrollo del teletrabajo.</p> <p>-Manejo correcto de las herramientas y plataformas tecnológicas por parte del personal de la organización.</p>	Área de talento humano			
--	-----------------	--	---	---	------------------------	--	--	--



<p><b>Estrategia tres:</b> Establecimiento de canales de comunicación horizontal entre colaboradores.</p>	<p>Institucionalizar los canales y/o plataformas de comunicación en la organización.</p>	<p><b>Ways of communication</b></p>	<p>Institucionalización de los canales de comunicación horizontal como: reuniones de staff online y correo institucional</p>	<p>-Se genera una cultura de diálogo y no de medio. -La comunicación fluye y repercute positivamente en la motivación y satisfacción de los colaboradores.  -Beneficio en la rentabilidad de las organizaciones</p>	<p>Área de talento humano</p>	<p>Semanal (reuniones)  Al mes (correo)</p>	<p>1 o 2 días (reuniones)  Diario (correo)</p>	<p>\$0</p>
<p><b>Estrategia cuatro:</b> Promoción del espacio para la convivencia familiar y personal.</p>	<p>Promover espacio de convivencia familiar y personal de los colaboradores</p>	<p><b>Don't burnout me</b></p>	<p>Institucionalización de desconexión de al menos 12horas continuas en un periodo de veinticuatro horas dictado por la ley orgánica de</p>	<p>-Se genere una cultura orientada a las personas en donde el individuo sea el eje principal.  -Beneficia a la gestión del management de las</p>	<p>Área de talento humano</p>	<p>Indefinido</p>	<p>Indefinido</p>	<p>\$0</p>

			apoyo humanitario, para el debido espacio entre vida personal y familiar.	organizaciones .				
<b>Estrategia cinco:</b> Programación de capacitaciones trimestrales sobre el correcto uso de los recursos tecnológicos	Planificar capacitaciones trimestrales sobre el uso de plataformas tecnológicas.	<b>Digital age</b>	Programación de capacitaciones trimestrales sobre el correcto uso de los recursos tecnológicos.	-Manejo adecuado de los recursos tecnológicos de acuerdo a la dinámica de las organizaciones .	Área de talento humano	Cada 3 meses	2 días (lunes y viernes)	\$0
			Creación de un perfil de capacitador		Área de sistemas	Cada 2 meses	1 día (viernes)	
			Desarrollo de los temas a tratar en la capacitación		Área de talento humano			
			Realización de retroalimentación cada bimestre de la información brindada					

<p><b>Estrategia seis:</b> Difusión de información oportuna a los colaboradores sobre la emergencia sanitaria.</p>	<p>Emitir información pertinente hacia los colaboradores</p>	<p><b>My mental health</b></p>	<p>Desarrollo y difusión de información acerca sobre la situación emergente u otros temas como la salud física y riesgos psicológicos.</p>	<p>Los colaboradores puedan obtener información adecuada acerca del bienestar y de situaciones emergentes.</p>	<p>Área de talento humano</p>	<p>Cada 2 semanas</p>	<p>Cada 15 días</p>	<p>\$0</p>
<p><b>Estrategia siete:</b> Creación de un espacio de expresión para los colaboradores</p>	<p>Crear un espacio de expresión e interacción para los colaboradores que contribuya el bienestar y salud laboral del colaborador</p>	<p><b>Talk to me</b></p>	<p>Diseño de espacios de expresión para los colaboradores, disminuyendo todo tipo de riesgo psicosocial</p>	<p>-Manifestación de las necesidades, expectativas y sugerencias que tiene como colaborador de la organización, en donde el área de talento humano del soporte psicológico requerido.</p>	<p>Área de talento humano</p>	<p>Al mes</p>	<p>Diario (horario laboral)</p>	<p>\$0</p>
			<p>El área de talento humano da soporte psicológico a los colaboradores.</p>					

