

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **SEDE HEREDIA**

### **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Administración de Empresas con énfasis en Recursos  
Humanos**

**Análisis del impacto productivo del teletrabajo que se  
aplica en el departamento TECNOLOGÍA DE LA  
INFORMACIÓN del área de sistemas en una empresa  
privada dedicada a la producción de café y chocolates en el  
primer semestre del 2017**

**Elaborada por:**

**Daniela Saborío Arroyo**

**Tutora:**

**M.Sc. Susana Araya Zamora**

**Heredia, 2018**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Daniela María Saborío Arroyo, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 207100892 egresado de la carrera de Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del impacto productivo del teletrabajo que se aplica en el departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017 es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 23 días del mes de Enero del año dos mil 2018.



---

Firma del estudiante

207100892

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 16 de diciembre del 2017

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante **Daniela María Saborío Arroyo**, cédula de identidad número **2-0710-0892** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del Impacto Productivo del Teletrabajo que se aplica en el Departamento Tecnología de la Información del Área de Sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

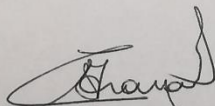
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

## CARTA DE LECTOR

San José, 15 de enero 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

La estudiante, Daniela María Saborío Arroyo, cédula de identidad 2-0710-0892, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " Análisis del impacto productivo del Teletrabajo que se aplica en el Departamento de Tecnología de Información del área de Sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolate en el Primer Semestre del año 2017", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Firma  
Nombre MBA. Milena Sotela Ramirez  
Cédula 1-573-526

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 20 de enero del 2018.

SEÑORES  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE HEREDIA

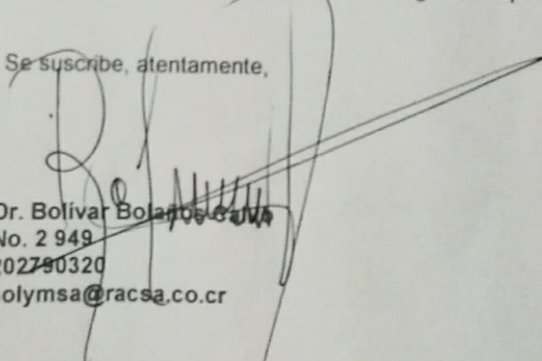
Estimados señores:

Por este medio, yo, Bolívar Bolaños Calvo, mayor, casado, filólogo, incorporado al Colegio de Licenciados y Profesores, con el número de carné 2 949, vecino de Turrucare de Alajuela, portador de la cédula de identidad 0202790320, hago constar:

1. Que he revisado el TRABAJO FINAL (TESIS) para optar por el grado académico de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS, denominado ANÁLISIS DEL IMPACTO PRODUCTIVO DEL TELETRABAJO QUE SE APLICA EN EL DEPARTAMENTO TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DEL ÁREA DE SISTEMAS EN UNA EMPRESA PRIVADA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ Y CHOCOLATES EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2017, de la estudiante DANIELA SABORÍO ARROYO.
2. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad.

Se suscribe, atentamente,

  
Dr. Bolívar Bolaños Calvo  
No. 2 949  
202790320  
solyma@racsa.co.cr

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por regalarme el don de la vida y por hacerme una persona luchadora, llena de fortaleza, sabiduría.

A la profesora Susana Araya, quien además de haber sido mi profesora en algún momento de mi carrera, es también mi tutora de tesis, por su guía, su gran disposición, sus consejos, su apoyo, su profesionalismo, interés y por el tiempo dedicado en mí para la realización de esta tesis, indudablemente un gran ejemplo a seguir.

A todas las personas que de una u otra forma, me ayudaron con este proceso durante mi periodo de estudio especialmente a Cristina Cascante gerente del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

## DEDICATORIA

A Dios, porque me ha dado las fuerzas para continuar hasta hoy.

A mis padres, por darme su ejemplo de lucha, fe y perseverancia, y por inculcarme los valores que hasta hoy me engrandecen como persona.

A la profesora Susana Araya Zamora, mi tutora, que durante todo el proceso siempre me motivó a continuar y siempre creyó en mí.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I .....	19
INFORMACIÓN GENERAL .....	19
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	20
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	21
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA .....	23
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
<b>1.6.1 Objetivo General</b> .....	25
<b>1.6.2 Objetivos específicos</b> .....	25
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	26
1.7.1 Alcances.....	26
1.7.2. Limitaciones .....	26
1.8. APOORTE DEL INVESTIGADOR .....	26
1.8.1. Delimitación Espacial .....	27
1.8.2 Delimitación Temporal.....	27
1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
CAPÍTULO II .....	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1. MARCO SITUACIONAL .....	29
2.1.1. Reseña histórica .....	29
2.1.2. Misión de café Britt .....	30
2.1.3. Política de calidad Britt .....	30
2.1.4. Política de servicio al cliente .....	31
2.1.5. Departamento de tecnología de información (TI) .....	32
2.1.5.1. Objetivos del área de sistemas .....	32
2.1.5.2. Funciones del área .....	33
2.1.6. Organigrama Organizacional.....	33
2.1.7. Organigrama del departamento de tecnología de información .....	34

2.1.8. Imágenes de la empresa privada dedicada a la producción del café, oficinas centrales.....	35
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	39
2.2.1 ADMINISTRACIÓN .....	39
2.2.1.1 Proceso administrativo .....	40
2.2.1.2 Planeación y toma de decisiones: Determinar los cursos de acción .....	41
2.2.1.3 Organización: Coordinar actividades y recursos .....	42
2.2.1.4 Dirección: Motivar y administrar a las personas.....	42
2.2.1.5 Control: Monitorear y evaluar las actividades .....	42
2.2.1.6 Características de la Administración .....	42
2.2.1.7 Propósitos de la Administración .....	43
2.2.1.8 Cómo adaptarse a los cambios en el siglo XXI: adoptar avances tecnológicos, tendencias en globalización y un enfoque en el espíritu emprendedor .....	45
2.2.1.9 Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia .....	46
2.2.1.10 La ciencia y el arte de la administración .....	47
2.2.1.11 Evolución del pensamiento .....	48
2.2.1.12 Modelos de análisis administrativo: ¿Una jungla de teorías administrativas? .....	50
2.2.1.13 El surgimiento del comportamiento organizacional .....	53
2.2.1.14 Marco de referencia integrador de las perspectivas de la Administración .....	54
2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	55
2.2.2.1 Breve historia del área de Recursos Humanos.....	55
2.2.2.2 Propósito de la administración de capital humano .....	56
2.2.2.3 Objetivos fundamentales de la administración de capital humano .....	57
2.2.2.4 Modelo de administración de los recursos de capital humano .....	58
2.2.2.5 Aspectos clave de la administración de capital humano .....	62
2.2.2.6 El carácter multivariado del área de RH.....	64
2.2.2.7 El carácter situacional del área de RH.....	65
2.2.2.8 El área de RH como proceso .....	65
2.2.2.9 Políticas de recursos humanos.....	66
2.2.2.10 Objetivos del área de Recursos Humanos.....	69
2.2.2.11 Dificultades básicas del área de Recursos Humanos .....	70
2.2.2.12 Función del área de Recursos Humanos .....	71
2.2.3 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS .....	73
2.2.3.1 Planeación del capital humano .....	73
2.2.3.2 Análisis del puesto.....	74
2.2.3.2.1 Actividades involucradas en el análisis de puestos.....	74

2.2.3.2.2 Elementos de un análisis de puestos .....	75
2.2.3.2.3 Descripción del puesto .....	75
2.2.3.2.4 Especificación del puesto (requisitos del puesto) .....	77
2.2.3.2.5 Funciones del análisis del puesto .....	77
2.2.3.2.6 Beneficios del análisis de puestos .....	79
2.2.3.3 Reclutamiento .....	81
2.2.3.3.1 El proceso de reclutamiento .....	81
2.2.3.3.2 Medios de reclutamiento .....	81
2.2.3.3.2.1 Reclutamiento interno .....	82
2.2.3.3.2.2 Reclutamiento externo .....	85
2.2.3.3.2.3 Reclutamiento mixto .....	86
2.2.3.4 Selección del personal.....	87
2.2.3.4.1. Selección como proceso de comparación.....	88
2.2.3.4.2. La selección como proceso de decisión .....	89
2.2.3.5 Inducción y capacitación de personal .....	90
2.2.3.5.1 En qué momento inicia la inducción .....	91
2.2.3.5.2 Tipos de programas.....	91
2.2.3.5.3 Propósitos .....	91
2.2.3.5.4 Ventajas de una buena inducción .....	92
2.2.3.6. Capacitación y desarrollo de personal .....	93
2.2.3.6.1. Contenido de la capacitación .....	93
2.2.3.6.2. Objetivos de la capacitación .....	94
2.2.3.6.3. Ciclo de capacitación .....	94
2.2.3.6.4 Detección de las necesidades de capacitación .....	95
2.2.3.7. Desarrollo Organizacional .....	96
2.2.3.7.1 Características del Desarrollo Organizacional.....	96
2.2.3.7.2 El proceso de DO .....	98
2.2.3.8. Remuneración .....	98
2.2.3.8.1 Objetivos de la administración de las compensaciones.....	99
2.2.3.8.2. Análisis y evaluación de puestos .....	100
2.2.3.8.3. Encuesta salarial.....	101
2.2.3.8.4. Política salarial.....	102
2.2.3.9. Higiene y seguridad laboral.....	103
2.2.3.9.1 Higiene .....	103
2.2.3.9.1.1 Objetivos de la higiene laboral.....	103

2.2.3.9.1.2 Condiciones ambientales del trabajo .....	104
2.2.3.9.2 Seguridad laboral .....	104
2.2.3.9.2.1. Prevención de accidentes .....	105
2.2.4. El Teletrabajo .....	106
2.2.4.1. Características del teletrabajo .....	107
2.2.4.2. Modalidades del teletrabajo .....	107
2.2.4.3. Beneficios para la organización.....	109
2.2.4.4. Retos para la implementación .....	112
2.2.4.5. Implementación del teletrabajo en las organizaciones .....	113
2.2.4.6. Tecnología para teletrabajar .....	114
2.2.4.7. Recomendaciones tecnológicas .....	116
2.2.4.8. Perfil del teletrabajador .....	116
2.2.4.9. Riesgos del teletrabajo.....	117
2.2.4.10. Identificación de soluciones tecnológicas.....	118
2.4.11. Medidas preventivas en el lugar del teletrabajo .....	119
2.4.12. Verificación de condiciones del sitio de trabajo por parte del empleador.....	120
2.4.13. Medidas de prevención y control .....	120
2.4.14. Condiciones de salud.....	123
2.4.15. Conservación auditiva .....	126
2.4.16. Comunicación y relaciones interpersonales .....	128
2.4.17. Separación del ámbito familiar y privado del laboral .....	129
2.2.5. Calidad de vida .....	130
2.2.5.1. Principales factores que determinan la CVT .....	130
2.2.6. Motivación .....	131
2.2.6.1 Uno de los primeros modelos de comportamiento: Teoría X y teoría Y de McGregor .....	132
Supuestos de la teoría X.....	132
Supuestos de la teoría Y.....	133
2.2.6.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	134
2.2.6.3. La teoría de ERG de Alderfer .....	135
2.2.6.4. Teoría de la motivación- higiene de Herzberg .....	136
2.2.6.5. Teoría de la expectativa de la motivación.....	137
2.2.6.6. Modelo de motivación de Porter y Lawler.....	137
2.2.6.7. Teoría de la equidad.....	138
2.2.6.8. Teoría del reforzamiento de Skinner .....	139
2.2.6.9. Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland .....	139

CAPÍTULO III .....	141
MARCO METODOLÓGICO.....	141
3.1. TIPO DE ESTUDIO.....	142
3.2. ENFOQUE CUANTITATIVO .....	143
3.3. ENFOQUE MIXTO.....	143
3.4 ENFOQUE CUALITATIVO .....	143
3.4.1 Esencia de la investigación cualitativa .....	144
3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	145
3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	146
3.6.1. Sujetos .....	146
3.7. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	147
3.7.1 Fuentes primarias.....	147
3.7.2. Fuentes secundarias.....	148
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	149
3.8.1. Población.....	150
3.8.2. Muestra .....	150
3.9. DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS.....	151
3.9.1. Cuestionario .....	152
3.9.2. Validación de instrumentos .....	153
3.9.3. Operacionalización de variables.....	154
CAPÍTULO IV.....	159
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	159
4.1 Análisis e interpretación de datos.....	160
4.2 Codificación y tabulación de la información .....	160
4.3 Tipos de gráficos.....	161
CAPÍTULO V .....	200
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	200
5.1 Conclusiones.....	201
5.2 Recomendaciones .....	206
CAPÍTULO VI .....	211
PROPUESTA .....	211
6.1 INTRODUCCIÓN .....	212
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	212
6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	213
<b>6.3.1. Objetivo General</b> .....	213

6.3.2. Objetivos Específicos .....	213
<b>6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>213</b>
6.4.1. Alcances .....	213
6.4.2. Limitaciones .....	214
6.5. PRESUPUESTO .....	214
<b>CONTRATO PARA LA MODALIDAD DE TELETRABAJO.....</b>	<b>217</b>
<b>EN EL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DE BRITT.....</b>	<b>217</b>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1 Organigrama organizacional .....</i>	<i>34</i>
<i>Imagen 2 Organigrama del departamento de tecnología de información.....</i>	<i>35</i>
<i>Imagen 3 Entrada .....</i>	<i>35</i>
<i>Imagen 4 Coffee Tour.....</i>	<i>36</i>
<i>Imagen 5 Entrada principal del área de sistemas.....</i>	<i>36</i>
<i>Imagen 6 Departamento de IT.....</i>	<i>37</i>
<i>Imagen 7 Área de sistemas .....</i>	<i>37</i>
<i>Imagen 8 Parqueo.....</i>	<i>38</i>
<i>Imagen 9. Parqueo.....</i>	<i>38</i>
<i>Imagen 10 Perspectiva de la administración.....</i>	<i>54</i>
<i>Imagen 11 Selección de personal como comparación .....</i>	<i>89</i>
<i>Imagen 12 El antes y ahora de las modalidades de trabajo .....</i>	<i>109</i>
<i>Imagen 13 Tecnología para teletrabajar .....</i>	<i>114</i>
<i>Imagen 14 Computación en la nube.....</i>	<i>115</i>
<i>Imagen 15 Lista de chequeo para gestionar los riesgos laborales en el teletrabajo.....</i>	<i>119</i>
<i>Imagen 16 Posición ante el computador.....</i>	<i>124</i>
<i>Imagen 17 Posición total del cuerpo.....</i>	<i>125</i>
<i>Imagen 18. Diseños recomendados para organizar el puesto de trabajo de manera ergonómica adecuada .....</i>	<i>126</i>
<i>Imagen 19. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....</i>	<i>135</i>
<i>Imagen 20. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg.....</i>	<i>136</i>
<i>Imagen 21. Modelo de motivación de Porter y Lawler.....</i>	<i>138</i>
<i>Imagen 22. Teoría de la equidad .....</i>	<i>139</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Funciones básicas del proceso de administración .....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 2. Diferencia de eficiencia y eficacia .....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 3. Modelo de administración de los recursos de capital humano .....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 4. Cambios que imponen desafíos a las organizaciones.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 5. Procesos de selección de personal .....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 6. Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos .....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 7. El ciclo de la capacitación.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 8. Proceso de capacitación.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 9. Ventajas de la satisfacción debidas a niveles adecuados de compensación .....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 10. Fases principales de la administración de las compensaciones.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 11. Proceso cualitativo .....</i>	<i>144</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	163
Tabla 2. Edad.....	164
Tabla 3. Antigüedad en la compañía.....	165
Tabla 4. Área.....	167
Tabla 5. Localidad.....	168
Tabla 6. Aplica teletrabajo.....	169
Tabla 7. La organización le otorgó un contrato de teletrabajo que lo respalde y se le indiquen los compromisos que debe tener a la hora de aplicarlo.....	170
Tabla 8. La gerencia establece objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplica teletrabajo.....	171
Tabla 9. Recibe algún tipo de feedback en comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo.....	172
Tabla 10. Considera que una persona es más productiva cuando la evaluación de desempeño está dada por el cumplimiento de objetivos y, no por asistir presencialmente a una oficina en un horario establecido.....	173
Tabla 11. Está de acuerdo en que un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo.....	175
Tabla 12. Cuando hace teletrabajo se siente más productivo que cuando está en la oficina.....	176
Tabla 13. Las veces que ha estado de teletrabajo, le han asignado órdenes de emergencia y las ha sabido responder en menos de 24 horas.....	177
Tabla 14. Considera que cuando se encuentra de teletrabajo, le asignan menos órdenes de trabajo que cuando está en la oficina.....	178
Tabla 15. Cuando usted realiza trabajos fuera de las órdenes de trabajo en teletrabajo, se lo informa a su jefatura.....	179
Tabla 16. Las veces que finaliza órdenes de trabajo estando de teletrabajo, considera que recibe buena calificación por parte del cliente interno.....	181
Tabla 17. Le ha brindado alguna respuesta poco servicial al cliente interno cuando se ha encontrado de teletrabajo.....	182
Tabla 18. Cuando labora desde la casa o cualquier sitio que no sea la oficina, se siente menos cansado (a) que cuando lo realiza desde la oficina.....	183
Tabla 19. El empleador le ha brindado una serie de precauciones ergonómicas y condiciones de seguridad cuando se encuentra de teletrabajo.....	184
Tabla 20. Indique cuántos días a la semana aplica teletrabajo.....	185
Tabla 21. El contar con días de teletrabajo estimula su desarrollo profesional.....	187
Tabla 22. El teletrabajo es un factor que lo retiene en la empresa.....	188
Tabla 23. Habilita usted una zona aislante dentro de la vivienda, de uso exclusivo para el desarrollo de sus tareas.....	189
Tabla 24. Informa usted a familiares y amigos sobre las condiciones de desarrollo de su trabajo, a fin de evitar sobresaltos.....	190
Tabla 25. Cuenta con apoyo de los miembros de la familia para lograr un ambiente que le permita concentrarse y desarrollar las actividades laborales sin interrupciones.....	191
Tabla 26. Es consciente de cuánto se ahorra en pasajes o gasolina los días que aplica teletrabajo.....	192
Tabla 27. Cuando se dirige a la oficina, el aglomera miento en las carreteras, gasto de gasolina, le provoca estrés que le influya en el desempeño de sus tareas.....	193
Tabla 28. Está de acuerdo en que el teletrabajo es una herramienta clave para controlar ausentismo o llegadas tardías.....	194
Tabla 29. Ha tenido problemas de disponibilidad de espacios en el parqueo de la sede en que se encuentra.....	195
Tabla 30. El aplicar teletrabajo lo hace sentir aislado de la organización.....	196
Tabla 31. Considera que el teletrabajo es una desventaja para crecer en la organización al tener menos contacto con sus compañeros, jefes y líderes de la organización.....	197
Tabla 32. Existe dentro de la cultura organizacional que el teletrabajo le permita al trabajador sentirse identificado con la organización.....	198

Tabla 33. Cuando aplica teletrabajo existe un medio de comunicación claro y oportuno que lo entere de las noticias organizacionales y no le perjudique en la comunicación ..... 199

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. El surgimiento del pensamiento administrativo .....	48
Cuadro 2. Enfoques de la administración .....	50
Cuadro 3. Surgimiento del comportamiento organizacional .....	53
Cuadro 4. Técnicas del área de RH y la vinculación con el ambiente interno y externo.....	65
Cuadro 5. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.....	66
Cuadro 6. Objetivos de una eficaz administración de las compensaciones.....	99
Cuadro 7. Cantidad de colaboradores del departamento.....	150
Cuadro 8. Operacionalización de las variables.....	155
Cuadro 9. Presupuesto de recursos.....	215