<b>Estrategia ocho:</b> Fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el empoderamiento a los colaboradores	Fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores, motivándolos a crecer profesionalmente	<b>New talent</b>	Promoción de vacante interna bajo las condiciones de las organizaciones y el acuerdo que se dé entre las partes (empleador - colaborador)	- Se generarán oportunidades de nuevos puestos laborales y a su vez mejorar las relaciones interpersonales  - Se obtendrá al personal idóneo realizando funciones según sus competencias.	Área de talento humano  Gerencia	1 mes (duración del proceso)  Nota: se realizará este proceso cada que la organización lo requiera	1era semana (aviso de vacante)	\$0
			Identificación de los cargos y el plan de carrera de los mismos		2da semana (identificar perfiles)			
			Selección del personal adecuado, evitando así los costos extras de capacitación y posibles contrataciones externas.		3era semana (reclutamiento y selección)			
<b>Estrategia nueve:</b> Elaboración de planes de	Generar planes de promoción	<b>Generations at work</b>	Replanteamiento de los planes de promoción y	Las funciones laborales que tenga cada grupo	Área de talento humano	1 mes	2 días (martes y jueves)	\$0

<p>promoción y sucesión, tomando en cuenta cada grupo generacional y sus necesidades para el efectivo cumplimiento de sus funciones.</p>	<p>para cada grupo generacional enfocándose en sus necesidades laborales para un excelente desempeño en sus funciones</p>		<p>carrera mensuales.</p> <p>División de cada grupo generacional de las organizaciones.</p> <p>Identificación mediante reuniones grupales de las necesidades de cada grupo generacional, al finalizar el mes.</p>	<p>generacional serán orientadas a las expectativas de los colaboradores.</p>				
<p><b>Estrategia diez:</b> Instauración de un programa de incentivos laborales, basados en el cumplimiento de las metas</p>	<p>Institucionalizar en las organizaciones un programa de incentivos laborales</p>	<p><b>Agreement</b></p>	<p>Revisión de los manuales y descriptivos de cargos de cada área para la obtención del servicio de internet (indispensable)</p>	<p>-Acuerdo aprobado entre el empleador y colaborador contemplando</p>	<p>Área de talento humano</p>	<p>2 semanas (duración de proceso)</p>	<p>1era semana (Identificar manuales y descriptivos de cargos)</p>	<p>Dependerá del acuerdo de las partes</p>

organizacionales según lo que contempla la ley.	basados en el cumplimiento que contempla la ley para destinar si existirá o no un rubro que cubra un servicio básico por la organización		Determinación de un acuerdo entre las partes (colaborador – empleador) para destinar si existirá o no un rubro que cubra un servicio básico por la organización.	rubro directo para servicio básicos-  -Cargos y/o posiciones que accedan a los beneficios.  -Personal motivado y comprometido con la organización.			2da semana (acuerdo de las partes)	
---	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--

**Tabla 95: Cronograma de las actividades a contemplar según las estrategias del programa**

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

**NOTAS:**

- Todas las organizaciones deberán suplir los equipos y/o recursos para el desarrollo del teletrabajo a sus colaboradores dependiendo de la actividad que se muestra en el cronograma de implementación de las estrategias.
- Las horas no mencionadas en el cronograma de implementación de las estrategias serán establecidas por cada organización, debido a que cada empresa cuenta con su propio horario y actividades ya asignadas.

## CONCLUSIONES

Finalmente, por medio del levantamiento de información realizado en las tres organizaciones bajo estudio de la ciudad de Guayaquil, se identificó que se encuentran en su mayoría colaboradores que pertenecen a la generación X, generación Y, por ende, la percepción acerca de la modalidad de teletrabajo mantiene su neutralidad; debido a que esta modalidad nunca fue vista como una opción de trabajo para las organizaciones, e incluso cuando se la contaba en la ley desde el 2016. Pero todas las organizaciones tuvieron que acogerse obligatoriamente al trabajo remoto por causa de la crisis humanitaria del COVID-19.

Para el desarrollo del trabajo en su fase inicial se identificaron las cuatro variables siendo Grupo generacional, Teletrabajo, Contención emocional laboral y motivación, que, con un enfoque mixto, se procedió a realizar encuestas y entrevistas a las organizaciones bajo estudio en la cual se identificaron percepciones negativas, positivas y neutras por parte de los colaboradores con respecto a cada dimensión. Los resultados obtenidos de las organizaciones permiten establecer una comparación y a su vez generar una propuesta basada en estrategias que contribuya al desarrollo óptimo de la modalidad del teletrabajo.