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género .....	163
Gráfico 2. Edad.....	164
Gráfico 3. Antigüedad en la compañía .....	166
Gráfico 4. Área.....	167
Gráfico 5. Localidad .....	168
Gráfico 6. Aplica teletrabajo.....	169
Gráfico 7. La organización le otorgó un contrato de teletrabajo que lo respalde y se le indiquen los compromisos que debe tener a la hora de aplicarlo .....	170
Gráfico 8. La gerencia establece objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplica teletrabajo .....	171
Gráfico 9. Recibe algún tipo de feedback en comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo.....	172
Gráfico 10. Considera que una persona es más productiva cuando la evaluación de desempeño está dada por el cumplimiento de objetivos y, no por asistir presencialmente a una oficina en un horario establecido.....	173
Gráfico 11. Está de acuerdo en que un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo .....	175
Gráfico 12. Cuando hace teletrabajo se siente más productivo que cuando está en la oficina .....	176
Gráfico 13. Las veces que ha estado de teletrabajo, le han asignado órdenes de emergencia y las ha sabido responder en menos de 24 horas.....	177
Gráfico 14. Considera que cuando se encuentra de teletrabajo, le asignan menos órdenes de trabajo que cuando está en la oficina.....	178
Gráfico 15. Cuando usted realiza trabajos fuera de las órdenes de trabajo en teletrabajo, se lo informa a su jefatura.....	179
Gráfico 16. Las veces que finaliza órdenes de trabajo estando de teletrabajo, considera que recibe buena calificación por parte del cliente interno .....	181
Gráfico 17. Le ha brindado alguna respuesta poco servicial al cliente interno cuando se ha encontrado de teletrabajo.....	182
Gráfico 18. Cuando labora desde la casa o cualquier sitio que no sea la oficina, se siente menos cansado (a) que cuando lo realiza desde la oficina .....	183
Gráfico 19. El empleador le ha brindado una serie de precauciones ergonómicas y condiciones de seguridad cuando se encuentra de teletrabajo .....	184
Gráfico 20. Indique cuántos días a la semana aplica teletrabajo.....	185
Gráfico 21. El contar con días de teletrabajo estimula su desarrollo profesional .....	187
Gráfico 22. El teletrabajo es un factor que lo retiene en la empresa.....	188

Gráfico 23. <i>Habilita usted una zona aislante dentro de la vivienda, de uso exclusivo para el desarrollo de sus tareas.....</i>	189
Gráfico 24. <i>Informa usted a familiares y amigos sobre las condiciones de desarrollo de su trabajo, a fin de evitar sobresaltos.....</i>	190
Gráfico 25. <i>Cuenta con apoyo de los miembros de la familia para lograr un ambiente que le permita concentrarse y desarrollar las actividades laborales sin interrupciones.....</i>	191
Gráfico 26. <i>Es consciente de cuánto se ahorra en pasajes o gasolina los días que aplica teletrabajo.....</i>	192
Gráfico 27. <i>Cuando se dirige a la oficina, el aglomeramiento en las carreteras, gasto de gasolina, le provoca estrés que le influya en el desempeño de sus tareas.....</i>	193
Gráfico 28. <i>Está de acuerdo en que el teletrabajo es una herramienta clave para controlar ausentismo o llegadas tardías.....</i>	194
Gráfico 29. <i>Ha tenido problemas de disponibilidad de espacios en el parqueo de la sede en que se encuentra.....</i>	195
Gráfico 30. <i>El aplicar teletrabajo lo hace sentir aislado de la organización.....</i>	196
Gráfico 31. <i>Considera que el teletrabajo es una desventaja para crecer en la organización al tener menos contacto con sus compañeros, jefes y líderes de la organización.....</i>	197
Gráfico 32. <i>Existe dentro de la cultura organizacional que el teletrabajo le permita al trabajador sentirse identificado con la organización.....</i>	198
Gráfico 33. <i>Cuando aplica teletrabajo existe un medio de comunicación claro y oportuno que lo entere de las noticias organizacionales y no le perjudique en la comunicación.....</i>	199

## INTRODUCCIÓN

La evolución tecnológica y el aumento del uso del internet han permitido que muchos empleadores empiecen a implementar el uso del teletrabajo, el presente informe es un trabajo de investigación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, que pretende analizar el impacto productivo del teletrabajo que se aplica en el departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN del área de Sistemas, en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates.

Mediante este estudio, se analizará si el área cuenta con objetivos y tiempos para el cumplimiento de tareas cuando están de teletrabajo. Además, se pretende con esta investigación obtener información de cómo están aplicando el teletrabajo en el Departamento de TI – Sistemas y si este proceso se encuentra respaldado a través de un contrato, y recomendar posibles soluciones.

Para una mayor comprensión del contenido de este informe, el desarrollo de la investigación se divide en seis capítulos.

**Capítulo I:** Titulado “Información general”, donde se encuentra la formulación del problema y propósitos del estudio; se establece el planteamiento del problema, antecedentes del problema, justificación del problema, delimitación del problema, objetivos, alcances y limitaciones.

**Capítulo II:** Denominado “Marco teórico”, en el cual se indican los aspectos teóricos de la investigación, relación de la historia de la empresa dedicada a la producción de café y chocolates, el organigrama empresarial, la misión, valores y demás características que ubiquen al lector en el contexto.

**Capítulo III:** Se titula “Marco metodológico” en este se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

**Capítulo IV:** Se denomina “Análisis e interpretación de los datos”, donde se presentan los datos obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a los sujetos de información de la presente investigación en cuadros estadísticos y gráficos.

**Capítulo V:** Se titula “Conclusiones y recomendaciones”, en el cual se emiten las conclusiones a las cuales el autor ha llegado e igualmente se recomiendan soluciones que permitirán abordar y mejorar la situación en la que laboran los trabajadores, desde una perspectiva objetiva.

**Capítulo VI:** “Propuesta”, selección de la propuesta, detalle y costos de implementación, impacto, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento, entre otros.

**CAPÍTULO I**  
**INFORMACIÓN GENERAL**

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La empresa dedicada a la producción de café y chocolates fue fundada en el año 1985 como el primer tostador de café Gourmet en Costa Rica. Antes, era casi imposible encontrar una buena taza de café en Costa Rica, a pesar de que se cosechaban uno de los mejores granos de café en el mundo.

Apegado a la innovación, la calidad y pasión por los detalles, dicha empresa posicionó su marca gourmet y fue cultivando el mercado costarricense y a los turistas internacionales, de ahí nació la idea de crear el Coffee Tour, en el año 1996 creó la plataforma de compra digital donde las personas de todo el mundo pudieran adquirir los productos y ser enviados a su destino de preferencia.

El Coffee Tour abrió sus puertas en noviembre de 1991 en la sede central ubicada en Mercedes Norte de Heredia. El coffee tour también ha sido clave en el crecimiento de la empresa, los turistas piden el café en los hoteles, por lo que esto ha permitido un gran posicionamiento en el sector.

Dicha empresa comenzó a funcionar con dos empleados, contratados medio tiempo, su primer año las ventas fueron de 50 mil dólares. Hoy cuenta con más de mil empleados y sus ventas anuales superan los \$85 millones de dólares.

Importante resaltar que la empresa tiene como fuerte las tiendas del área Retail, es así como el primer puesto que tuvieron a nivel del Retail fue un carrito de Golf en el Aeropuerto Juan Santamaría.

## **1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Los antecedentes investigativos se refieren a los estudios previos que se han confeccionado en torno a un tema similar al de la presente investigación; es decir, aquel documento que efectúa un análisis del teletrabajo.

En Costa Rica el teletrabajo se regula en el sector Público por medio del decreto N° 37 695-MP-MTSS, publicado en La Gaceta N° 98, del 23 de mayo del 2013.

A partir de la promulgación del Decreto Ejecutivo N° 37 695-MP-MTSS, se ha impulsado la promoción, sensibilización e implementación de programas piloto de teletrabajo en las instituciones del sector público cuyos resultados han sido de una valoración altamente positiva.

El teletrabajo juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, donde el empleador y trabajador la mayoría de veces se ven beneficiados. De acuerdo con el artículo 1°, del decreto N° 37 695, el teletrabajo es un gran instrumento para impulsar la modernización, reducir costos, incrementar la productividad, reducir el consumo de combustibles, favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

El teletrabajo se brindó al departamento Tecnología de Información del área de Sistemas en el año 2014, sin embargo a nivel organizacional no está aplicado y regulado de manera formal.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las nuevas tecnologías de la era de la información, comunicación y cambios en la organización están provocando una transformación en la forma de trabajar. La globalización, los cambios económicos, las exigencias sociales, el avance de las tecnologías, la necesidad de esquemas competitivos a partir de la eficiencia en la utilización de los recursos, han generado la necesidad de evolucionar el clásico concepto de la realización del teletrabajo.

En Costa Rica, existen factores externos como severos problemas de congestión vehicular, el deficiente transporte público, los constantes bloqueos de carreteras y el alto costo de vida que provoca estrés, ansiedad, absentismo, entre otros. Por lo que esto obliga a muchas empresas a implementar el teletrabajo, sin embargo, solo dos de cada diez patronos aplican el teletrabajo en sus empresas, según la última encuesta trimestral de negocios “Pulso empresarial” de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP). Entre los empresarios que aplican el teletrabajo, un 31% destaca la productividad, un 27% el ahorro de recursos y un 22% a satisfacción de los trabajadores. (Nación, 2017), por lo que surge la necesidad del planteamiento del siguiente problema:

### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo afecta el teletrabajo el nivel productivo del departamento tecnología de información del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017

## 1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

El teletrabajo está evolucionando a las sociedades hacia la globalización. Ya que sin importar la ubicación geográfica permite la inclusión en la vida laboral a personas e incluso sociedades marginadas, desprotegidas o con pocas oportunidades de empleo.

Este método incrementa la productividad y mejora la calidad de vida del colaborador, ya que trabajar desde la casa, además de enlazar la vida familiar con la laboral, aumenta el rendimiento de los trabajadores e incremento de la rentabilidad tanto para el empleador como el teletrabajador.

Adicionalmente permite a los colaboradores conservar su cultura, auto gestionarse y mejorar el manejo del tiempo.

De acuerdo con los datos revelados por la firma Citrix en donde se consultó la opinión de empresarios, tomadores de decisiones y encargados de TI (tecnología de información) en México, Colombia, y Brasil, frente a la importancia de la flexibilidad laboral y la movilidad empresarial, tanto empresas como empleados coinciden en que estos esquemas son muy importantes en un promedio del 75%. Por lo que también el gerente general de esta empresa, asegura que los resultados muestran como los empleados valoran las posiciones laborales donde la evaluación de su desempeño esté dada por el cumplimiento de objetivos y, no por asistir presencialmente a una oficina en un horario establecido. (Gómez C. , 2017)

No obstante, la flexibilidad es una de las condiciones que reclaman hoy en día las personas que trabajan y el teletrabajo es una herramienta que asegura un importante grado de flexibilidad. Permitiendo a la persona laborar desde su casa, se obtiene un mayor aprovechamiento del tiempo.

Muchas empresas están desarrollando políticas y prácticas que permiten relacionar las necesidades y las obligaciones empresariales con las necesidades y los compromisos de las personas que trabajan. Esta búsqueda está logrando mejorar la motivación y la fidelización de los colaboradores a fin de incrementar la productividad, por una parte, pero también se está pudiendo mejorar su grado de satisfacción.

Importante destacar que la gestión de recursos humanos juega un papel importante en estos procedimientos ya que facilita la captación del talento y las condiciones de reclutamiento, pues atraen a más profesionales al mismo tiempo que permiten la contratación de personas, independientemente de su ubicación geográfica y bien se tiene menos rotación del personal.

Es por esto que los resultados que se van a obtener de esta investigación van a servir como base para que otros departamentos que quieran aplicar el teletrabajo tengan un contrato que los respalde y con las mejoras realizadas se pueda aplicar de forma más eficiente y eficaz para ambas partes.

## **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 Objetivo General**

Analizar el impacto productivo del teletrabajo que se aplica en el departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN del área de Sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar el procedimiento del teletrabajo que aplica una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates para el departamento de TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN del área de Sistemas.
- b) Evaluar la productividad de los teletrabajadores de acuerdo al cumplimiento de órdenes de trabajo a tiempo, atención de emergencia a tiempo (menos de 24 horas) y evaluaciones de satisfacción del cliente por órdenes de trabajo.
- c) Determinar si el teletrabajo ha influido en la calidad de vida de los colaboradores del departamento de tecnología de información.
- d) Identificar las ventajas y desventajas que se han tenido después de la implementación del teletrabajo para la organización y los colaboradores.
- e) Elaborar una propuesta de mejora en relación con la implementación del teletrabajo en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates.

## **1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.7.1 Alcances**

- La información generada a partir de la investigación, podría promover a aplicar el teletrabajo a otros departamentos que deseen implementarlo.
- Elaborar un contrato de teletrabajo que respalde al trabajador y empleador.

### **1.7.2. Limitaciones**

- Dado que en Costa Rica el teletrabajo es aplicado hace pocos años, se torna un poco difícil al momento de investigar, ya que hay una gran ausencia en cuanto a estudios que reflejen porcentajes de impacto que tienen las organizaciones cuando se va aplicar este método.

## **1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR**

Con la presente investigación se busca realizar un análisis de cómo están aplicando el teletrabajo los colaboradores del departamento tecnología de información del área de sistemas, y qué impacto a nivel productivo están teniendo para así poder brindar una serie de mejoras que puedan implementarse en el departamento para perfeccionar de forma considerable el teletrabajo y de este modo los colaboradores se sientan a gusto realizando sus funciones, logrando el cumplimiento óptimo de sus metas.

### **1.8.1. Delimitación Espacial**

La presente investigación es realizada en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el departamento de Tecnología de Información del área de Sistemas, localizada geográficamente en la provincia de Heredia.

### **1.8.2 Delimitación Temporal**

La investigación será efectuada durante el primer semestre del año 2017 con los colaboradores del departamento de Tecnología de Información del área de Sistemas.

## **1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo afecta el teletrabajo el nivel productivo del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017?

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

Este capítulo consta de tres apartados, en el primero se describe el marco situacional que se refiere a los aspectos relacionados con la organización en estudio, tales como; su reseña histórica, funciones, misión, política de servicio al cliente y calidad, estructura organizacional, entre otros aspectos de importancia.

En el segundo apartado, se describe el marco conceptual enfocado en expresar definiciones conceptuales de temas atinentes a la presente investigación. Dichas definiciones se encuentran enmarcadas en la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En el tercer apartado denominado como teorías relacionadas con el proyecto se enmarcan en una serie de definiciones referentes al tema en estudio; tomando en cuenta la visión de diversos autores a través del tiempo.

## **2.1. MARCO SITUACIONAL**

### **2.1.1. Reseña histórica**

En 1970, en una gira como mochilero, Steve Aronson pasó por Costa Rica y quedó enamorado de ese país centroamericano, de gran diversidad natural y gente cordial. No pasó mucho tiempo antes de que el estadounidense se estableciera en esa tierra; y en 1985 decidió emprender un negocio por el que nadie apostaba: ser el primer tostador de café gourmet, bajo el nombre Café Britt. Esta marca generó un cambio total en la industria del café costarricense, pues en ese tiempo todo el grano de buena calidad era exportado a grandes distribuidores internacionales. (E&N, 2014)

Café Britt se convirtió en el café gourmet por excelencia, que llegó inicialmente de taza en taza a turistas extranjeros en hoteles ticos y, poco a poco, se fue convirtiendo en una de las marcas más queridas de los costarricenses. Pronto, inició el camino de la expansión. Ahora vende café no solo en Costa Rica, sino que también ha desarrollado Café Britt de origen en México, Colombia, Perú y Brasil, con grano producido en estas naciones. La innovación en Britt ha sido el caballo de batalla.

En el año 2000 lanzó el grano de café cubierto de chocolate, que marcó el inicio de una exitosa expansión de su línea “Chocolates Britt”, con centros de café, frutos tropicales y nueces. Un año después, Café Britt llegó al Aeropuerto internacional Juan Santamaría, en Costa Rica, con su primera Britt Shop, un innovador concepto de tienda de regalos caracterizado por los atributos de la marca: calidad, servicio al cliente, productos Britt y un fuerte sentimiento de pertenencia. Su apuesta por el travel retail le llevó a cruzar fronteras, hasta alcanzar en la actualidad 113 Britt Shops en 13 países.

### **2.1.2. Misión de café Britt**

“Satisfacemos gustos exigentes y excedemos expectativas con productos y servicios auténticos e innovadores. Somos una organización ágil y emprendedora que respeta el ambiente y que genera valor a nuestros accionistas”

### **2.1.3. Política de calidad Britt**

Somos gente Britt que cree en un ambiente laboral saludable, retador, alegre y casual.

Estamos comprometidos con nuestra misión, la mejora continua, la conservación ambiental, la seguridad, la responsabilidad social y los siguientes valores:

### **Comunicación**

Trabajamos en equipo. Tenemos comunicación:

Constante – Sencilla – Sincera – Oportuna

### **Compromiso**

Excedemos las expectativas de los clientes, compañeros y accionistas.

Entregamos resultado a tiempo y cuidamos los detalles.

Mantenemos una actitud de alerta

### **Creatividad**

Anticipamos las necesidades y los deseos.

Creamos formas nuevas y rentables de satisfacción.

### **Carácter**

Somos personas íntegras y éticas.

Cumplimos con las regulaciones.

Gestionamos el conocimiento y los recursos responsablemente.

#### **2.1.4. Política de servicio al cliente**

1. **Agilidad:** El cliente es nuestra razón de ser, y lo atendemos prontamente.
2. **Responsabilidad:** Contamos con la autoridad para actuar y se tiene la responsabilidad de resolver.
3. **Opciones:** Nunca decimos no; ofrecemos alternativas

4. **Seguimiento:** Somos confiables y damos seguimiento hasta resolver la situación.
5. **Respeto:** Comunicamos y somos respetuosos de las personas y de la competencia.
6. **Solución:** Atendemos, solucionamos y cerramos quejas.
7. **Presentación:** Somos embajadores Britt; la presentación personal y el uso del vocabulario lo demuestran.
8. **Satisfacción:** Alcanzamos la satisfacción del cliente trabajando en equipo.
9. **Eficiencia:** Hacemos las cosas extremadamente bien, y buscamos las mejora continua.
10. **Detalles:** Siempre cuidamos los detalles y damos las gracias.

#### **2.1.5. Departamento de Tecnología de Información (TI)**

De acuerdo con la información brindada por la gerente de tecnología de información, en donde podemos encontrar información de cómo se define el departamento, objetivos y las principales funciones que tiene el área.

El departamento de IT es un área de servicio dentro de la empresa que provee herramientas informáticas de cara a la estrategia del Equipo Ejecutivo y apoyo en la compra, instalación y reparación de equipos.

El departamento se divide en tres áreas con funciones separadas y bien definidas: infraestructura, soporte y sistemas.

##### **2.1.5.1. Objetivos del área de sistemas**

- Permitir el crecimiento de la empresa creando soluciones a la medida de forma ágil y moderna.
- Ofrecer herramientas que permitan el óptimo desempeño de las diferentes áreas.
- Alinear la visión estratégica del departamento con la visión de la alta gerencia para lograr los objetivos de crecimiento corporativos.

#### **2.1.5.2. Funciones del área**

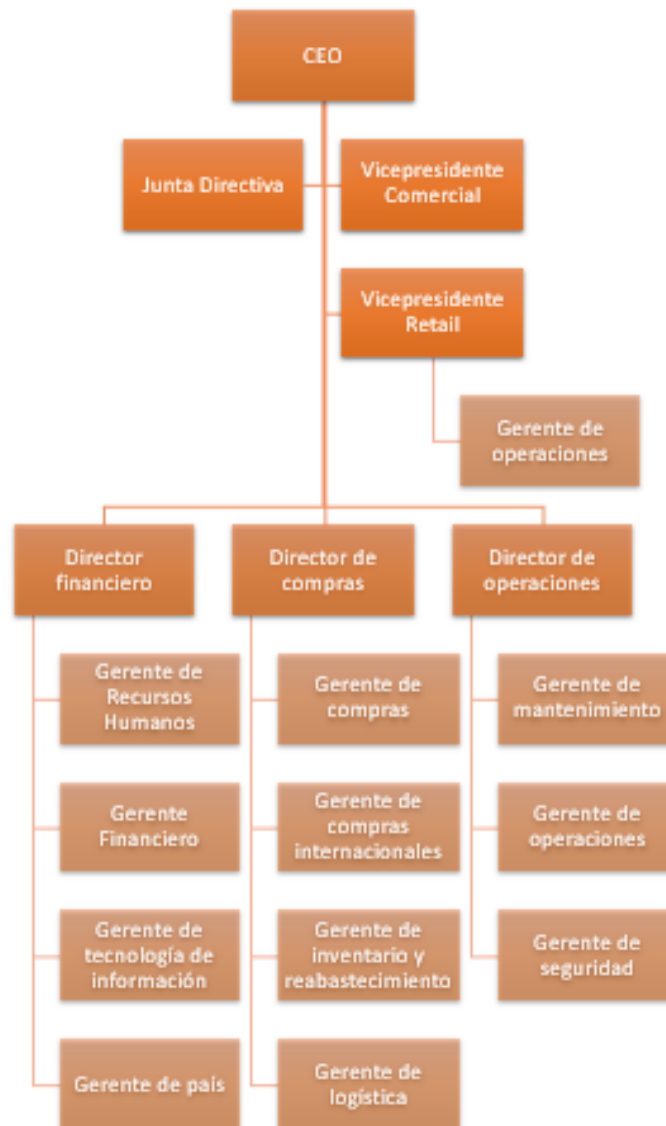
- Compra y configuración de equipo: laptop, desktop, impresoras y periféricos.
- Instalación y reparación de equipo: sistema operativo, programas de uso según perfil de usuario.
- Desarrollo de aplicaciones “in-house” de acuerdo con las solicitudes de usuarios.
- Mantenimiento, adquisición y configuración de redes, telefonía y servidores para soportar las comunicaciones entre las distintas ubicaciones físicas y lógicas que componen a la empresa.

#### **2.1.6. Organigrama Organizacional**

El siguiente organigrama es tomado por parte del área de recursos humanos.

A efectos de conocer la organización Café Britt, se desarrolló la imagen número 1., la cual nos permite conocer los departamentos en los que está dividida la organización:

**Imagen 1** Organigrama organizacional



FUENTE: Elaboración propia. Información tomada del área de recursos humanos Agosto 2017

### 2.1.7. Organigrama del departamento de tecnología de información

El departamento de IT se divide en tres áreas los cuales pueden verse en la imagen número dos:

**Imagen 2 Organigrama del departamento de tecnología de información**



### 2.1.8. Imágenes de la empresa privada dedicada a la producción del café, oficinas centrales

**Imagen 3 Entrada**



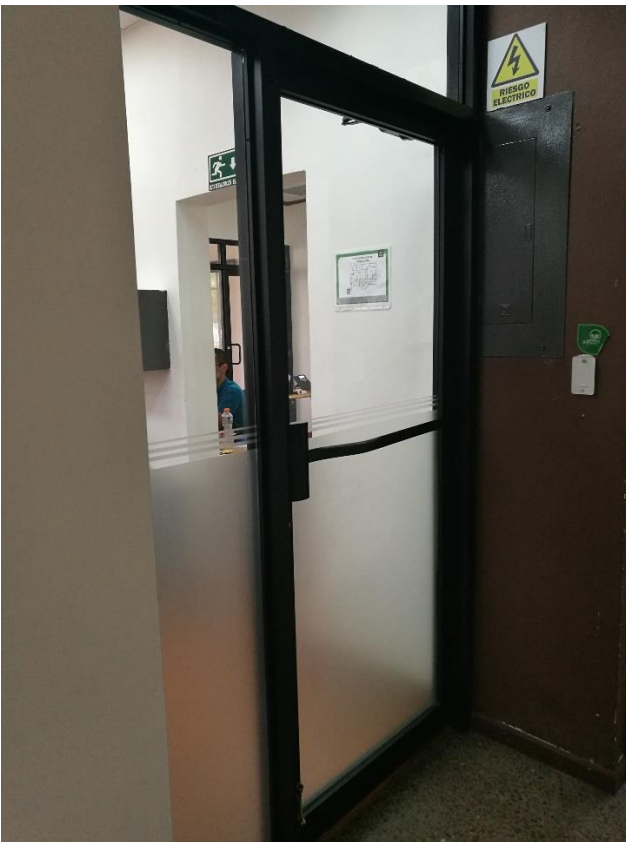
FUENTE: Elaboración propia, 16 de agosto del 2017

**Imagen 4 Coffee Tour**



FUENTE: Elaboración propia, 16 de agosto del 2017

**Imagen 5 Entrada principal del área de sistemas**



FUENTE: Elaboración propia, 16 de agosto del 2017

**Imagen 6 Departamento de IT**



FUENTE: Elaboración propia, 16 de agosto del 2017

**Imagen 7 Área de sistemas**



FUENTE: Elaboración propia, 16 de agosto del 2017

**Imagen 8 Parqueo**



FUENTE: Elaboración propia, 16 de agosto del 2017

**Imagen 9. ESTACIONAMIENTO**



FUENTE: Elaboración propia, 16 de agosto del 2017

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

Rodríguez, en su libro de *Metodología de la Investigación* (2010) plantea que el marco conceptual es la exposición resumida, concisa y pertinente del conocimiento científico y de hechos empíricamente acumulados acerca de nuestros objetivos de estudio; se elabora desde la perspectiva de una ideología y un marco de referencia determinados. Su preparación en cuanto el proceso de análisis y síntesis permite precisar, mitológicamente nuestros problemas y la hipótesis correspondientes. (pág. 57)

Vamos a analizar conceptos teóricos y filosóficos sobre los temas relacionados con nuestra investigación, los cuales nos van a permitir sustentar los criterios que deseamos analizar a lo largo de la investigación, y los mismos ayudarán a plantear las conclusiones y las recomendaciones necesarias para el problema tratado.

### 2.2.1 ADMINISTRACIÓN

La administración puede definirse de diversas formas, por lo que se menciona el criterio de varios autores.

Según Thompson. A, en su libro "*Administración Estratégica*", (2012) define: La palabra administración se deriva del verbo latín "*administrare*", que significa acción de administrar y el término de administrar está compuesta por *ad* que significa *dirección, acción para,* y *ministere* que es *servir, obedecer, el que presta un servicio a otro*. En la actualidad, la administración es la encargada de interpretar los objetivos propuestos por la organización de empresa o institución y transformarlos en acción (pág. 26).

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice en su libro "*Administración una perspectiva global y empresarial*" (2012), dice que:

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básicamente requiere ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También, se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Definición de administración según Münch Lourdes. (2010) en su libro "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo" define:

La administración es un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, por lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.

### **2.2.1.1 Proceso administrativo**

De acuerdo con el libro *Administración* de Griffin, (2011), señala que la administración incluye las cuatro funciones básicas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Es importante señalar que las funciones administrativas no ocurren en forma ordenada y paso a paso. Los

gerentes no planean los lunes, toman decisiones el martes, organizan el miércoles dirigen el jueves y controlan el viernes.

**Figura 1.** Funciones básicas del proceso de administración



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro "Administración" de Griffin

### 2.2.1.2 Planeación y toma de decisiones: Determinar los cursos de acción

De acuerdo con lo descrito por Griffin (2011) en su libro *Administración: Planeación* significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de opciones. La planeación y toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. (pág. 8)

### **2.2.1.3 Organización: Coordinar actividades y recursos**

Ricky W. Griffin (2011) en su libro *Administración* menciona que organización incluye determinar en qué forma agruparán las actividades y los recursos. Después de que Mulally aclaró la estrategia de Ford, entonces revisó y arregló la estructura burocrática de la empresa para facilitar la coordinación por medio de las divisiones y promover la toma de decisiones más rápida. (pág. 8)

### **2.2.1.4 Dirección: Motivar y administrar a las personas**

En el libro *Administración* (2011) de Griffin, afirma que dirección es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización. (pág. 9)

### **2.2.1.5 Control: Monitorear y evaluar las actividades**

De acuerdo con lo descrito por Griffin (2011) en su libro *Administración*: La fase final del proceso administrativo es el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su “destino” en el tiempo designado. (pág. 9)

### **2.2.1.6 Características de la Administración**

Benavides en su libro *Administración* (2014) explica algunas de las características de la Administración.

- 1. Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, entre otros. (pág. 4)

2. **Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma; mediante esta se busca obtener determinados resultados. (pág. 4)
3. **Unidad temporal:** Aunque para fines didácticos se distinguen diversas frases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen de manera simultánea. (pág.4)
4. **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles de un organismo social. (pág. 4)
5. **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. (pág. 4)
6. **Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo. (pág. 4)
7. **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en el que se aplican. La rigidez en la administración es inoperante. (pág. 4)

#### 2.2.1.7 Propósitos de la Administración

Javier Benavides Pañeda en su libro *Administración* (2014), pregunta: ¿Cuáles son los propósitos de la administración?

Dado que los gerentes utilizan sus recursos, deben luchar para ser tan eficaces como eficientes.

La tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa por conseguir los objetivos para los que fueron creadas. A fin de que una empresa u organización funcione, se necesitan diversos recursos, tradicionalmente clasificados en tres categorías: humanos, financieros y físicos. Sin embargo en la actualidad debemos incluir los recursos tecnológicos.

- Recursos humanos: El recurso fundamental de toda organización o empresa son las personas que la integran. No puede decirse que hay organización si no se agrupan personas. (pág. 4)
- Recursos financieros: Los recursos financieros posibilitan la adquisición de otros recursos como el humano, el físico y el tecnológico, la supervivencia de la empresa depende a menudo del hecho de administrar adecuadamente los recursos financieros. (pág. 4)
- Recursos físicos: Incluyen, entre otros, terrenos y edificios, mobiliario y equipo de oficina, maquinaria y equipo de producción o transporte, entre otros. (pág. 4)
- Recursos tecnológicos: Benavides menciona en su libro *Administración*, (2014) que son los procesos relacionados tanto con la producción como con el uso o diseño de equipo, maquinaria o accesorios que permitan sobrepasar las formas tradicionales de realizar determinadas actividades. Los avances científicos actualmente han propiciado que equipo y maquinaria sean cada vez mejores; esto es que permitan realizar determinadas actividades a mayor velocidad, o en mayor cantidad, lo que repercute en el costo de lo que se produce. (pág. 4)

### **2.2.1.8 Cómo adaptarse a los cambios en el siglo XXI: adoptar avances tecnológicos, tendencias en globalización y un enfoque en el espíritu emprendedor**

Koontz, Weinhrich, y Cannice. (2012) en su libro de *Administración: Una perspectiva global y empresarial* nombran los siguientes aspectos para adaptarse a los cambios del siglo XXI las compañías para ser exitosas deben aprovechar la nueva tecnología de información en especial internet, la globalización y el espíritu emprendedor.

#### Tecnología

La tecnología y en especial la de la información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. (pág. 11)

#### Globalización

En tiempos en que la mayoría de las grandes empresas tiene presencia internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización paraguas, fue establecida en 1995 para gobernar el comercio internacional, y a pesar de las protestas callejeras durante sus reuniones, la globalización continúa. (pág. 11)

#### Espíritu emprendedor

Es un proceso creativo que se enfoca en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para construir soluciones que las satisfagan y llevar valor a los clientes.

### 2.2.1.9 Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia

Según Koontz, Weinhrich y Cannice (2012), en su libro *Administración: Una perspectiva global*, en este mismo sentido es importante resaltar tres conceptos fundamentales para el buen desarrollo del proceso administrativo; siendo: productividad, la efectividad y eficiencia.

#### Productividad

Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Productividad, cabe definirla como el cociente producción- insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{insumos}}$$

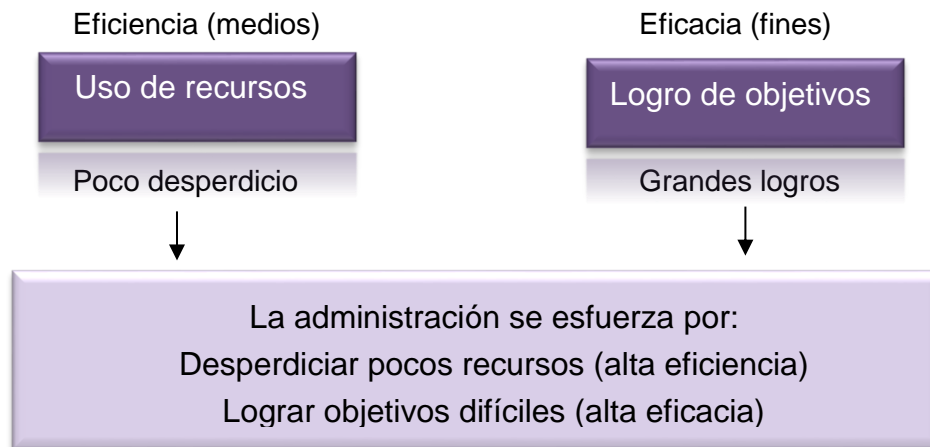
La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.

#### Efectividad y eficiencia

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos. En otras palabras, se resume en la Figura 1.2

**Figura 2.** Diferencia de eficiencia y eficacia



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro Administración de Robbins y Coulter (2014)

### 2.2.1.10 La ciencia y el arte de la administración

De acuerdo con lo mencionado en el libro *Administración* de Ricky W. Griffin, (2011). Dada la complejidad inherente al trabajo del gerente, una pregunta razonable se refiere a si la administración es una ciencia o un arte. De hecho, la administración efectiva es una mezcla de ciencia y arte.

#### La ciencia de la administración

Muchos problemas y asuntos administrativos se pueden abordar en formas que son racionales, lógicas, objetivas y sistemáticas. Los gerentes pueden recabar datos, hechos e información objetiva. Pueden usar modelos cuantitativas y técnicas de toma de decisiones para llegar a las decisiones “correctas”. (pág. 19)

#### El arte de la administración

Aunque los gerentes pueden intentar ser científicos con tanta frecuencia como sea posible, muchas veces deben tomar decisiones y resolver problemas con base en la intuición, la experiencia, el instinto y los conocimientos personales. (pág. 19)

### 2.2.1.11 Evolución del pensamiento

Koontz, Weinhrich y Cannice (2012) En su libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial brinda* distintas contribuciones de autores y practicantes han dado como resultado diferentes enfoques sobre la administración e integran la jungla de la teoría de la administración. A continuación se detalla:

**Cuadro 1.** El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
<b>Administración científica</b>	
Frederick W. Taylor <i>Shop Management</i> (1903) <i>Principles of Scientific Management</i> (1911) <i>Testimony before the Special House Committee</i> (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la <i>cooperación armoniosa</i> entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Gantt (capítulo 19). Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

Teoría de la administración operacional moderna	
Henri Fayol <i>Administration Industrielle et Générale</i> (1916)	Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y <i>esprit de corps</i> .
Ciencias del comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal.
Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.

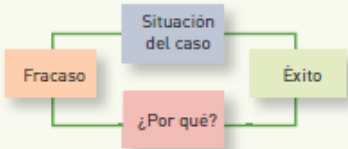

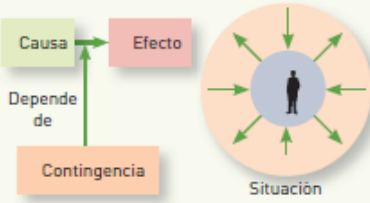
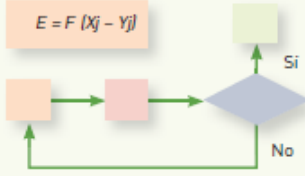
Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
Teoría de sistemas	
Chester Barnard <i>The Functions of the Executive</i> (1938)	La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
Pensamiento administrativo moderno	
En este libro se analizan muchos autores. Entre las principales aportaciones están las de Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)	Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.

Fuente: Parte de la información de este cuadro se basa en: George Jr., Claude S., *The History of Management Thought*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.

### 2.2.1.12 Modelos de análisis administrativo: ¿Una jungla de teorías administrativas?

Koontz, Weinhrich y Cannice (2012) En su libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Los diversos enfoques en el análisis de la administración, agrupados en 14 categorías, que muestra las características, contribuciones y limitaciones de cada enfoque. Es así como nos concentraremos en el enfoque de funciones gerenciales y el proceso administrativo (u operacional).

**Cuadro 2.** Enfoques de la administración

Características/ contribuciones	Limitaciones	Ilustración
<b>Enfoque empírico o de caso<sup>29</sup></b>		
Estudia la experiencia a partir de casos. Identifica éxitos y fracasos.	Todas las situaciones son diferentes. No hay intento por identificar principios. Valor limitado para desarrollar la teoría de la administración.	
<b>Enfoque de funciones gerenciales</b>		
El estudio original consistió en observaciones de cinco directores ejecutivos. Con base en este estudio se identificaron diez funciones gerenciales agrupadas en interpersonales, informacionales y de decisión.	La muestra original fue muy pequeña. Algunas actividades no fueron gerenciales. Muchas actividades fueron evidencia de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Algunas actividades gerenciales importantes quedaron fuera (como evaluar a los gerentes).	
<b>Enfoque de contingencia o situacional</b>		
La práctica gerencial depende de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones en modelos de comportamiento organizacional.	Hace tiempo que los gerentes comprendieron que no hay una mejor forma —o única— de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complejo.	
<b>Enfoque matemático o ciencia de la administración</b>		
Considera a la administración como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos; como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.	Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos de los aspectos de la administración no pueden ser modelados. Las matemáticas son una herramienta útil, pero no una escuela o un enfoque matemático en la administración.	

Características/ contribuciones	Limitaciones	Ilustración
<b>Enfoque de teoría de decisiones</b>		
Se enfoca en la toma de decisiones: en quienes se encargan de decidir y el proceso que conlleva. Algunos teóricos utilizan la toma de decisiones como trampolín para estudiar todas las actividades empresariales. Los límites del estudio ya no están claramente definidos.	En la administración hay mucho más que sólo toma de decisiones. El enfoque es, al mismo tiempo, de demasiado estrecho y amplio.	
<b>Enfoque de reingeniería</b>		
Preocupado por pensamientos fundamentales renovados, análisis de procesos, rediseño radical y resultados espectaculares.	Descuida el ambiente externo. Tal vez ignora las necesidades de los clientes. Descuida las necesidades humanas. Ignota el sistema de administración total, a diferencia del proceso de administración u operacional.	
<b>Enfoque de sistemas</b>		
El concepto de sistemas tiene una amplia aplicación. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el ambiente externo, lo que significa que las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar la interrelación para planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas.	Apenas puede considerarse un nuevo enfoque en la administración, como afirman algunos de quienes lo sostienen.	
<b>Enfoque de sistemas sociotécnicos</b>		
El sistema técnico tiene un gran efecto en el sistema social (actitudes personales, comportamiento del grupo); se enfoca a la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.	Sólo da importancia al trabajo del obrero y de oficina de menor nivel; ignora mucho del otro conocimiento gerencial.	
<b>Enfoque de sistemas cooperativos sociales</b>		
Preocupados por los aspectos del comportamiento interpersonal y grupal que conducen a un sistema de cooperación. El concepto extendido incluye a cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.	Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración que, al mismo tiempo, ignora muchos conceptos, principios y técnicas gerenciales.	