Al tener una visión completa de la realidad de cada empresa, se evidenció puntos a mejorar, desde la percepción generacional, los colaboradores al inicio de la pandemia coincidieron estar de acuerdo con la implementación de la modalidad de teletrabajo, inclusive desde el inicio se identificó que al desarrollar esta modalidad fortalecerían sus conocimientos y fomentaría el trabajo en equipo. Otro punto a evidenciar fue durante el confinamiento, las empresas bajo estudio tuvieron diferentes opiniones acerca de la sostenibilidad del teletrabajo, tales como mantener el bienestar de los colaboradores, el solventar los recursos tecnológicos para el desarrollo de sus funciones y por último no parar con sus funciones laborales.

Importante destacar es acerca del manejo que han tenido las organizaciones bajo estudio sobre el acercamiento oportuno hacia sus colaboradores; en las tres organizaciones los colaboradores mostraron una percepción negativa y neutra respectivamente debido a que no se difundió información precisa y oportuna de lado de las empresas sobre la emergencia sanitaria, esto generaba en cierto modo incertidumbre sobre las situaciones propias de cada organización frente a la pandemia sumándole también a la no claridad de cómo hacer un óptimo teletrabajo contemplando el estar atravesado por el lado personal lo que evidentemente repercutía en la motivación de los colaboradores.

El presente estudio da cuenta que las organizaciones ante situaciones óptimas y emergentes deben considerar la modalidad de teletrabajo contemplando estrategias alineadas al marco legal que hagan foco al talento humano de la organización sin descuidar la productividad organizacional.



## RECOMENDACIONES

Las organizaciones se enfrentan a un reto muy desafiante que las obliga a hacer más que solo sobrevivir. Hoy en día el teletrabajo es la solución al caos en el mundo laboral por la pandemia, pero con el tiempo necesitará continuar evolucionando y mejorando sus formas para que las organizaciones y los grandes negocios en el mundo, no perezcan en una crisis, y que sus colaboradores, independientemente del grupo generacional al que pertenezcan cuenten con las condiciones óptimas para desempeñar sus funciones. Por esto se recomienda a las organizaciones lo siguiente:

- Dar cuenta del resultado del presente estudio comparativo, a los superiores departamentales y de divisiones respectivas, para que puedan considerarlo como un referente actual y vigente, de manera que se pueda revisar el funcionamiento del teletrabajo y la perspectiva de los colaboradores en todo momento.
- Conocer la percepción de los colaboradores a través de herramientas que permita comprender la opinión grupal y organizacional de todos los integrantes ante la crisis pandémica, el teletrabajo y las expectativas puestas en las organizaciones.
- Capacitar a los altos mandos (Gerentes, jefes, supervisores, líderes de equipos) para lograr resultados efectivos en el manejo de la comunicación a sus equipos auto dirigidos frente a la modalidad de teletrabajo y de la situación propia de cada organización.
- Promover espacios de conversación y expresión que permitan a los colaboradores manifestar las necesidades y expectativas propias de su situación y que los departamentos responsables den el acompañamiento oportuno que merece el talento humano.
- Asimismo, es importante hacer foco en la contención y apoyo psicológico del colaborador lo que contribuirá a la salud y bienestar laboral de la organización.
- Clasificar los perfiles de cargo de los colaboradores teniendo como referencia los grupos generacionales y las funciones, para que a mediano plazo se reelaboren los perfiles de aquellos cargos que se alineen a la modalidad de teletrabajo

haciendo énfasis en los intereses y necesidades de cada grupo generacional en las organizaciones.

- Generar respaldos de toda la información de las organizaciones, de manera que se encuentre disponible en cualquier lugar o momento, en caso de una nueva crisis mundial o rebrote de la actual.
- Institucionalizar el uso y manejo de plataformas y aplicaciones tecnológicas como medio de comunicación cotidiano de trabajo que sostiene la cultura organizacional.