Características/ contribuciones	Limitaciones	Ilustración
<b>Enfoque de comportamiento de grupo</b>		
Da importancia al comportamiento de las personas en grupos, se basa en la sociología y psicología sociales, y primordialmente estudia modelos de comportamiento grupal. A menudo a este estudio de grandes grupos se le llama <i>comportamiento organizacional</i> .	Casi nunca se integra a los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración; requiere una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, la integración del personal, la planeación y el control.	<p>Estudio de grupo      Estudio de grupos que interactúan entre sí</p>
<b>Enfoque de comportamiento Interpersonal</b>		
Con base en la psicología individual, se enfoca en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación.	Ignora el planear, organizar y controlar; la capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un gerente efectivo.	<p>Foco de estudio</p>
<b>El marco de las siete S de McKinsey</b>		
Las siete S (por sus siglas en inglés) son: 1. estrategia 2. estructura 3. sistemas 4. estilo 5. personal 6. valores compartidos 7. habilidades	Aun cuando esta empresa consultora experimentada emplea un marco similar al que utilizan Koontz y sus colegas desde 1955, y confirma su sentido práctico, los términos utilizados no son precisos y sus temas no se analizan a profundidad.	
<b>Enfoque de administración de la calidad total</b>		
Se enfoca en proporcionar productos y servicios confiables y satisfactorios (Deming), o productos y servicios aptos para su uso (Juran) y que se conforman a los requisitos de calidad (Crosby). Los conceptos generales son mejora continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación de calidad.	No hay acuerdo absoluto sobre qué es la administración de la calidad total.	<p>Equipo</p> <p>Intereses Necesidades del cliente Productos y servicios de calidad Atención a la calidad y el costo</p>
<b>Enfoque de proceso de administración u operacional</b>		
Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimiento de otros campos y enfoques gerenciales. El intento es desarrollar una ciencia y una teoría con aplicaciones prácticas; distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial; desarrolla un sistema de clasificación construido en torno a las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.	No identifica a representar o coordinar como una función distinta, como lo hacen algunos autores; la coordinación, por ejemplo, es la esencia del arte administrativo y el propósito de la administración.	<p>Toma conocimientos de los enfoques anteriores</p> <p>Enfoque operacional</p> <p>Integra los enfoques con recursos científicos y teóricos prácticos</p>

Fuente: Tabla tomada del libro *Administración (2012): Una perspectiva global y empresarial* de Koontz, Weinhrich y Cannice.

### 2.2.1.13 El surgimiento del comportamiento organizacional

**Cuadro 3.** Surgimiento del comportamiento organizacional

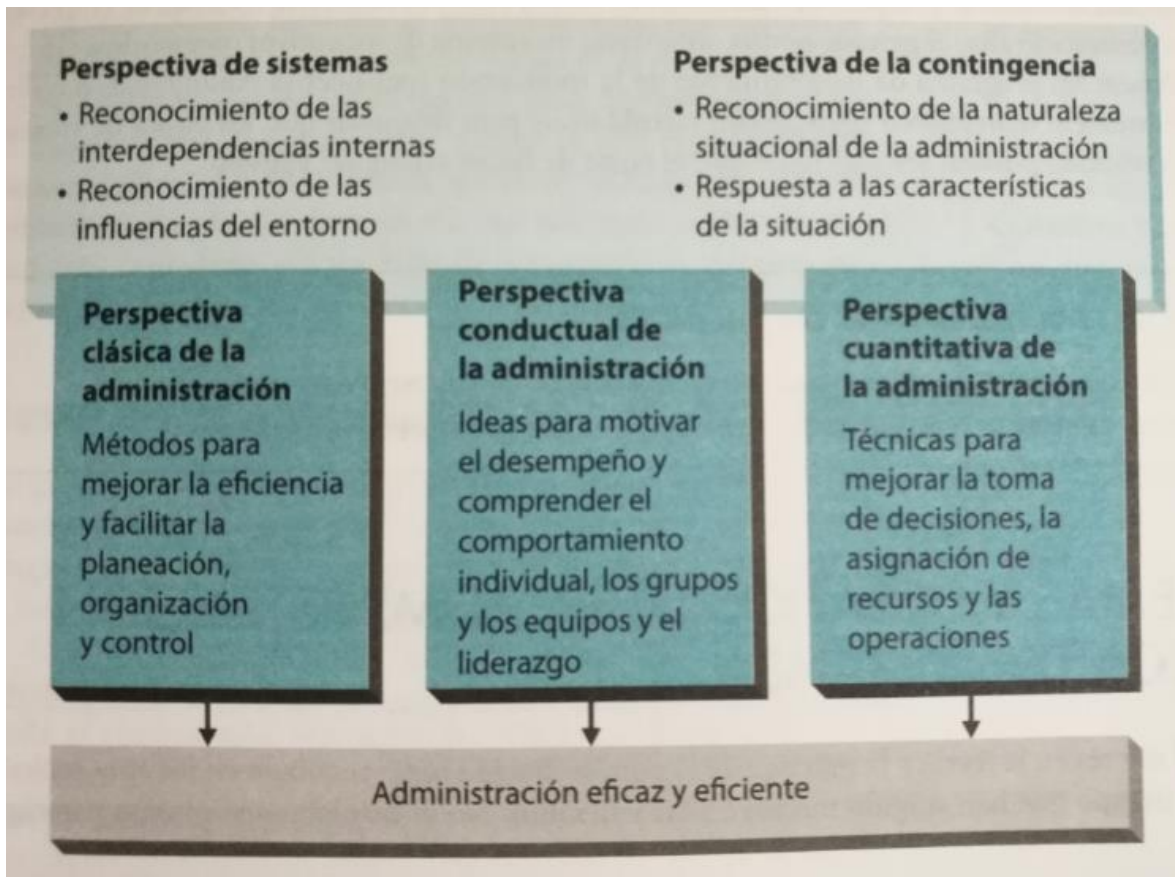
<b>Premisas de la Teoría X</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A las personas no les gusta el trabajo y tratan de evitarlo.</li> <li>2. A las personas no les gusta el trabajo, así que los gerentes tienen que controlar, dirigir, obligar y amenazar a los empleados para hacerlos trabajar hacia las metas organizacionales.</li> <li>3. Las personas prefieren ser dirigidas para evitar la responsabilidad y quieren seguridad; tienen poca ambición.</li> </ol>
<b>Premisas de la Teoría Y</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A las personas no les disgusta el trabajo de manera natural; el trabajo es parte natural de su vida.</li> <li>2. Las personas están internamente motivadas para lograr los objetivos con los que están comprometidos.</li> <li>3. Las personas están comprometidas con los objetivos al grado que reciben recompensas personales cuando logran sus objetivos.</li> <li>4. Las personas buscarán y aceptarán responsabilidad bajo condiciones favorables.</li> <li>5. Las personas tienen la capacidad de ser innovadoras en solucionar los problemas organizacionales.</li> <li>6. Las personas son brillantes, pero bajo la mayor parte de las condiciones organizacionales su potencial se utiliza por debajo de su capacidad</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro *Administración* (2011). Griffin. (pág. 43)

### 2.2.1.14 Marco de referencia integrador de las perspectivas de la Administración

Griffin. (2011) en su libro *Administración*, menciona que cada una de las principales perspectivas de la administración pueden ser útiles para los gerentes modernos. Sin embargo, antes de utilizar cualquiera de ellas, los gerentes deben reconocer los contextos situacionales dentro de los cuales operan. Las perspectivas de sistemas y de la contingencia sirven para integrar las perspectivas clásica, conductual y cuantitativa de la administración.

#### Imagen 10 Perspectiva de la administración



Fuente: Imagen tomada del libro *Administración* (2011). Griffin. (pág. 49)

## **2.2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, (2011). En su libro *Administración de Recursos Humanos el Capital humano de las organizaciones*. Indica como la expresión Recursos Humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos.

### **2.2.2.1 Breve historia del área de Recursos Humanos**

Idalberto Chiavenato, (2011). En su libro *Administración de Recursos Humanos el Capital humano de las organizaciones*, menciona:

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar y aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió por completo, alrededor de la década de 1950 se llamó Administración de Personal. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda la proporción. Se consideró a las personas

como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización.

Sin embargo en el libro *Administración Recursos Humanos* de Werther, Davis y Guzmán, (2014). El concepto *Capital Humano* fue acuñado por primera vez por Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo.

#### **2.2.2.2 Propósito de la administración de capital humano**

Werther, Davis y Guzmán, en su libro *Administración Recursos Humanos Gestión de Capital Humano* (2014) mencionan lo siguiente:

El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. (pág. 6)

Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, por medio de estudios formales,

como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

### **2.2.2.3 Objetivos fundamentales de la administración de capital humano**

De acuerdo con lo mencionado en el libro *Administración Recursos Humanos gestión de capital humano* de Werther, Davis y Guzmán (2014): Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables que equivalen a parámetros que permitan evaluar las acciones que desarrollan.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo expresan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento que administra el talento, y de las personas participantes en el proceso. (pág. 6)

Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

#### Objetivos corporativos

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que la administración del capital humano pretende, como objetivo básico, contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. (pág. 6)

#### Objetivos funcionales

De acuerdo con lo mencionado en el libro *Administración* de Werther, Davis y Guzmán (2014). Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuando la gestión del talento no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. (pág. 6)

#### Objetivos sociales

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que el departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización. (pág. 7)

#### Objetivos personales

Werther, Davis y Guzmán (2014) dicen en el libro Administración Recursos Humanos gestión de capital humano que el departamento de recursos humanos debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de las funciones es facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa. (pág. 7)

#### **2.2.2.4 Modelo de administración de los recursos de capital humano**

De acuerdo con el libro Administración de recursos humanos de Werther, Davis, Guzmán (2014) dicen lo siguiente:

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Por su parte todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos.

**Figura 3.** Modelo de administración de los recursos de capital humano



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro "Administración de Recursos Humanos" de Werther, Davis y Guzmán (2014).

### I. Fundamentos y desafíos

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan en su libro de Administración R.H. lo siguiente:

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El más importante es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. (pág. 16)

## II. Preparación y selección

Werther, Davis y Guzmán, (2014) mencionan en su libro de *Administración Recursos Humanos*. lo siguiente:

Para ser eficiente, la administración de capital humano debe contar con una adecuada base de información. Cuando carece de ella, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. Para contar con un sistema de información sobre capital humano el administrador del área recopila datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades futuras de personal.

Las estimaciones de las necesidades de capital humano a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de capital humano tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.

No obstante, muchos profesionales o directivos consideran que el departamento de capital humano no es un socio estratégico, y solo lo perciben como un apoyo para contratar a la gente que ellos escogen. (pág. 17)

## III. Desarrollo y evaluación

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan en su libro de *Administración R.H.* lo siguiente:

Una vez contratados, los nuevos empleados son incluidos en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben el entrenamiento necesario para ser productivos.

También por medio de una base de datos se trata de cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por ser contrataciones externas. Los resultados generan una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se lleva a cabo evaluaciones periódicas y mediante estas, la empresa proporciona a los trabajadores realimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir. (pág. 17)

#### IV. Compensación y protección

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan en su libro de *Administración R.H.* lo siguiente:

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Para esto, los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva.

En los casos en que las compensaciones son insuficientes es probable que la firma sufra una alta tasa de rotación de personal y si las compensaciones son demasiado altas, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

Actualmente, las compensaciones cubren aspectos que van más allá del pago mismo; como el pago de membresías de clubes deportivos o becas para capacitación y desarrollo académico, entre otros.

Por otro lado, del lado de protección. La organización debe proteger a sus integrantes de los riesgos de las labores que realizan, mediante programas de salud. El departamento de capital humano no solo garantiza un ambiente de trabajo

exento de riesgos, sino que da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. (pág. 18)

#### V. Relación con el personal y evaluación

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan en su libro de *Administración R.H.* lo siguiente:

Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias.

Ésta área puede dar buena asesoría a los gerentes operativos para aumentar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción, se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informados a los integrantes de la organización. (pág. 18)

#### **2.2.2.5 Aspectos clave de la administración de capital humano**

En el libro *Administración de Recursos Humanos* (2014). De Werther, Davis y Guzmán explican cada uno de los siguientes aspectos para analizarlos con mayor profundidad.

##### Enfoque estratégico

Werther, Davis y Guzmán afirman en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2014) que la administración de capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de capital humano no contribuyen a que alcance sus objetivos

estratégicos, es obvio que los recursos no se han empleado de manera eficiente.  
(pág. 18)

#### Enfoque de capital humano

Werther, Davis y Guzmán afirman en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2014) que la actividad principal de las divisiones de capital humano es administrar la labor de individuos concretos. La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas.

#### Enfoque administrativo

Werther, Davis y Guzmán afirman en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2014) que el departamento de capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de capital humano existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de otros administradores. (pág. 18)

#### Enfoque de sistemas

Werther, Davis y Guzmán afirman en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2014) que la administración de capital humano forma parte de un sistema, la organización. Por esa razón, las actividades del departamento capital humano deben evaluarse con respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización. (pág. 18)

#### Enfoque proactivo

En el libro *Administración de Recursos Humanos* (2014) de Werther, Davis y Guzmán dicen que los administradores de capital humano de una empresa pueden

incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que deben enfrentar.

#### **2.2.2.6 El carácter multivariado del área de Recursos Humanos**

Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (2011) dice que:

El área de recursos humanos es un área interdisciplinaria, donde comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, entre otros.

Los asuntos que se suelen tratar en el área de recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento; se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por el área de recursos humanos se refieren a aspectos tanto internos de la organización, como externos o ambientales. En el Cuadro 5 da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo de la organización. (pág. 96)

**Cuadro 4.** Técnicas del área de recursos humanos y la vinculación con el ambiente interno y externo

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del mercado del trabajo.</li> <li>• Reclutamiento y selección.</li> <li>• Investigación de salarios y prestaciones.</li> <li>• Relaciones con los sindicatos.</li> <li>• Relaciones con entidades de formación profesión.</li> <li>• Legislación laboral.</li> <li>• Etcétera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de puestos.</li> <li>• Valuación de puestos.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Evaluación de desempeño.</li> <li>• Plan de vida y carrera.</li> <li>• Plan de prestaciones sociales.</li> <li>• Política salarial.</li> <li>• Higiene y seguridad</li> <li>• Etcétera</li> </ul>

FUENTE: Chiavenato (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, (9ªed), Mc Graw Hill, página 96.

### 2.2.2.7 El carácter situacional del área de Recursos Humanos

Chiavenato menciona lo siguiente en su libro *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*, (2011):

No existen leyes o principios universales para la administración de Recursos Humano. El área de recursos humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza y, sobre todo , de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. (pág. 96)

### 2.2.2.8 El área de Recursos Humanos como proceso

Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (2011) dice que:

El área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización. Es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (pág. 100)

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.

**Cuadro 5.** Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
<b>Atracción (o provisión)</b>	Quiénes trabajan en la organización.	Investigación del mercado de RH. Reclutamiento de personas. Selección de personas.
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación del desempeño.
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones. Prestaciones y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional.
<b>Evaluación</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas.	Bancos de datos Sistemas de información Controles-constancias- productividad Equilibrio social

FUENTE: Chiavenato (2011)- *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ªed), Mc Graw Hill, página 102

### 2.2.2.9 Políticas de recursos humanos

Chiavenato afirma en su libro la *Administración de Recursos Humanos* (2011) que las políticas surgen en relación de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos:
  - a) Donde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar los recursos humanos necesarios para la organización.
  - b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
  - c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.
2. Políticas de organización de recursos humanos
  - a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
  - b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.

- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

### 3. Políticas de retención de los recursos humanos

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales.
- c) Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

### 4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua relación del potencial humano.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

### 5. Políticas de evaluación de recursos humanos

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoria permanece de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (págs. 102-104)

### **2.2.2.10 Objetivos del área de Recursos Humanos**

Chiavenato, Idalberto en su libro de *Administración de Recursos Humanos: El capital de las organizaciones* (2011) nombra que:

Los objetivos del área de recursos humanos deben estar fuera de ella. El área de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o servicio.

Los principales objetivos del área de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

### **2.2.2.11 Dificultades básicas del área de Recursos Humanos**

Chiavenato, en su libro de *Administración de Recursos Humanos: El Capital de las organizaciones* (2011), dice que lo que distingue al área de recursos humanos de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, pues implica algunos obstáculos.

Las dificultades básicas del área de RH son:

1. El área de RH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines.
2. El área de RH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas.
3. Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro de la jurisdicción del área de RH, sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados.
4. El área de RH se preocupa principalmente de la eficiencia y la eficacia.
5. El área de RH trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.
6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación.
7. El área de recursos humanos no trata directamente con las fuentes de ingreso económico.

8. Uno de los aspectos más críticos del área de RH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo.

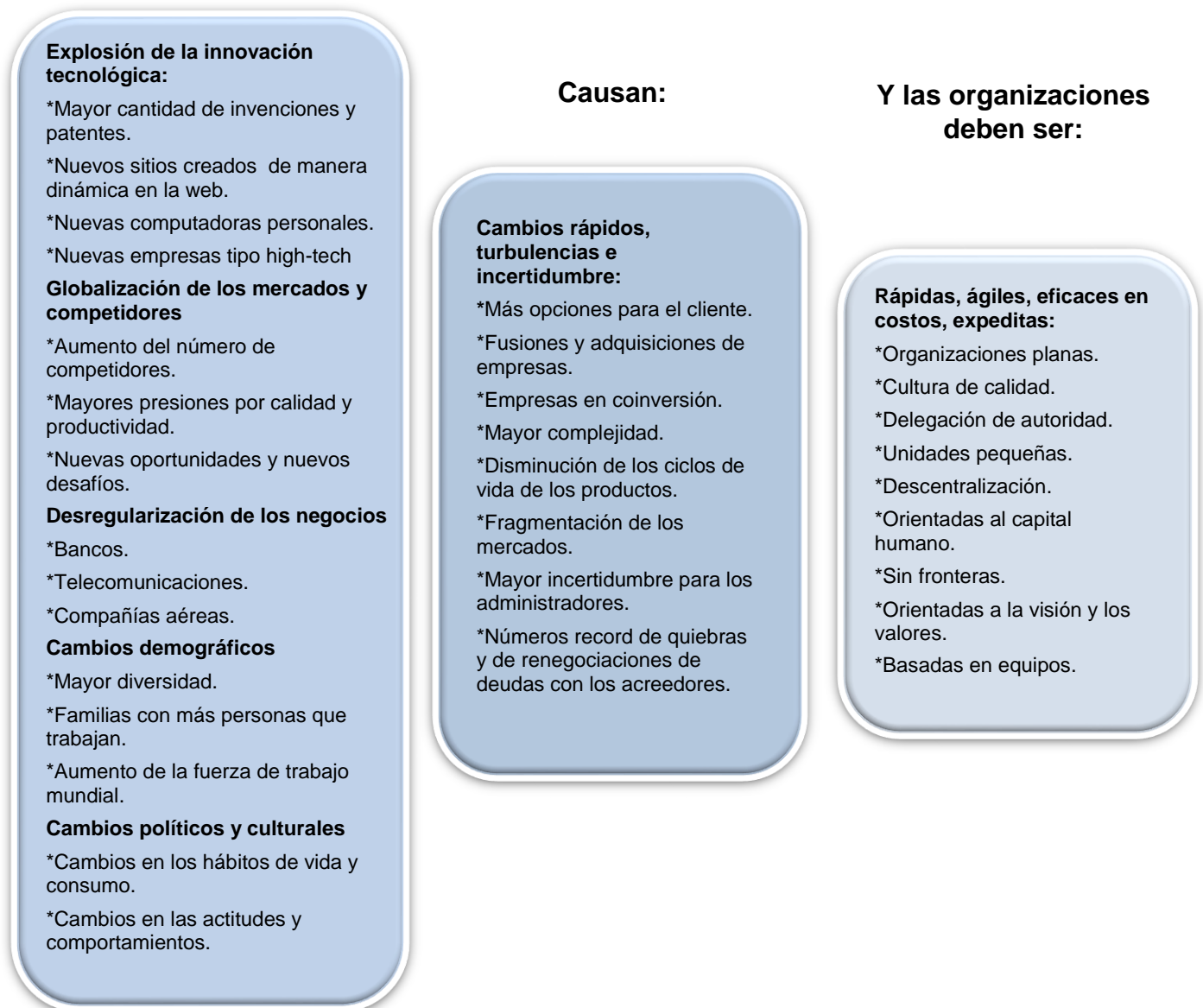
El área de RH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual se transfiere a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. (pág. 105)

#### **2.2.2.12 Función del área de Recursos Humanos**

Chiavenato, Idalberto en su libro de *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano en las organizaciones* (2011) dice lo siguiente:

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expandidas, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 4.** Cambios que imponen desafíos a las organizaciones



FUENTE: Chiavenato (2011), *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ªed), Mc Graw Hill, página 107

## 2.2.3 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

### 2.2.3.1 Planeación del capital humano

Werther, Davis y Guzmán en su libro *Administración de Recursos: Gestión de Capital humano* (2014) dice lo siguiente:

Para determinar el número de personas que requiere una organización, las actividades que deberán realizar, los puestos que van a ocupar y el tipo de remuneración o compensación que se les debe asignar, entre algunos otros aspectos, resulta indispensable planear.