## REFERENCIAS

- Anonimo. (13 de Marzo de 2020). *Buceamos en el origen y el concepto de teletrabajo*.  
Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>
- Araya, L. &. (2013). *Análisis de las teorías de motivación de contenido una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009*. Obtenido de Revista de ciencias sociales, IV(142), 45-61.:  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/14301/13574>
- Chiavenato, A. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F. McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humano: El capital humano de las organizaciones (Novena ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Fantini, A. (2013). *Teletrabajo, una beneficiosa realidad*. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y derecho del empleo*, (1)1, 1-13. Obtenido de [http://www.adapt.it/EJCLS/index.php/rldc\\_adapt/article/view/80](http://www.adapt.it/EJCLS/index.php/rldc_adapt/article/view/80)
- forero, A. (1 de Septiembre de 2014). *El teletrabajo una alternativa con beneficios para la organizacion, el trabajador y el medio ambiente*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/11107/ForeroCadenaAndresLeonardo2014.pdf?sequence=1>
- Gonzalez-Perez, M. A. (2014). *Gerenciando la Generación Y o el reto Millennials*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3223/322331212001>
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Guirardo, D. (Noviembre de 2019). *Estudio sobre la motivacion laboral: una aplicacion de la Teoria de la expectativa de Vroom*. Obtenido de <http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf?sequence=1>

- Herrera, V. (2015). “*El teletrabajo como una alternativa de empleo para reducir costos y mejorar la productividad en las empresas del sector financiero de economía popular y solidaria en el Ecuador*”. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17227/1/61589\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17227/1/61589_1.pdf)
- Hoyos, S. P., & Mesa, N. (2015). *Teletrabajo: reflexiones y panorama*. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/730/1257>
- humanitario, L. o. (2020). *Registro Oficial Suplemento 229*. Obtenido de <http://www.lexis.com.ec/wp-content/uploads/2018/09/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Hurtado, L. (Enero de 2014). *Relacion entre la percepcion de justicia organizacional, satisfaccion laboral y compromiso organizacional de docentes de una Universidad privada de Bogota*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2075/1/RELACI%C3%93N%20ENTRE%20LA%20PERCEPCION%20DE%20JUSTICIA%20ORGANIZACION%20ALM%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf>
- Madsen, S. (2014). *The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking*. Cultural & Religion Journal.
- Mañas, M., Muñoz, E., & Pecino, V. (2012). *Realidad organizacional y teletrabajo*. *Revista Internacional de Trabajo y Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.5944/comunitania.4.5>
- Marsollier, R. &. (2011). *El Bienestar Psicológico en el Trabajo Y Su Vinculación con el Afrontamiento en Situaciones Conflictivas*. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol10-Issue1-fulltext-125>
- Martínez, B. (2015). *GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL*. Obtenido de <http://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>
- Mieres, A., & Gorchs, E. (2003). *Introducción al teletrabajo*. Obtenido de <http://www.jala.com/latinamerica.php>

- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Moreno A, M. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Dialnet*, p172-187 ISSN 2253-8429.
- Muñoz, C. (2007). Perspectiva psicológica del bienestar subjetivo. *Dialnet*, 10(18); 163.
- Murillo, K., & Peña, A. (2016). "Análisis del Teletrabajo basado en TIC's, como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas". Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6807/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-328.pdf>
- Naranjo, M., & Saldarriaga, L. (2009). *Los estilos de direccion y su incidencia en el trabajador*. Obtenido de Una búsqueda hacia un estilo de direccion mas humano: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/116/MonicaPatricia\\_NaranjoGallego\\_2009..pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/116/MonicaPatricia_NaranjoGallego_2009..pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2012). *Telework Configurations and Labour Productivity*. Obtenido de Some Stylized Facts. International Journal of Engineering Business Management: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5772/51641>
- Novoa, A. (2017). *La motivacion organizacional y su alcance en la productividad de una empresa constructora Pymes*. Obtenido de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7112/1/218937-2017-II-GEC.pdf>
- OMS. (2018). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response#:~:text=La%20Constituci%C3%B3n%20de%20la%20OMS,de%20trastornos%20o%20discapacidades%20mentales>
- Pachón, S., Marcela, D., Triviño, P., Isabel, M., Quintana, H., Margarita, A., . . . Claudia, M. (2013). *Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1390/139029743004>