Werther, Davis y Guzmán mencionan que la planeación estratégica del capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante ella, los gerentes de línea y los especialistas en capital humano pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la entidad y que permiten llenar las vacantes existentes con base en una filosofía proactiva. Para ello, sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de capital humano a corto y largo plazo. Entre las ventajas de la planeación del capital humano se cuentan, entre otras: (pág. 68)

- Tener información relevante para implementar los programas de capacitación y desarrollo.
- Identificar y seleccionar mejor el talento.
- Realizar una valuación estratégica de las percepciones.
- Reducir los costos de rotación.
- Utilizar mejor el capital humano.

- Alinear la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Obtener economías de escalas en las contrataciones de personal.
- Enriquecer la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Coordinar mejor los programas, así como obtener mayores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

### **2.2.3.2 Análisis del puesto**

De acuerdo con el libro de Dessler y Varela *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*, (2011) dicen:

Análisis del puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las especificaciones de los puestos de trabajo y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo. (pág. 80)

#### **2.2.3.2.1 Actividades involucradas en el análisis de puestos**

Jaime A. Granador en su libro de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal (2013), nos dice que el modelo en que se lleva a cabo un análisis de puestos corresponde a una serie de pasos o actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos. Esta serie de pasos se denomina proceso de

análisis de puestos y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos necesarios. (pág. 165)

#### **2.2.3.2.2 Elementos de un análisis de puestos**

En el libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal*. (2013) Granador indica lo siguiente:

Existen métodos específicos de recabar de manera adecuada la información, mismos que ya se han mencionado. Pero, ¿cuáles son los elementos que se incluyen en el contenido y los requisitos del puesto? Es factible determinarlos mediante dos partes esenciales del análisis:

- Descripción del puesto
- Especificación del puesto

#### **2.2.3.2.3 Descripción del puesto**

Jaime nos dice en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013) que se define como un producto de análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes:

1. Descripción de encabezado (ficha de identificación).
2. Descripción genérica.
3. Descripción específica.

##### Descripción de encabezado (ficha de identificación)

Jaime dice en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013) lo siguiente:

Se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto y contiene los siguientes puntos:

- ✓ **Título del puesto:** El que se da de manera oficial y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que integran el puesto.
- ✓ **Clave:** Número que se ha asignado al puesto en el archivo correspondiente.
- ✓ **Categoría:** Rango que se le otorga de acuerdo con lo establecido por la empresa de que se trate.
- ✓ **Horario:** Incluye la hora de entrada y la de salida, horario de comida, rotación de turnos y días de descanso.
- ✓ **Sueldo asignado al puesto:** Se determina la cantidad y modalidad; cuánto y cómo; por hora, por día, entre otros.
- ✓ **Ubicación del puesto:** Se refiere a la localización del puesto dentro de la estructura de la empresa. Puede determinarse de dos maneras: por medio de un pequeño organigrama o con una breve descripción por escrito.
- ✓ **Jerarquía y contactos:** Para establecer este punto se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo.

#### Descripción genérica

Jaime dice en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013) lo siguiente:

Explicación breve y de manera global del conjunto de actividades del puesto. La principal función es mencionar su objetivo básico, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

#### Descripción específica

Jaime nos dice en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013) lo siguiente:

Descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto

#### **2.2.3.2.4 Especificación del puesto (requisitos del puesto)**

Jaime dice en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013) que la especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puestos de trabajo. Por lo general, estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes. (pág. 171)

#### **2.2.3.2.5 Funciones del análisis del puesto**

De acuerdo con el libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013) de Jaime dice lo siguiente:

El proceso del análisis de puestos puede ser aplicado para varios fines, los principales son los siguientes:

### Seleccionar el personal

La especificación del puesto ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección. El seleccionador deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto. (págs. 174-175)

### Fijar programas adecuados de entrenamiento

El entrenamiento tiende a capacitar al trabajador en torno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa, de ahí la importancia de analizar este factor que se incluye dentro de la especificación del puesto (pág. 175)

### Valuar puestos

Este tema suele ser el más amplio y preciso; en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden en todos los puestos de una empresa, sobre los cuales se basa la valuación de puestos. Tales factores son de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que así mismo integran la especificación del puesto. (pág. 175)

### Mejorar los sistemas de salario

Prácticamente, se basa sólo en la descripción del puesto, cuyos elementos, además de ser muy detallados, deben estar ligado de manera que se perciba con precisión la secuencia de los mismos. (pág. 175)

### Seguridad Industrial

El análisis de las condiciones de trabajo, que pertenece a la especificación del puesto, señala las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores. (pág. 175)

#### Hacer un estudio de calificación de méritos

Esta función del área de personal no se refiere a la valoración del individuo como persona, en cuanto a sus cualidades o virtudes; recae más bien sobre los atributos del empleado como trabajador, mediante los cuales es posible conocer la forma en que desempeña su trabajo. (pág. 175)

#### **2.2.3.2.6 Beneficios del análisis de puestos**

Granados en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013), plantea que las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal.

A continuación se señalan los beneficios más importantes:

##### **Para la empresa**

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Sirve de base para la promoción y ascenso.
- d) Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e) En general, mayor productividad, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de manera más eficaz.

- f) Evitar accidentes y enfermedades profesionales, al ayudar a detectar riesgos.

### **Para los supervisores**

- a) Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Pueden exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- c) Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor incidental y opinar sobre los ascensos, cambios de métodos, entre otros.
- d) Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en realización del trabajo.

### **Para el trabajador**

- a) Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala sus responsabilidades con claridad
- c) Le ayuda a saber si trabaja de manera adecuada.
- d) Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

### **Para el departamento de recursos humanos**

- a) Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- b) Lo orienta en la selección de personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado de acuerdo con sus aptitudes.

- d) Le ayuda a establecer programas adecuados de capacitación y adiestramiento.
- e) Le informa para la valuación de puestos.
- f) Lo orienta para efectuar estudios de calificación de méritos.

### **2.2.3.3 Reclutamiento**

De acuerdo con el libro de Chiavenato (2011) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* dice lo siguiente:

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. (pág. 128)

#### **2.2.3.3.1 El proceso de reclutamiento**

Idalberto menciona en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011) lo siguiente:

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. Es decir, el área de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentra la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus medidas dependen de una decisión de línea. (pág. 132)

#### **2.2.3.3.2 Medios de reclutamiento**

Idalberto menciona en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011) que las fuentes de reclutamientos son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

#### **2.2.3.3.2.1 Reclutamiento interno**

Idalberto menciona en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011) lo siguiente:

Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencia (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia
- Ascenso
- Transferencia con ascenso
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa. Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- a) Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis de descripción tanto del puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

#### Ventajas del reclutamiento

Werther, Davis y Guzmán en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2014) mencionan algunas ventajas:

- ✓ Creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella.
- ✓ Disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; basta prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que

introducirlo a la cultura organizacional, a la que ya conoce por su pertenencia a la entidad.

Chiavenato menciona en su libro de *Administración de Recursos Humanos* (2011) otras ventajas:

- ✓ Es más económico ya que evita gastos en anuncios, integración entre otros.
- ✓ Es más rápido porque evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo.
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal; esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

#### Desventajas de reclutamiento

Werther, Davis y Guzmán en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2014) mencionan una desventaja:

- ✓ Resalta que puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran ascender.

Idalberto menciona en su libro de *Administración de Recursos Humanos* (2011) otras desventajas:

- ✓ Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- ✓ Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. (pág. 136)

### 2.2.3.3.2 Reclutamiento externo

Chiavenato menciona en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011) lo siguiente:

Funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Reclutamiento por internet.
- Agencias de colocación o empleo.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, entre otras técnicas. (pág. 136)

#### Ventajas de reclutamiento externo

Werther, Davis y Guzmán en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2014) mencionan algunas ventajas:

- ✓ Aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas.
- ✓ Ayuda a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables.
- ✓ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos.

### Desventajas de reclutamiento externo

Idalberto menciona en su libro de *Administración de Recursos Humanos* (2011) algunas desventajas:

- ✓ Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
- ✓ Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- ✓ Puede provocar barreras internas.
- ✓ Suele afectar a la política salarial de la empresa.

### **2.2.3.3.2.3 Reclutamiento mixto**

En el libro de *Administración de Recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011) de Chiavenato, se menciona lo siguiente:

Las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante.

Por las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto consta de tres procesos:

- a) El reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa se interesa más en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, la

empresa necesita en el corto plazo personal calificado, y debe importarlo del ambiente externo. (pág. 140)

- b) El reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. (pág. 140)
- c) Reclutamiento externo e interno simultáneos. Es el caso en que la empresa le preocupa llenar la vacante ya sea por medio de entradas o mediante transformaciones de recursos humanos. (pág. 140)

#### **2.2.3.4 Selección del personal**

Granados en su libro *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (2013) menciona lo siguiente:

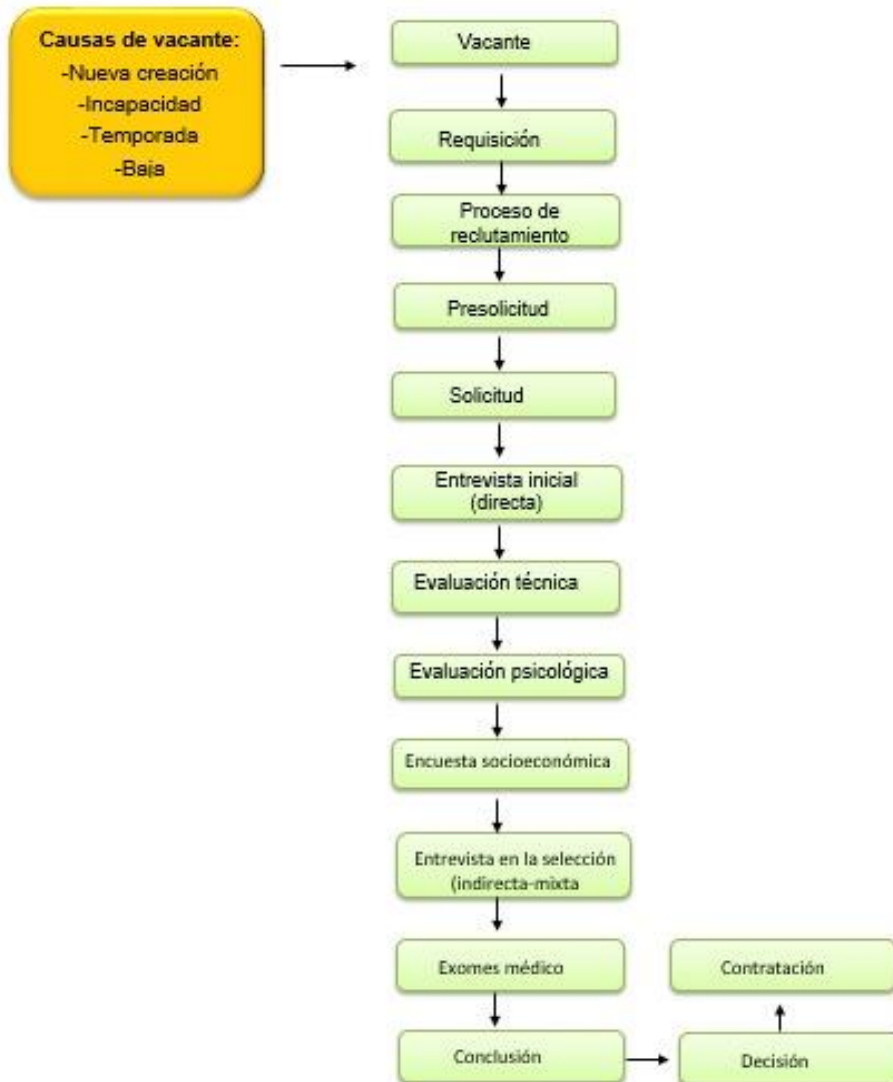
La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Por otro lado Idalberto Chiavenato menciona en su libro de *Administración Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011) que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado, es decir, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los

puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (pág. 144)

**Figura 5. Procesos de selección de personal**



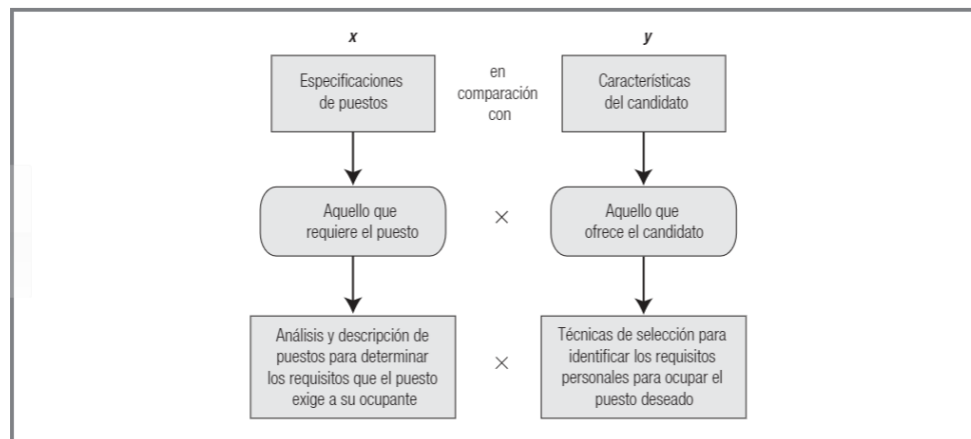
FUENTE: Granados (2009) en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (pág.226)

#### 2.2.3.4.1. Selección como proceso de comparación

Chiavenato (2011) en su libro *Administración de Recursos Humanos: El capital de las organizaciones* dice que la selección es un proceso de comparación entre dos variables: los criterios de la organización (requisitos del puesto a ocupar o las

competencias individuales necesarias para la organización) y el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina x, y la segunda, y, como se muestra en la figura. (pág. 145)

### Imagen 11 Selección de personal como comparación



FUENTE: *Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (2011), Chiavenato, página 145.

#### 2.2.3.4.2. La selección como proceso de decisión

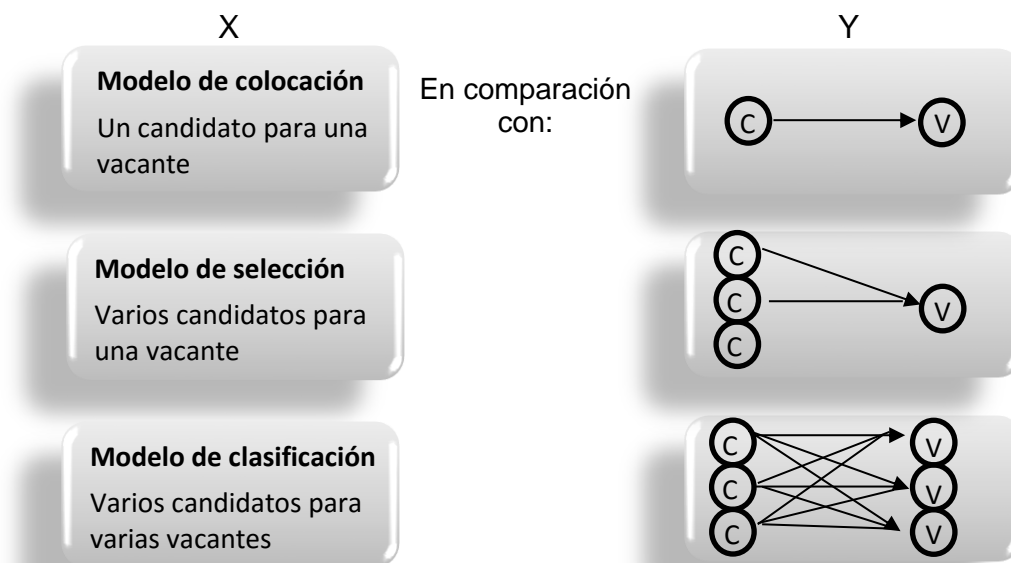
Chiavenato (2011) en su libro *Administración de Recursos Humanos: El capital de las organizaciones* dice:

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). (pág. 145)

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- a) Modelo de colocación: Cuando no se incluye la categoría de rechazo.
- b) Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos y una sola vacante.
- c) Modelo de clasificación: Es un enfoque más amplio y situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

**Figura 6.** Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos



FUENTE: Elaboración propia. Información tomada del libro *Administración de Recursos Humanos: El capital humanos de las organizaciones* (2011), Chiavenato, pág. 145

### 2.2.3.5 Inducción y capacitación de personal

De acuerdo con el libro de Dessler y Varela, *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (2011). La inducción a los trabajadores brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. (pág. 184)

#### **2.2.3.5.1 En qué momento inicia la inducción**

Jaime A. Granador en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013), plantea que este proceso inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir, desde que un candidato va por primera vez a la empresa a solicitar empleo; cuando ingresa a las instalaciones, ahí empieza su inducción. (pág. 335)

#### **2.2.3.5.2 Tipos de programas**

Según Dessler y Varela (2011) mencionan en su libro que los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizás más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. (pág. 184)

Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.

#### **2.2.3.5.3 Propósitos**

Según Gary Dessler y Ricardo Varela (2011) mencionan en su libro *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano* lo siguiente:

Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos:

1. Debe sentirse bienvenido.
2. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio.

3. Debe tener claro lo que la organización espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta.
4. La persona debe comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.

#### **2.2.3.5.4 Ventajas de una buena inducción**

Granados en su libro de *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal* (2013) plantea si se proporciona una buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto, se podría obtener las siguientes ventajas:

##### En cuanto a la empresa

- Reduce costos de reclutamiento y selección
- Se detectan necesidades de capacitación
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos
- Crea una actitud favorable hacia la empresa
- Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral
- Valora la tarea específica de su puesto
- Acepta con mayor facilidad la autoridad
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales
- Cierra muchos procesos
- Funciona como primera evaluación del desempeño
- Verifica aspectos de seguridad e higiene

##### En cuanto al puesto

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores
- Labora con más seguridad en su tarea
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones
- Modifica las actitudes del personal
- Evita interrupciones por preguntas sobre información
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción
- Disminuye el porcentaje de accidente
- Incrementa el porcentaje

### **2.2.3.6. Capacitación y desarrollo de personal**

Idalberto Chiavenato menciona en su libro *Administración de recursos humanos: el capital de las organizaciones* (2011) lo siguiente:

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de sus objetivos definidos.

#### **2.2.3.6.1. Contenido de la capacitación**

En el libro *Administración de recursos humanos* (2011), Chiavenato abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

1. Transmisión de información: El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación.

2. Desarrollo de habilidades: Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: Modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las personas.
4. Desarrollo de conceptos: La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías.

#### **2.2.3.6.2. Objetivos de la capacitación**

Chiavenato en su libro de *Administración de Recursos Humanos* (2011) indica los principales objetivos de la capacitación:

- ✓ Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ✓ Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- ✓ Aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración

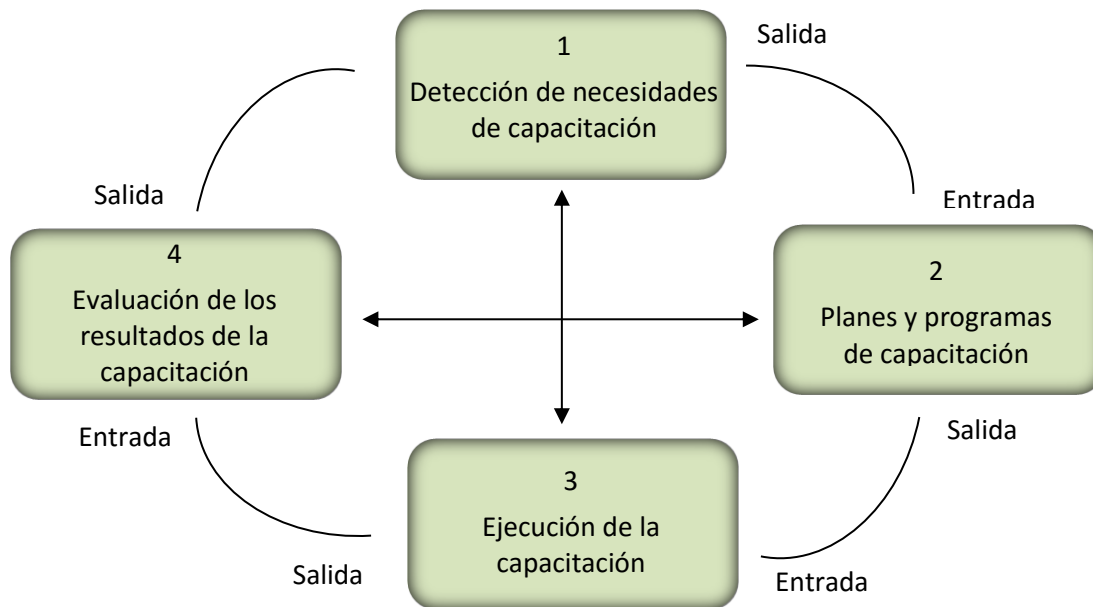
#### **2.2.3.6.3. Ciclo de capacitación**

En el libro *Administración de recursos humanos* (2011) Idalberto dice:

La capacitación es el acto de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo.

Debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y beneficio.

**Figura 7.** El ciclo de la capacitación



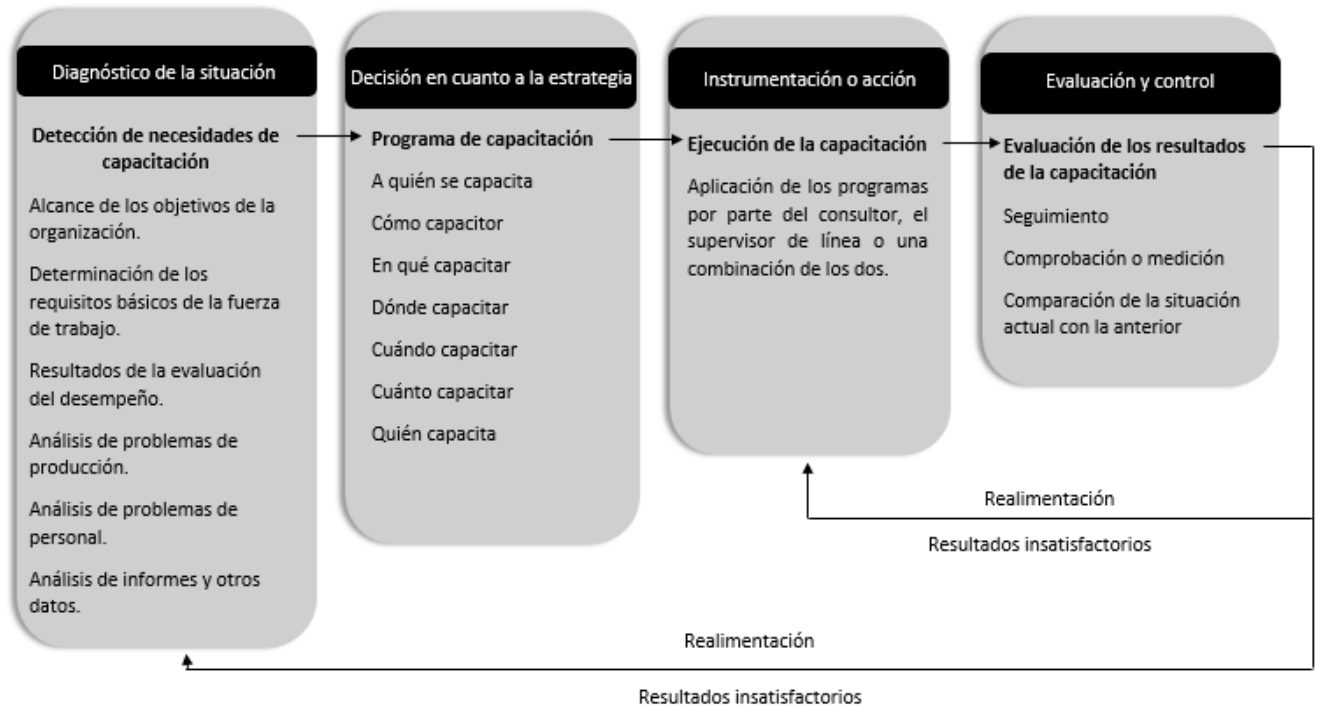
FUENTE: Elaboración propia. Información tomada del libro *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011), Chiavenato, pág. 325

#### 2.2.3.6.4 Detección de las necesidades de capacitación

En el libro *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011) de Idalberto, se menciona:

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

**Figura 8.** Proceso de capacitación



FUENTE: Elaboración propia. Información tomada del libro *Administración de Recursos Humanos: El capital humanos de las organizaciones* (2011), Chiavenato, pág.

### 2.2.3.7. Desarrollo Organizacional

En el libro *Administración de recursos humanos* (2011), Idalberto dice:

El campo de desarrollo organizacional (DO) continúa vigente y se sustenta en los conceptos y métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar su eficiencia en el largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales. (pág. 348)

#### 2.2.3.7.1 Características del Desarrollo Organizacional

Idalberto habla de algunas características de DO en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011)

1. Enfoque dirigido a la organización en su conjunto: El DO abarca a toda la organización para que el cambio de verdad ocurra.
2. Orientación sistemática: El DO se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas, así como hacia la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio: El DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.
4. Solución de problemas: El DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos.
5. Aprendizaje por experiencia: Los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo.
6. Procesos de grupo: El DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación.
7. Realimentación intensa: El DO procura proporcionar realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones.
8. Orientación situacional: El DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable.

### 2.2.3.7.2 El proceso de DO

Idalberto menciona las cuatro etapas que tiene el proceso de DO en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011)

1. Recolección y análisis de datos: Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización.
2. Diagnóstico organizacional: A partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico.
3. Acción de intervención: Es la fase de ejecución del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que sigue a la fase del diagnóstico.
4. Evaluación: Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado.

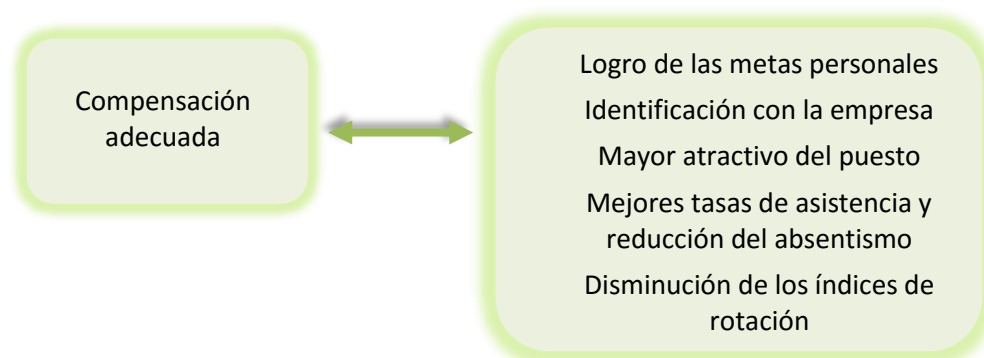
### 2.2.3.8. Remuneración

Werther, Davis y Guzmán en su libro de *Administración de Recursos Humanos: Gestión de capital humano* (2014) hace una pequeña introducción de compensación

En las organizaciones modernas ya no es suficiente conceder ajustes salariales de forma más o menos automática; un porcentaje creciente de la fuerza de trabajo requiere de otros factores para satisfacer sus necesidades. Por su parte, las empresas utilizan cada vez más paquetes de compensaciones con la finalidad de retener el talento en su organización.

En su libro de *Administración de Recursos Humanos: Gestión de capital humano* (2014) Werther, Davis y Guzmán definen la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, entre otros) es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. (pág. 244)

**Figura 9.** Ventajas de la satisfacción debidas a niveles adecuados de compensación



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro *Administración de Recursos Humanos: Gestión de capital humano* (2014) de Werther, Davis y Guzmán

### 2.2.3.8.1 Objetivos de la administración de las compensaciones

Werther, Davis y Guzmán en su libro de *Administración de Recursos Humanos: Gestión de capital humano* (2014) dicen que la administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos, como se muestra en la tabla

**Cuadro 6.** Objetivos de una eficaz administración de las compensaciones

<b>Incorporar personal calificado.</b> Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido a que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda.
<b>Retener a los empleados actuales.</b> Cuando los niveles de compensación no son competitivos la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser atractivo y competitivo con relación al mercado en que se encuentre la organización.
<b>Garantizar la igualdad.</b> La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr igualdad interna así como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos expresado en la fórmula ‘igual retribución a igual función’,

mientras que la igualdad externa significa que se paga a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

**Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro.

**Controlar los costos.** Un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

**Cumplir con las disposiciones legales.** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.

**Mejorar la eficiencia administrativa.** Para cumplir los otros objetivos de un adecuado programa de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se deben esforzar por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia.

Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro *Administración de Recursos Humanos: Gestión de capital humano* (2014) de Werther, Davis y Guzmán

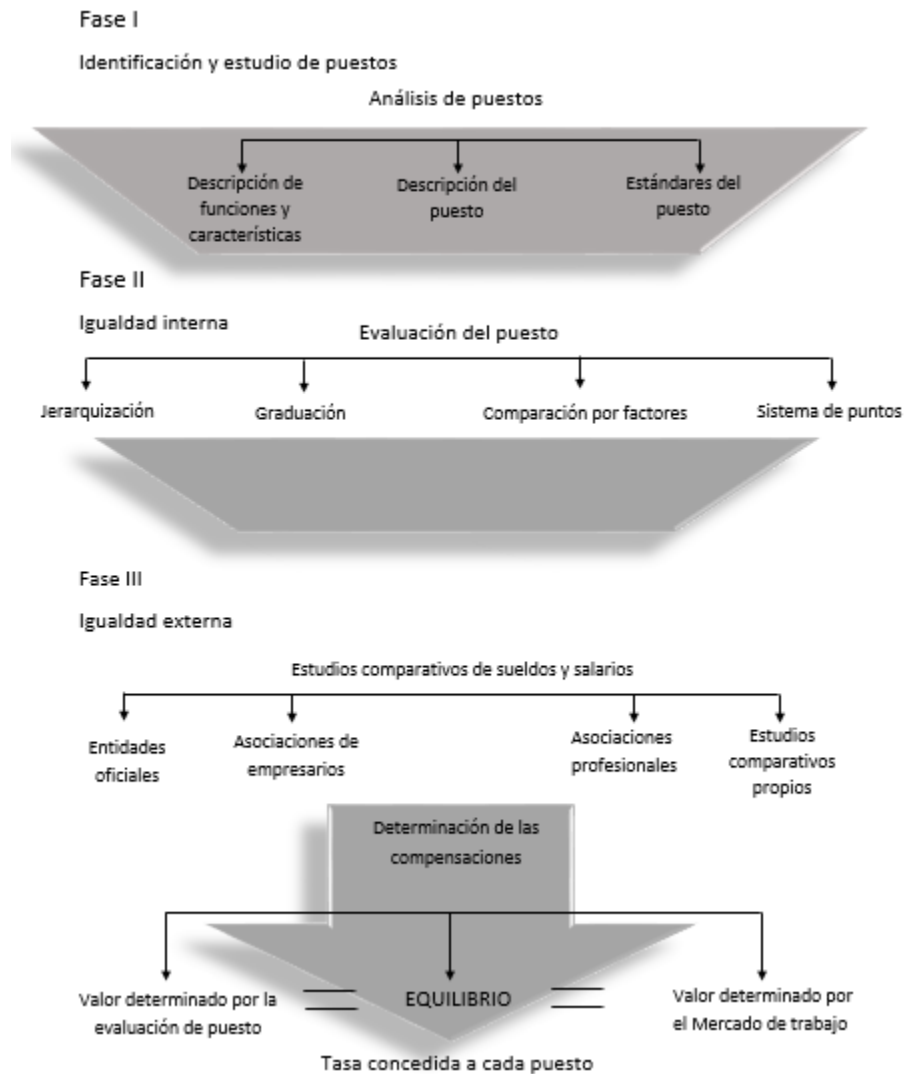
#### 2.2.3.8.2. Análisis y evaluación de puestos

Werther, Davis y Guzmán en su libro de *Administración de Recursos Humanos: Gestión de capital humano* (2014) dice:

Las valuaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, con base en las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Entre sus objetivos se encuentra decidir el nivel de los sueldos y salarios que le corresponden. (pág. 246)

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de análisis especializado en puestos o en compensación. Cuando para ello se emplea a un grupo de gerentes o de especialistas, este puede recibir el nombre de comité de valuación de puesto.

**Figura 10.** Fases principales de la administración de las compensaciones



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro *Administración de Recursos Humanos: Gestión de capital humano* (2014) de Werther, Davis y Guzmán

### 2.2.3.8.3. Encuesta salarial

Idalberto Chiavenato conceptualiza en su libro *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011) lo siguiente:

La administración de sueldos y salarios procura encontrar no solo el equilibrio interno de los salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de éstos

en relación con el mercado de trabajo. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad:

- a) Con encuestas salariales de empresas en las cuales se haya participado.
- b) Con encuestas salariales de empresas especializadas.
- c) Con una encuesta salarial propia.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

1. Cuáles son los puestos que se investigan (puesto de referencia).
2. Cuáles son las compañías que se encuestan (empresas participantes).
3. Cada cuándo debe llevarse a cabo la encuesta salarial (periodicidad).

La encuesta salarial puede realizarse por medio de:

1. Cuestionarios.
2. Visitas a empresas.
3. Reuniones con especialistas en salarios.
4. Llamadas telefónicas y correos electrónicos entre especialistas en salarios.
5. Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

#### **2.2.3.8.4. Política salarial**

Idalberto Chiavenato conceptualiza en su libro *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011) lo siguiente:

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. Estructura de puestos y salarios
2. Salarios de admisión (salario base)
3. Previsión de reajustes salariales

## **2.2.3.9. Higiene y seguridad laboral**

### **2.2.3.9.1 Higiene**

Werther, Davis y Guzmán en su libro *Administración de Recursos Humanos: Gestión de capital humano* (2014) hacen una pequeña introducción donde, al igual que las organizaciones han evolucionado impulsadas por los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales de la última década, el tema de la seguridad e higiene laborales ha cobrado mucha importancia, pues ya no se la ve como un gasto sino como una inversión debido a que permite a las empresas guardar la integridad física y social de su personal.

Para Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011) higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador. (pág. 276)

#### **2.2.3.9.1.1 Objetivos de la higiene laboral**

Idalberto menciona los principales objetivos que tiene la higiene laboral en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011):

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales

- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas
- Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente

#### **2.2.3.9.1.2 Condiciones ambientales del trabajo**

Chiavenato explica tres grupos de condiciones que influyen en el trabajo en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2011):

- Condiciones ambientales: Iluminación, temperatura, ruido, entre otros.
- Condiciones de tiempo: Duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso.
- Condiciones sociales: Organización informal, relaciones, *status*, entre otros.

#### **2.2.3.9.2 Seguridad laboral**

En el libro de *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011) de Idalberto Chiavenato se conceptualiza de la siguiente forma:

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes. (pág.279)

Un plan de seguridad implica los siguientes requisitos:

1. La seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff debido a su especialización.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la ubicación de la empresa, determinan los medios materiales para la prevención.
3. La seguridad no se debe limitar tan solo al área de producción.
4. El plan de seguridad implica, necesariamente, que la persona se adapte al trabajo (selección de personal) y que el trabajo se adapte a la persona (racionalización del trabajo).

#### **2.2.3.9.2.1. Prevención de accidentes**

En el libro de Chiavenato *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (2011) dice:

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define “accidente” como “un hecho no premeditado del cual se deriva un daño considerable”

La seguridad busca reducir los accidentes laborales. Puede definirse “accidente laboral” como el que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. (pág. 281)

Los accidentes laborales se clasifican en:

1. Accidentes sin ausencia: Después del accidente, el empleado continúa trabajando.
2. Accidente con ausencia: Es el que da como resultado:

- a) Incapacidad temporal: Pérdida total de la capacidad para trabajar el día en que se sufre el accidente o que se prolonga durante un periodo inferior a un año.
- b) Incapacidad parcial o permanente: Así como reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar, que se presenta el mismo día del accidente o que se prolongue durante un periodo inferior. La incapacidad se deriva de:
  - I. Pérdida de un miembro o parte del mismo.
  - II. Reducción de la función de un miembro o parte del mismo.
  - III. Pérdida de la vista o la reducción de la función de un ojo.
  - IV. Pérdida de audición o reducción de la función de un oído.
- c) Incapacidad total y permanente: Es la pérdida total de la capacidad para trabajar de manera permanente. Esta se debe a:
  - I. Pérdida de la vista en ambos ojos.
  - II. Pérdida anatómica o incapacidad funcional de las partes esenciales de más de un miembro (mano o pie).

#### **2.2.4. El Teletrabajo**

De acuerdo con el libro teletrabajo: Liderar y trabajar en equipos a distancia (2013) de Valeria Karina Barbosa define teletrabajo:

Como una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la

empresa durante una parte importante de su horario laboral, por uno o más jornadas laborales.

Ese trabajo a distancia debe realizarse aplicando las buenas prácticas y la seguridad en el teletrabajo. (pág. 15)

#### **2.2.4.1. Características del teletrabajo**

De acuerdo con el libro *El ABC del teletrabajo* (2013) de Rafael Orduz habla más allá de la definición indicando que el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

#### **2.2.4.2. Modalidades del teletrabajo**

En el libro de Orduz *El ABC del teletrabajo* (2013) habla de tres modalidades, siendo:

- Teletrabajo autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el

desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos. (pág. 13)

- Teletrabajo suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana. (pág. 12)
- Teletrabajo móvil: Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas. (pág. 12)

Las modalidades de trabajo flexible y a distancia han propiciado la transformación de las relaciones laborales, permitiendo a los empleados tener control sobre su tiempo y sus objetivos, y brindando a las organizaciones mayor productividad derivada del aumento en la calidad de vida de los trabajadores. (pág. 13)

## Imagen 12 El antes y ahora de las modalidades de trabajo

ANTES	AHORA
 <p>Horarios rígidos (8am - 5pm)</p>	 <p>Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados</p>
 <p>Trabajo únicamente en la sede de la organización</p>	 <p>Trabajo desde cualquier lugar</p>
 <p>Uso de computadores únicamente en la oficina</p>	 <p>Dispositivos propios (BYOD)</p>
 <p>Sistemas de monitoreo y control físicos</p>	 <p>Evaluación por resultados</p>
 <p>Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos</p>	 <p>Reuniones virtuales con participantes ilimitados</p>

FUENTE: Imagen tomada del libro ABC del teletrabajo (2013) de Rafael Orduz

### 2.2.4.3. Beneficios para la organización

Orduz menciona en su libro *ABC del teletrabajo* (2013) lo siguiente:

Las ventajas y beneficios derivados de la implementación de un módulo de teletrabajo en las organizaciones pueden entenderse desde distintos ámbitos:

#### Para el negocio:

- Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio.
- Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos.

- Reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.

**Para las operaciones:**

- Control y seguimiento permanente al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas.
- Procesos descentralizados pero interconectados.

**Para el área de recursos humanos:**

- Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización.
- Mayor índice de retención del personal capacitado.
- Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traducen en mayor productividad.