- Parra, S. (2018). *El bienestar psicologico y la productividad en el ambito laboral*. Obtenido de Revista Psyconex: [file:///C:/Users/User/Downloads/334751-Texto%20del%20art\\_culo-154466-1-10-20180806%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/334751-Texto%20del%20art_culo-154466-1-10-20180806%20(2).pdf)
- Pedraza, K. (18 de Marzo de 2013). *La cultura empresarial y el impacto en el comportamiento de los trabajadores*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10087/PedrazaAcostaKatherineAndrea2013.pdf;jsessionid=748FF4F1D2E4FE87DCAC5D0B74978300?sequence=2>
- Pirela de Faría, L. d. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29016318008>.
- Rangel, V., Jhorima, Alonso, & Leonor. (2010). *El estudio del bienestar psicológico subjetivo. Una breve revisión teórica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=356/35617102003>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: 4a Ed.
- Thomason, B., & Williams, H. (2020). *What Will Work-Life Balance Look Like After the Pandemic?* Obtenido de Harvard Bussines Review: <https://hbr.org/2020/04/what-will-work-life-balance-look-like-after-the-pandemic>
- trabajo, C. d. (2016). *Registro Oficial Suplemento 825*. Obtenido de <http://www.lexis.com.ec/wp-content/uploads/2018/09/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Trujillo, L. (Marzo de 2018). *Employee experience y su impacto en el desempeño laboral en el sector textil de la provincia de Tungurahua*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27759/1/471%20O.E..pdf>
- Tulejová, L. (s.f.). Telework and its impact on working performance. *Information, Control and Management Systems*, 7-12.
- Vaca, M. J. (2017). *Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador*. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>

Wieland, J., & Zalvidea, M. (2015). *El impacto de la percepcion de socializacion en la cultura organizacional* . Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1468/Joanna\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1468/Joanna_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)

## Anexos

### Encuesta de investigación

La siguiente encuesta ha sido diseñada con preguntas con fines netamente académicos investigativos acerca de la modalidad del teletrabajo según la percepción de los colaboradores, por lo que se requiere su colaboración en que contesten las preguntas a continuación, de acuerdo con su experiencia ante la crisis humanitaria frente al COVID-19.

**Objetivo:** Recopilar información acerca de la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa en las empresas locales de la ciudad de Guayaquil.

**Año de nacimiento:** \_\_\_\_\_

**Género:** F \_\_\_ M\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Ciudad de residencia:** \_\_\_\_\_

**Estado civil:** \_\_\_\_\_

**Tiene hijos:** Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Con quién convive:**

- a. Pareja ( )
- b. Pareja e hijos ( )
- c. Hijos ( )
- d. Otros. Especificar ( )

**Lea las siguientes preguntas que se muestran a continuación y seleccione la respuesta que va alineada a su realidad bajo la siguiente escala:**

- 6. Totalmente de acuerdo
- 7. De acuerdo
- 8. Neutro
- 9. En desacuerdo
- 10. Totalmente en desacuerdo



<b>Dimensiones</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Grupo Generacional</b>					
Se le dificulto el proceso de realizar teletrabajo desde casa durante el confinamiento					
Domina las plataformas, herramientas o medios que le ofreció la empresa durante el confinamiento para trabajar en línea					
Considera el teletrabajo como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro					
Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas.					
La organización dio las herramientas tecnológicas para ayudar a fortalecer sus conocimientos en el desarrollo de las tareas en el confinamiento					

<b>Teletrabajo</b>					
La organización propone a través de la cultura la práctica del teletrabajo					
Durante el confinamiento, la carga horaria le permitió tener claridad de la dinámica de la modalidad de hacer teletrabajo					
La empresa se centró en fortalecer aspectos puntuales (recursos materiales/tecnológicos) para sostener la modalidad de teletrabajo frente la crisis humanitaria.					
Manejo apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo					
Durante el confinamiento, el horario laboral de teletrabajo fue respetado por mi entorno familiar					

<p>Interactúo de manera asertiva con mi supervisor y compañeros de trabajo en la dinámica de la modalidad del teletrabajo durante el confinamiento</p>					
<p>Las herramientas tecnológicas con las que cuenta para su desempeño laboral son favorables para desarrollar las funciones del cargo desde su hogar</p>					
<p><b>Contención emocional laboral</b></p>					
<p>En la tercera semana de confinamiento por la pandemia, manifestó desinterés total o rabia absoluta en lo que nadie lo pudiera ayudar</p>					
<p>A las tres semanas de confinamiento, ¿Sintió la necesidad de pedir asistencia Psicológica para realizar sus labores?</p>					

Con qué frecuencia se sintió tan desinteresado en los dos primeros meses por el confinamiento por las cosas que acostumbraba gustarle o hacer y que ya no le apetecía hacer absolutamente nada					
Durante los dos primeros meses con qué frecuencia estaba tan enfadado/a que se sintió fuera de control.					
La organización realizó un acercamiento o demostró preocupación por su estado de salud y psicológico en el confinamiento					
La empresa, durante el confinamiento les dio a conocer información acerca de medidas de prevención sobre su salud física					
La organización ha tomado medidas en cuanto a brindar información sobre cómo mantener una buena salud mental durante el confinamiento.					