**Para el área de tecnología:**

- Reducción del costo en adquisición de hardware y software.
- Política “Bring Your Own Device – BYOD” que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización.
- Control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información.
- Reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.

**Para los programas de responsabilidad social:**

- Reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa.
- Inclusión socio- laboral de la población vulnerable gracias a las TIC: situación de discapacidad, aislamiento geográfico, cabeza de familia.
- Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas de trabajo.
- Aplicación de buenas prácticas laborales que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y a su desarrollo, con la integración de los últimos avances de la tecnología y nuevas formas de trabajar.

#### **Beneficios para los trabajadores:**

- Ahorros en tiempos por desplazamiento entre hogar y oficina
- Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público.
- Ahorros y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares.
- Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.
- Reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas.
- Mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.

- Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.

#### **2.2.4.4. Retos para la implementación**

Orduz menciona en su libro *ABC del teletrabajo* (2013) plantea los siguientes retos para la implementación del teletrabajo:

- ✓ Control: Es posible hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios.
- ✓ Productividad: Un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo.
- ✓ Costos: Realizar inversiones iniciales en tecnología que retomen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos.
- ✓ Cultura Organizacional: Se requiere gestionar el cambio de mentalidad de supervisores y colaboradores hacia una cultura más flexible, basado en la confianza, la orientación a resultados y el uso de la tecnología que hacen más competitiva a la organización en el mercado actual.
- ✓ Políticas: Ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento.
- ✓ Tecnológico: Las necesidades tecnológicas dependen de la proyección de cada organización, y aunque se requieren algunas inversiones y cambios en plataformas, estas se revierten en productividad y optimización de los recursos tecnológicos de las organizaciones.

#### 2.2.4.5. Implementación del teletrabajo en las organizaciones

En el libro ABC del teletrabajo (2013) de Rafael Orduz nos dice:

El proceso de implementación y adopción del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas cada una con pasos definidos:

- La primera de ellas es el **compromiso institucional** que da claridad sobre la voluntad y los objetivos de la dirección con la implementación del modelo.
- La segunda es la **planeación general del proyecto** en el cual se define un plan de ruta para alcanzar esos objetivos y los recursos necesarios para lograrlos.
- La tercera es la **autoevaluación** en materia jurídica, tecnológica y organizacional, para identificar los recursos y necesidades a suplir para iniciar el proceso de implementación.
- La cuarta, es el desarrollo de la **prueba piloto** que medirá la capacidad de adaptación de la organización y los empleados a este cambio.
- Y, por último, la quinta etapa será de **apropiación** en la cual se adopta el modelo con la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo como modalidad laboral de manera continuada.

Las etapas propuestas, que parten de la revisión de modelos implementados a nivel mundial y nacional, se enmarcan en un proceso de gestión del cambio organizacional que busca preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para ser exitosos en su aplicación.

A continuación se presenta una metodología clara, sencilla y precisa que permita llegar hasta la apropiación exitosa del modelo de teletrabajo.

#### 2.2.4.6. Tecnología para teletrabajar

En el libro ABC del teletrabajo (2013) de Rafael Orduz nos dice:

La definición de teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas esenciales para el logro de los objetivos. En este aspecto debe considerarse que al hablar de tecnología se está hablando de una combinación entre infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones y, en consecuencia, de su uso y apropiación efectivos para alcanzar las metas organizacionales. (pág. 68)

La conectividad digital ha tenido un impacto muy importante en la forma en la que las entidades se organizan y operan para generar ventajas competitivas, entre ellas la adopción de modelos laborales que aprovechen los beneficios que entrega la tecnología, como es el caso del teletrabajo. (pág. 71)

#### Imagen 13 Tecnología para teletrabajar

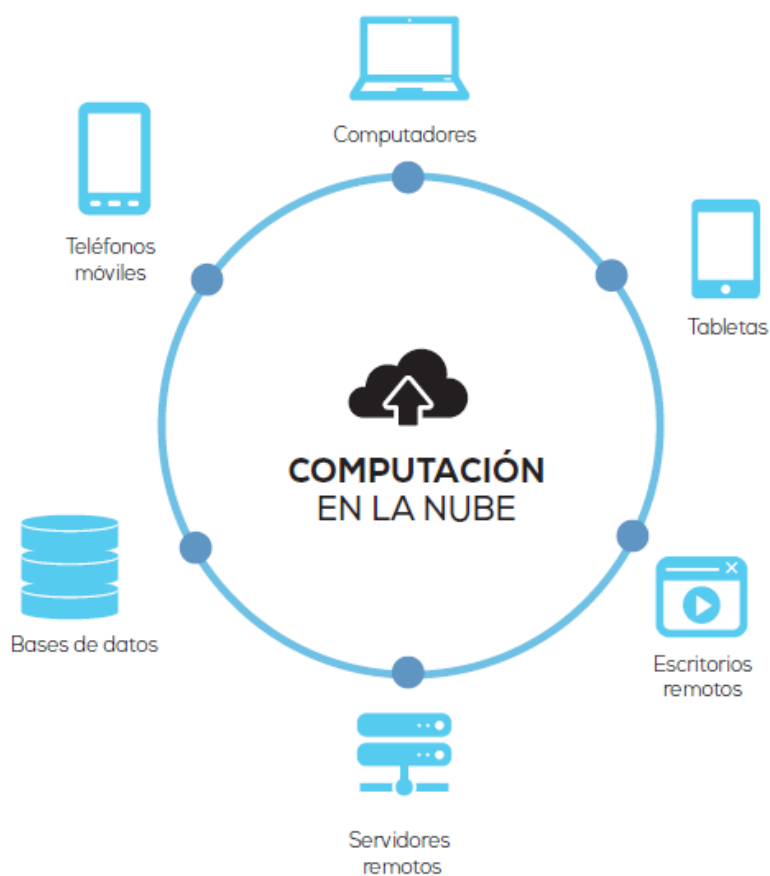


FUENTE: Imagen tomada del libro ABC del teletrabajo (2013) de Rafael Orduz

Orduz dice en su libro *El ABC del teletrabajo* (2013) que la infraestructura soporta las operaciones básicas de la organización. En ella se cuentan los servidores, las plataformas de trabajo y los sistemas que permiten la interconexión.

Es importante tener en cuenta que, aunque no toda la tecnología es apta para teletrabajar, gran parte de los sistemas operativos, los programas y las aplicaciones que hacen funcionar las organizaciones actuales son fácilmente adaptables a un modelo de trabajo colaborativo por medio de servidores virtuales.

### Imagen 14 Computación en la nube



FUENTE: Imagen tomada del libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz

En el libro *El ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz nos plantea:

La tecnología es necesaria para teletrabajar, pero eso no significa que debe contarse con lo más avanzado en equipos o programas. Un equipo de trabajo pequeño puede suplir sus necesidades únicamente con una línea telefónica, conexión a internet y un sistema que permita el intercambio de archivos.

#### **2.2.4.7. Recomendaciones tecnológicas**

Orduz señala en su libro el *ABC del teletrabajo* (2013) algunas de las recomendaciones tecnológicas que deben tenerse en cuenta:

1. Añadir redundancia a los enlaces de comunicación de los teletrabajadores
2. Configurar varios servidores virtuales
3. Asegurar la recepción de correo electrónico en los dispositivos personales en caso de desconexión del servidor virtual
4. Generar protocolos que den respuesta a situaciones de alerta como una avería al ordenador causada por un virus, una configuración incorrecta o un fallo de hardware. La mayor recomendación en este caso es realizar copias de seguridad y contar, incluso, con un ordenador de reserva en caso de bloqueo del ordenador principal.

#### **2.2.4.8. Perfil del teletrabajador**

Barbosa en su libro *Teletrabajo: Liderar y trabajar en equipo a distancia* (2013) dice:

Al contar con el trabajador dentro de su espacio físico, las empresas pueden monitorear por medio de sus jefes, las tareas de los empleados y verificar si los

objetivos pautados se cumplen. Al decidir brindar el beneficio de realizar las tareas bajo la modalidad a distancia, la empresa debe tener en cuenta incorporar el control de tareas con base en objetivos.

El teletrabajador debe contar con características personales y profesionales, así como cumplir con ciertos requisitos al desarrollar sus tareas. La sociabilización es necesaria para que el teletrabajador no se aísle del equipo de trabajo. Otros requisitos fundamentales son la autodisciplina para mostrar efectividad en sus tareas y responsabilidades, el compromiso y la responsabilidad para sus compañeros y jefes. Es deseable contar con una actitud proactiva, ser flexible, respetuoso, ético, con empatía y con capacidad para resolver conflictos que se presentan en la jornada.

#### **2.2.4.9. Riesgos del teletrabajo**

Orduz nos señala en su libro *El ABC del teletrabajo* (2013) algunos riesgos que puede traer el método teletrabajo a la organización:

- Dificultades del trabajador para adaptarse al modelo, los cuales generan atrasos en el cumplimiento de los objetivos y, por lo tanto, una baja en la productividad.
- Amenazas o riesgos informáticos por la inadecuada gestión de la información por parte del trabajador.
- Pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto de la organización que impacte la calidad del trabajo o el compromiso con el mismo.

#### 2.2.4.10. Identificación de soluciones tecnológicas

Orduz menciona en su libro *El ABC del teletrabajo* (2013) algunos puntos importantes que hay que tomar en cuenta a la hora de aplicar el teletrabajo, tales como:

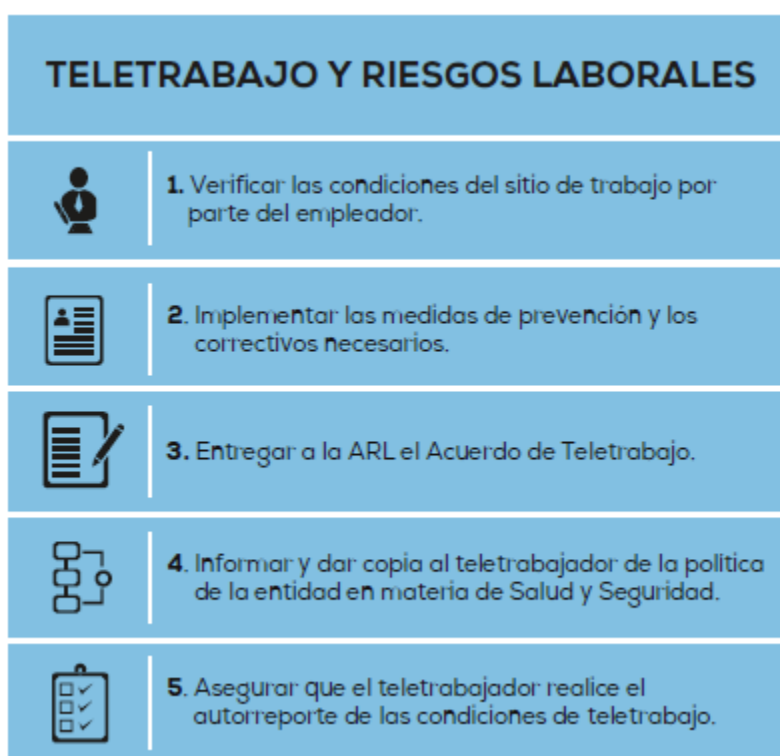
1. Establecer la solución para las aplicaciones requeridas por el teletrabajador.
2. De acuerdo con las aplicaciones. Identificar los dispositivos adecuados para su funcionamiento.
3. Según los dispositivos, los medios de comunicación para uso del teletrabajador.
4. De acuerdo al dispositivo, aplicaciones y medios de comunicación, se puede establecer la mejor alternativa para la infraestructura.
5. Según la infraestructura y la cantidad de teletrabajadores, se puede definir las capacidades del canal de la entidad.
6. Con todo lo anterior, se puede identificar los mecanismos de seguridad adecuados para la solución.

Estos son algunos ejemplos de soluciones tecnológicas requeridas por las entidades, dependiendo de sus necesidades y recursos:

- Sistema de telefonía: Telefonía IP y comunicaciones unificadas
- Sistema de videoconferencia: Audio y vídeo
- Virtualización de escritorios: Movilidad, disponibilidad de la información y seguridad

- Acceso a base de datos y sistemas de información: Redes VPN y navegadores de internet
- Sistemas de telepresencia: HD y presencia virtual
- Software de colaboración: Seguimiento y trabajo colaborativo
- Correo electrónico corporativo: Comunicación bidireccional y seguridad

### Imagen 15 Lista de control para gestionar los riesgos laborales en el teletrabajo



FUENTE: Imagen tomada del libro ABC del teletrabajo (2013) de Rafael Orduz

#### 2.4.11. Medidas preventivas en el lugar del teletrabajo

En el libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz nos dice que en la modalidad de teletrabajo es necesario desarrollar acciones de prevención e intervención de los factores de riesgo a los cuales se encuentran expuestos los trabajadores. (pág. 135)

Para establecer un plan de prevención de riesgos laborales es necesario, en primer lugar, identificar el lugar de trabajo, distinto a las instalaciones del empleador, desde el cual se ejecutará el teletrabajo, para luego hacer un diagnóstico inicial de las condiciones de dicho lugar, tarea que realizará el empleador con la asesoría de la Administradora de riesgos laborales.

#### **2.4.12. Verificación de condiciones del sitio de trabajo por parte del empleador**

Rafael Orduz en el libro *ABC del teletrabajo* (2013) dice:

Será responsabilidad del empleador la verificación de las condiciones de trabajo del teletrabajador, para garantizar la protección de la salud y seguridad del empleado.

La administradora de riesgos laborales deberá ofrecer asesoría, relacionada con la metodología de evaluación que podrá utilizar para tal fin, los riesgos laborales en los que deberá enfatizar su gestión en seguridad y salud, y la implementación de controles. (pág. 136)

#### **2.4.13. Medidas de prevención y control**

En el libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz; plantea que en el lugar de trabajo se pueden encontrar condiciones inapropiadas o inseguras que pueden afectar la salud de los teletrabajadores, por lo que presentamos algunas recomendaciones que pueden ser aplicadas en el sitio de teletrabajo:

##### Orden y Aseo

Uno de los aspectos más importantes para un lugar de trabajo agradable y seguro es el orden y la limpieza, que se convierten en parte importante de la prevención de

accidentes de trabajo y la aparición de enfermedades relacionadas con el aspecto sanitario.

### Riesgos eléctricos

- Es importante el buen mantenimiento de las instalaciones eléctricas del puesto de trabajo.
- Cuando requiera desconectar el equipo, evite realizarlo halando el cable.
- Evite utilizar extensiones que no garanticen la continuidad del conductor de tierra, ya que pueden generar cortocircuito. Igualmente, evite sobrecargar los tomacorrientes.
- Asegúrese que las tomas tengan polo a tierra.
- Tenga en cuenta y reporte al área encargada cuando su equipo de cómputo se encuentre defectuoso.

### Riesgos locativos

Es importante saber identificar dónde se encuentran los riesgos locativos, ya que pueden ocasionar caídas, golpes o atrapamientos, que, a su vez, pueden provocar lesiones personales. Estos riesgos pueden encontrar en los siguientes sitios:

- Escaleras y barandas
- Puertas
- Áreas de circulación interna
- Paredes
- Pisos
- Techos o cubiertas

- Estructura de la locación

## Emergencias

En el caso de teletrabajadores, se identifican dos emergencias antes las que los empleados han de saber reaccionar: Sismo o terremoto e Incendio

### **Sismo o terremoto**

¿Qué hacer durante el sismo?

- No perder la calma
- Suspender la actividad que esté desarrollando
- Alejarse de ventanas, estanterías cables de luz o eléctricos, tomacorrientes, y objetos que puedan caer.
- No abandonar la vivienda, mientras dure el sismo
- Procurar mantener a la mano una linterna antichispa y algún sistema de comunicación

¿Qué hacer después del sismo?

- Desconectar los equipos eléctricos y electrónicos
- Apagar las luces
- No correr
- Tratar de salir utilizando las rutas de evacuación, así como los avisos de los cuerpos de socorro
- Ayudar a quien lo necesite
- No debe regresarse sin autorización previa de una autoridad o de los grupos de emergencia

## **Incendio**

¿Qué hacer para prevenir un incendio?

- Impedir la presencia simultánea de materiales combustibles y focos de ignición
- Mantener el orden y la limpieza en los sitios de trabajo
- Se debe evitar acumular materiales combustibles innecesarios y en especial alrededor de los equipos eléctricos.

¿Qué hacer durante un incendio?

- Conservar la calma: no gritar, no correr, no empujar
- Buscar el extintor más cercano y hacer lo posible por apagar el fuego
- Solicitar ayuda a la persona que se encuentre más cerca y de ser posible notificar al empleador
- Esperar a ser rescatado
- Nunca utilizar los ascensores durante el incendio, utilizar las escaleras
- Ayudar a salir a los niños, ancianos y minusválidos
- Suspender el fluido eléctrico del área afectada

### **2.4.14. Condiciones de salud**

#### Hábitos y estilos de vida y trabajo saludables

En el libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz dice que el teletrabajador debe tener buenos hábitos alimentarios, si bien es importante que consulte con su médico sobre cualquier mal que vea o sienta en su cuerpo

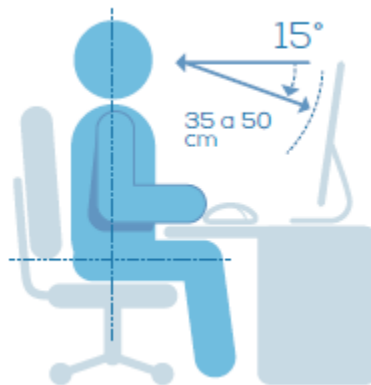
#### Riesgos biomecánicos

A continuación encontrará las recomendaciones para un adecuado diseño ergonómico del puesto de trabajo.

### Computador

- La ubicación de la pantalla debe ser frontal al trabajador, de tal modo que se eviten los movimientos de rotación de cuello.
- Al tratarse de una tarea que requiere una agudeza visual normal, la distancia entre la pantalla y el ojo debe oscilar entre 35 y 60 cm.
- Los ángulos óptimos para trabajos en computador se encuentran diagramados a continuación:

#### Imagen 16 Posición ante el computador



FUENTE: Imagen tomada del libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz

### Escritorio

- Se sugiere que el teclado se ubique sobre el escritorio para facilitar el apoyo de los antebrazos cuando digite.

- Es importante mejorar el espacio para los pies evitando que se ubiquen elementos extraños bajo el escritorio, como cajas, archivos o papelería.

## Silla

- La silla debe tener un tamaño de asiento y espaldar que cubra bien la cadera y ofrezca apoyo suficiente para la espalda, aproximadamente desde la altura de los omoplatos.
- Debe permitir fácilmente cambios de posición del asiento y del espaldar.
- Adecuar la altura de la silla de acuerdo con las medidas de cada trabajador, de manera que los pies queden firmemente apoyados en el piso y los antebrazos queden paralelos o inclinados hacia abajo.

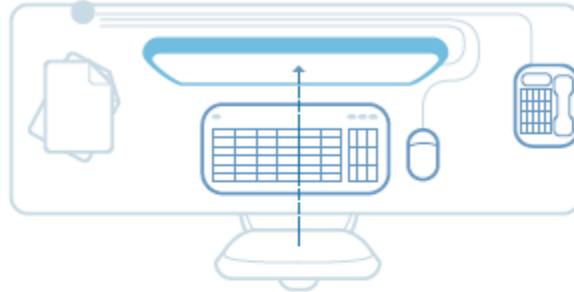
## Imagen 17 Posición total del cuerpo



FUENTE: Imagen tomada del libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Ordu

**Imagen 18.** Diseños recomendados para organizar el puesto de trabajo de manera ergonómica adecuada

1 MONITOR



2 MONITORES



FUENTE: Imagen tomada del libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz

#### 2.4.15. Conservación auditiva

En el libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz menciona:

Cuando deba usar diadema para la ejecución de las tareas cotidianas, debe tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

##### Uso adecuado de la diadema

- Si es para un solo oído, intercambiarla cada cierto tiempo
- Los auriculares deben cubrir la oreja completamente

- Usar el volumen mínimo
- Ubicar el micrófono correctamente
- Manejo de voz con volumen bajo

#### Cuidado general de los oídos

- No introducir objetos en los oídos
- Limpiar adecuadamente el oído y de ser necesario buscar un especialista
- Usar protección auditiva si se está expuesto a ruido permanentemente
- Evitar autoformularse o usar remedios caseros
- Evitar el uso de audífonos para escuchar música
- Asistir a los controles médicos que realice el empleador

#### Riesgos psicosociales

El estrés es una respuesta adaptativa de la persona a un estímulo externo o interno que se percibe como amenazante y que, en consecuencia, activa mecanismos psicológicos y físicos del organismo.