<b>Motivación</b>					
Durante el confinamiento, la organización le comunicó su situación frente al contexto general de la pandemia que enfrenta el país.					
Su superior da feedback acerca de los resultados logrados a partir de los objetivos planteados al inicio del teletrabajo.					
La empresa le dio a conocer acerca del espacio adecuado y la ergonomía a considerar para el desarrollo de sus funciones bajo la modalidad del teletrabajo en el confinamiento					
La empresa lo ha mantenido capacitado en el uso de las plataformas online y temas de interés que involucran el desarrollo personal y profesional durante el confinamiento					

## Guía de entrevista

<b>Datos del entrevistado/a:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Fecha de nacimiento:</b>
<b>Edad:</b>

### Grupo Generacional

- ¿Qué opina acerca de la modalidad de teletrabajo, lo consideraría como primera opción para desarrollar sus tareas laborales a futuro?
- ¿Considera que el trabajo remoto propiciaría el trabajo en equipo para el cumplimiento de sus tareas?
- ¿Piensa usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta los colaboradores para el desempeño laboral son favorables para el desarrollo del teletrabajo?

### Teletrabajo

- Previo a la pandemia, ¿El teletrabajo ha sido considerado por la organización como una de las modalidades de hacer trabajo en el día a día?
- ¿Qué tan factible es considerar incorporar la modalidad de teletrabajo en la organización post-pandemia?
- ¿Desde su percepción, qué aspecto considera que la empresa se centró para sostener la modalidad de teletrabajo frente a la crisis humanitaria?
- ¿Considera que los colaboradores manejan apropiadamente las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación en la modalidad de teletrabajo?

### **Contención emocional laboral**

- ¿De qué manera la organización hizo el acercamiento hacia el colaborador para conocer su estado emocional y de salud durante la pandemia?
- Ante la situación, ¿cada qué margen de tiempo se hacía acompañamiento y seguimiento a los colaboradores?
- ¿Durante la tercera semana iniciada la pandemia, en el estado de confinamiento, consideró importante brindar información a sus colaboradores sobre cómo mantener una buena salud mental?
- ¿Qué medidas de prevención sobre la salud física dieron a conocer a los colaboradores para evitar posibles contagios? ¿han sido factibles?

### **Motivación**

- ¿De qué manera la organización comunicó la situación frente al contexto general de pandemia que está enfrentando el país?
- ¿Considera usted que la organización planteó capacitaciones inmediatas sobre plataformas online y temas de interés que involucren el desarrollo personal y profesional para poder sobrellevar el trabajo en medio de la pandemia?
- ¿Para la organización, qué relevancia tiene dar a conocer información del espacio y ergonomía para el desarrollo de las funciones bajo la modalidad del teletrabajo?

## Galería de fotos

### Entrevista al personal de la organización A





## Entrevista al personal de la organización B



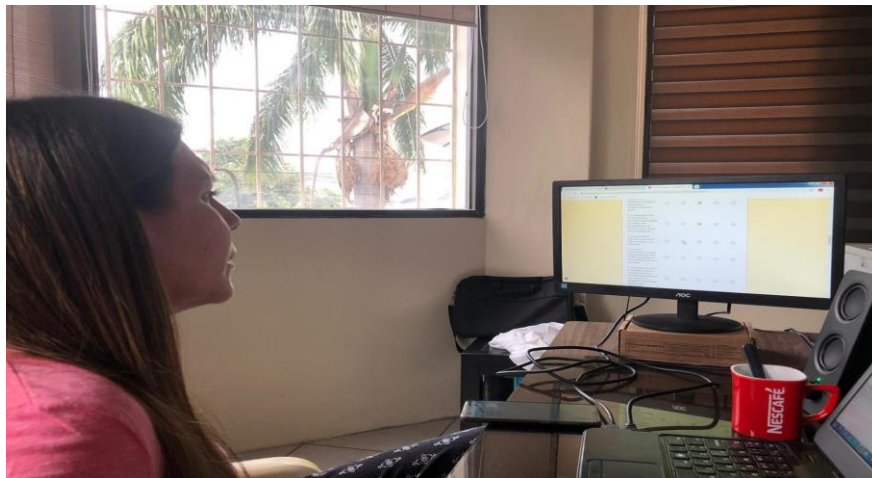
## Entrevista al personal de la organización C



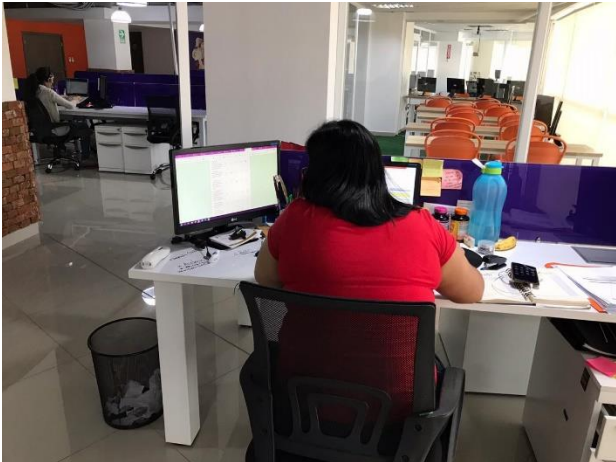
## Asesoría sobre el marco legal del teletrabajo en Ecuador



## Aplicación de la encuesta a la organización A



Aplicación de la encuesta a la organización B





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Hungría Sarmiento, Mariuxi Lorena** con C.C: # **0925580235** autora del trabajo de titulación: **“Estudio comparativo de la modalidad del teletrabajo según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa de organizaciones en la ciudad de Guayaquil ante la crisis humanitaria del COVID-19”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de septiembre de 2020

f. Mariuxi Hungria S

Nombre: **Hungría Sarmiento, Mariuxi Lorena**

C.C: **0925580235**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Robles Beltran, Diana Cristina** con C.C: # **0923029250** autora del trabajo de titulación: **“Estudio comparativo de la modalidad del teletrabajo según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa de organizaciones en la ciudad de Guayaquil ante la crisis humanitaria del COVID-19”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de septiembre de 2020

f. *Diana Robles*

Nombre: **Robles Beltran, Diana Cristina**

C.C: **0923029250**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio comparativo de la modalidad del teletrabajo según la perspectiva generacional y su impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa de organizaciones en la ciudad de Guayaquil ante la crisis humanitaria del COVID-19.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Hungria Sarmiento, Mariuxi Lorena – Robles Beltran, Diana Cristina		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciadas en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11 de Septiembre de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	255
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Teletrabajo, Contención psicológica laboral, Motivación		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Teletrabajo, Grupo generacional, Contención emocional laboral, Motivación, Employee experience, Propuesta de valor.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente estudio del trabajo de titulación se efectuó en tres empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, se analizó la percepción de los colaboradores acerca de la modalidad de teletrabajo y su impacto en la motivación de los colaboradores ante la crisis humanitaria del COVID-19. Para la recopilación de la información analizada se realizaron entrevistas y encuestas a los colaboradores pertenecientes de cada organización con la finalidad de obtener la percepción de los mismos para la elaboración de su respectivo análisis. A su vez, se consideró cuatro variables: Grupo generacional, Teletrabajo, Contención emocional laboral y Motivación. Finalmente, por medio de los resultados obtenidos se evidenció las áreas a mejorar para la elaboración de la propuesta denominada “<b>PROGRAMA DE TELETRABAJO PROACTIVO Y MOTIVACIONAL, BASADO EN ESTRATEGIAS PARA EL PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES</b>”, con la finalidad de influir en la motivación de los colaboradores de las empresas bajo estudio y de aquellas empresas que ante situaciones extremas tengan presente implementar estrategias alineadas a la modalidad de teletrabajo.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4- 6043533	<b>E-mail:</b>	



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

	+593-4- 2924456	- mariuxi.hungria@gmail.com - Dianaroblesb@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: <b>Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>	
	Teléfono: <b>+593-4-2209210 ext. 1413 - 1419</b>	
	E-mail: <b>sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		