El estrés negativo es aquel que produce un estado de malestar y ansiedad permanentes, que, además, interfiere con los hábitos cotidianos y la productividad.

Para controlar esto, debe actuarse de manera preventiva considerando las siguientes recomendaciones:

- Asumir una actitud dinámica y positiva con respecto a la vida, dimensionando las dificultades.
- Expresar los sentimientos.
- Determinar y analizar las causas que generan estrés negativo en la vida.

- Distribuir adecuadamente el tiempo en las actividades personales, sociales y de trabajo.
- Aprovechar el tiempo para compartir con la familia y amigos.
- Reflexionar y evitar las respuestas impulsivas.

Así las cosas, uno de los principales retos para el teletrabajador es el manejo de su tiempo, separando claramente su vida laboral de su vida personal, para lo cual se recomienda seguir los siguientes consejos:

- Plantear una agenda diaria y semanal para la ejecución de actividades, de acuerdo con las jornadas laborales pactadas y otorgándoles prioridades de acuerdo con su importancia.
- Procurar, en lo posible, cumplir con lo planeado y felicitarse por el cumplimiento de estas metas.
- No trabajar más de 8 horas al día, ni más de 48 horas semanales.
- Hacer pausas activas de 5 a 7 minutos, mínimo cada 2 horas. A través de su administradora de riesgos laborales podrá conseguir material impreso o digital para hacer ejercicios pertinentes.
- De ser posible, alternar tareas.
- Y por último, tenga en cuenta que la falta de planeación es la que genera aparición de actividades urgentes que afectan toda la agenda de trabajo.

#### **2.4.16. Comunicación y relaciones interpersonales**

En el libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz dice que es conveniente fijar reuniones tanto virtuales como presenciales entre el teletrabajador y el personal de la empresa.

Esto facilita a la entidad a estar al tanto del funcionamiento de las actividades que desarrolla el teletrabajador, además de fomentar su sentido de pertenencia, el intercambio de puntos de vista y reducir la sensación de aislamiento laboral.

Además, es importante mantener informada a la organización sobre el progreso y las dificultades que se tienen en el desarrollo de las actividades y asistir a las reuniones de trabajo tanto como sea posible. (pág. 144)

#### **2.4.17. Separación del ámbito familiar y privado del laboral**

De acuerdo con el libro *ABC del teletrabajo* (2013) de Orduz dice que uno de los mayores retos de los teletrabajadores es conseguir el equilibrio entre la vida familiar y laboral, generando la separación adecuada de tiempos y espacios entre ellas, por eso se recomienda:

- Habilitar una zona aislada dentro de la vivienda, de uso exclusivo para el desarrollo del trabajo.
- El ambiente debe propiciar la motivación necesaria así como favorecer las actividades mentales y la protección de la salud y la seguridad.
- Solicitar el apoyo de los miembros de la familia para lograr un ambiente que le permita concentrarse y desarrollar las actividades laborales sin interrupciones.
- Informar a familiares y amigos sobre las condiciones de desarrollo de su trabajo, para evitar sobresaltos.
- Separar las actividades familiares de las laborales, de lo contrario, pueden surgir tensiones que afecten psicológicamente al teletrabajador, por el

número de compromisos adquiridos o el conflicto entre sus roles laborales y personales.

### **2.2.5. Calidad de vida**

Chiavenato en su libro de *Administración de recursos humanos* (2011) plantea; las condiciones físicas, sociales y psicológicas forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por contribución.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. (pág. 289)

#### **2.2.5.1. Principales factores que determinan la CVT**

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida se dirige, desde hace poco, a la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y un ambiente heterogéneo.

La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y satisfacción laboral; por otro; el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que estos tienen en la productividad y la calidad.

### 2.2.6. Motivación

El libro de *Administración: Una perspectiva global y empresarial* de Koontz, Weihrich y Cannice (2012) dicen:

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

George Odiorne, profesor de administración, erudito y consultor experimentado, recomienda lo siguiente para la automotivación:

- Establezca su propia meta, y no la pierda de vista
- Fije sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto.
- Aprenda una actividad o función nueva cada año
- Haga su trabajo algo diferente
- Desarrolle un área. Construya sobre sus fortalezas o desarrolle una de sus debilidades para convertirla en fortaleza
- Dese realimentación y recompensas

Según Krech, Crutchfield y Ballachay dicen que existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. *La conducta es producto de estímulos externos o internos.* Existe una casualidad 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 causal 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 conducta.

Por lo que podemos decir que la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad; siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

#### **2.2.6.1 Uno de los primeros modelos de comportamiento: Teoría X y teoría Y de McGregor**

Como lo expresa Koontz, Weihrich y Cannice en su libro de *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012), las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenas y malas.

#### **Supuestos de la teoría X**

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las

personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

### **Supuestos de la teoría Y**

Los supuestos de McGregor en su teoría Y son los siguientes:

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población.

Es obvio que estas series de supuestos son en lo fundamental distintas: la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales

con las demandas organizacionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

### **2.2.6.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Koontz, Weihrich y Cannice en su libro de *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) hablan que: la teoría de Maslow tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador.

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente:

1. Necesidades fisiológicas: Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
2. Necesidades de seguridad: Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación: Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
4. Necesidad de estima: Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros.
5. Necesidad de autorrealización: En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.

### Imagen 19. Jerarquía de las necesidades de Maslow



FUENTE: Imagen tomada del libro *de Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) de Koontz, Wehrich y Cannice

#### 2.2.6.3. La teoría de ERG de Alderfer

De acuerdo con lo que menciona Koontz, Wehrich y Cannice en su libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) dicen que esta teoría es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, sólo tiene tres categorías:

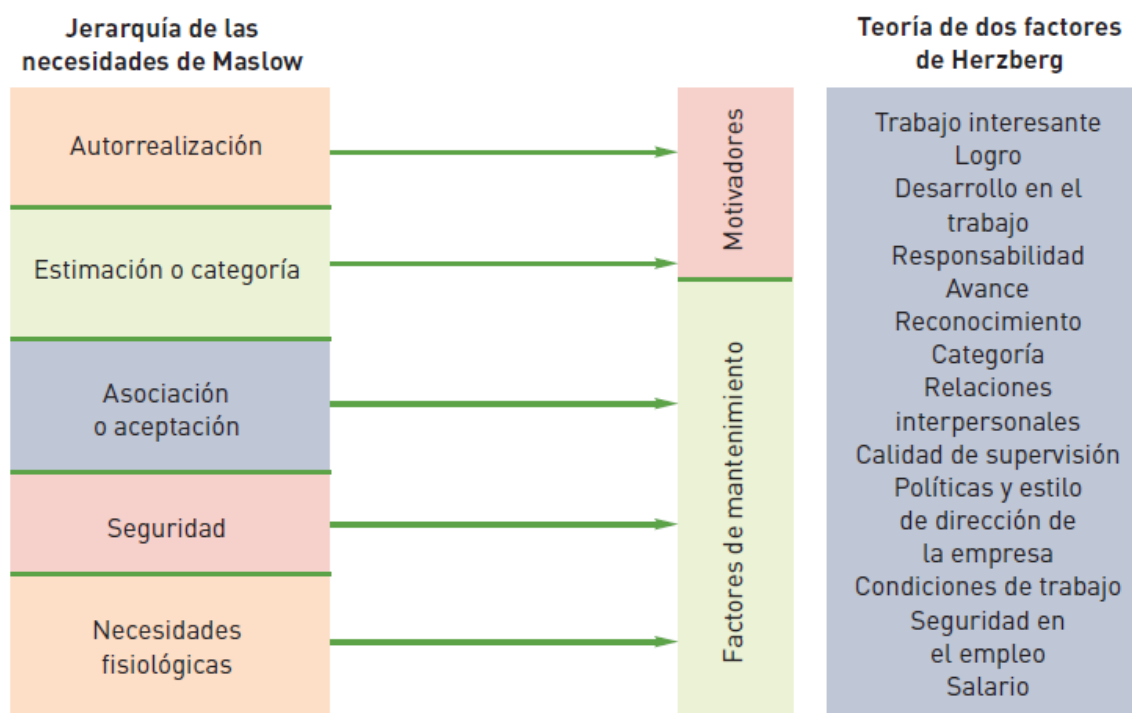
- Necesidades de existencia: Son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- Necesidades de relación: Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.
- Necesidades de crecimiento: Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

#### 2.2.6.4. Teoría de la motivación- higiene de Herzberg

De acuerdo con lo que menciona Koontz, Weihrich y Cannice en su libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) plantean:

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación, en donde está manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que si lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con contenido del trabajo. (pág. 393)

#### Imagen 20. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg



FUENTE: Imagen tomada del libro de *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) de Koontz, Weihrich y Cannice

### **2.2.6.5. Teoría de la expectativa de la motivación**

De acuerdo con lo que menciona Koontz, Weihrich y Cannice en su libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) hacen referencia a que:

El psicólogo Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si estas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.

En detalle, la teoría de la expectativa de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que da resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

Donde la fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado.

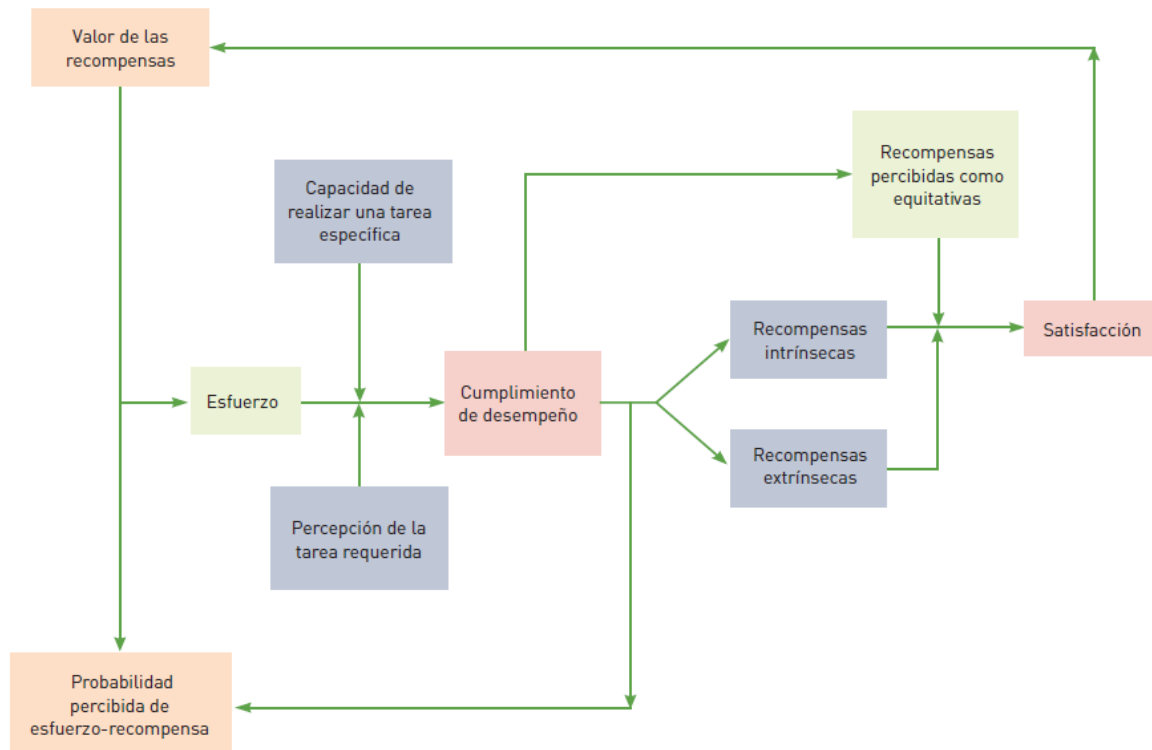
### **2.2.6.6. Modelo de motivación de Porter y Lawler**

De acuerdo con lo que menciona Koontz, Weihrich y Cannice en su libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) dicen:

La cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo

percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influenciados por la experiencia del desempeño real.

### Imagen 21. Modelo de motivación de Porter y Lawler



FUENTE: Imagen tomada del libro de *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) de Koontz, Weihrich y Cannice

#### 2.2.6.7. Teoría de la equidad

Tal como mencionan Koontz, Weihrich y Cannice en su libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) esta teoría dice que la motivación está influida por el juicio subjetivo del individuo sobre lo justa que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

## Imagen 22. Teoría de la equidad



FUENTE: Imagen tomada del libro de *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) de Koontz, Wehrich y Cannice

### 2.2.6.8. Teoría del reforzamiento de Skinner

En el libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) de Koontz, Wehrich y Cannice dicen:

El psicólogo B. F. Skinner, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

### 2.2.6.9. Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

En el libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (2012) de Koontz, Wehrich y Cannice plantean:

David C. McClelland dice que las necesidades motivadoras básicas son la de poder, afiliación y la del logro.

Los tres impulsos (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

#### Necesidad de poder

Las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y, a menudo, son buenos conversadores, aunque también suelen discutir.

#### Necesidad de afiliación

A las personas con alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.

#### Necesidad de logro

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo se caracteriza por dar un giro a la investigación. Es donde se identifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos utilizados durante el proceso de investigación. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

### **3.1. TIPO DE ESTUDIO**

Hernández y otros, en su libro *Metodología de la investigación* (2014) dice que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

Tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos, establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis, proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Sin embargo, aunque las aproximaciones cuantitativa y cualitativa comparten esas estrategias generales, cada una tiene sus propias características.

### **3.2. ENFOQUE CUANTITATIVO**

Hernández y otros, en su libro *Metodología de la investigación* (2014) sostiene que:

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas, utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pág. 04)

### **3.3. ENFOQUE MIXTO**

Hernández y otros, en su libro *Metodología de la investigación* (2014) dice que:

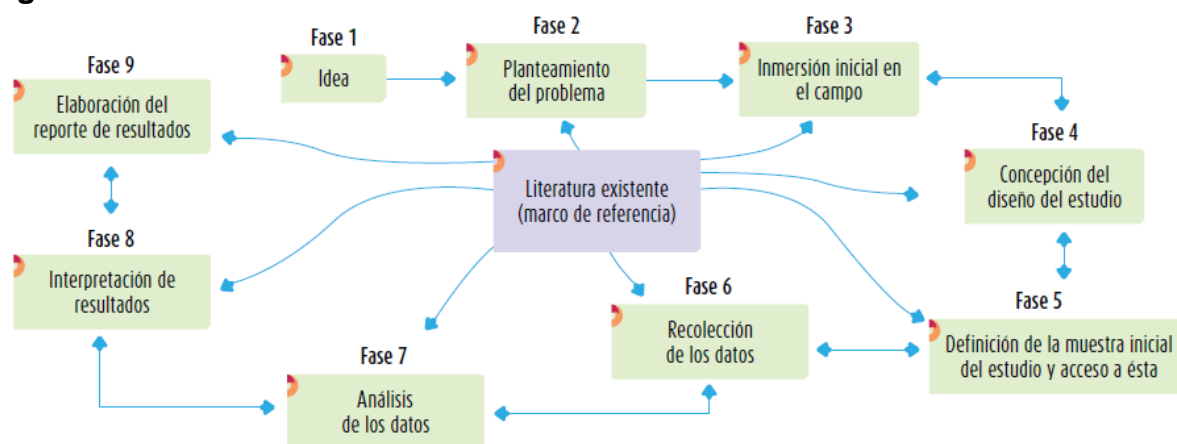
Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (pág. 534)

### **3.4 ENFOQUE CUALITATIVO**

De acuerdo al libro *Metodología de la investigación* (2014) de Hernández y otros conceptualizan este enfoque de la siguiente forma:

Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. También se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (pág. 7)

**Figura 11.** Proceso cualitativo



Fuente: Elaboración propia. Información tomada del libro metodología de la investigación (2014) de Hernández, R, Fernández, C, Batista, P

### 3.4.1 Esencia de la investigación cualitativa

Tal como lo menciona Hernández y otros. en su libro *Metodología de la investigación* (2014). El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico. (pág. 358)

De acuerdo con lo nombrado anteriormente esta investigación es cualitativa ya que tiene resultados numéricos e información que brindan los colaboradores mediante el instrumento aplicado.

### **3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con lo que menciona Hernández *et al.*, en su libro *Metodología de la investigación* (2014) una investigación es exploratoria cuando:

El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes y es descriptivo cuando buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (pág. 98)

Por lo tanto, esta investigación es descriptiva exploratoria ya que nunca se he realizado un estudio acerca del impacto productivo que tiene el teletrabajo y bien por medio de un instrumento estadístico se analizará como aplican el teletrabajo.

### 3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Es el proceso sistemático y lógico que se lleva a cabo con la finalidad de recolectar información, analizarla y reflejar los resultados obtenidos, definiendo cada aspecto por considerar para la obtención de los datos.

Hernández *et al.*, en su libro *Metodología de la investigación* (2014), definen la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (pág. 4)

#### 3.6.1. Sujetos

Es la definición de quienes son las personas, objetos de estudio, también se le conoce como población o universo, según Barrantes en su libro de *Investigación: Un camino al conocimiento* (2013) dice que los sujetos son todas aquellas personas físicas, o corporativas que brindaran información. Debe expresarse con claridad cuál es la población o universo (pueden ser uno o varios) y la muestra (si se utilizara) en cada uno.

Los sujetos de estudio están conformados por los colaboradores del departamento tecnología de información (TI) del área de sistemas.

Por razones de confidencialidad la identidad de los sujetos de estudio, no se solicitará el nombre, esto con el fin de que los mismos sientan la libertad y comodidad de expresar con total seguridad cualquier situación o actitud que les incomode dentro del área de trabajo, por lo cual únicamente se utilizarán datos cuantificables para demostrar los resultados de la investigación que se realizará.

### 3.7. FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo con Barrantes en su libro de *investigación: un camino al conocimiento* (2013), nos dice que las fuentes de información son cuando provienen de un material y no de una persona física, podemos referirnos a expedientes, anunciados, archivos, publicaciones periódicas, entre otros.

Bernal en su libro metodología de la investigación, citando a Cerdas, distingue dos tipos básicos de fuentes de información: las primarias y las secundarias, quien dice que las primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información. Esta fuente son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, entre otros.

Y, por otro lado, las secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que va a investigarse, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian.

Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticiarios y los medios de información.

#### 3.7.1 Fuentes primarias

Hernández *et al.*, en su libro *Metodología de la investigación* (2014) señala como fuentes primarias:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de éstos son: libros, antologías, artículos de

publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros.

Dice que las fuentes primarias son aquellos datos que no han sido recogidos ni elaborados de antemano. En este caso es necesario realizar todo un proceso de obtención de información, con el propósito especial de satisfacer las necesidades de la investigación.

En esta investigación se determina dentro de las fuentes primarias a los colaboradores de TI del área de sistemas que se les aplicará la encuesta. El instrumento es aplicado con el fin de poder investigar los aspectos relacionados al teletrabajo y así poder desarrollar el tema ampliamente, como las entrevistas e información documental sobre el tema.

### **3.7.2. Fuentes secundarias**

Hernández *et al.*, en su libro *Metodología de la investigación* (2014); fuentes de conocimiento para nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y acceso a las fuentes primarias.

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se pueda utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable.

Hernández *et al.*, en su libro *Metodología de la investigación* (2014) nombra que; el proceso de obtención de información secundaria es normalmente menos costosa y más rápida y sencilla que el proceso de obtención de información primaria. Por lo que es conveniente agotar previamente las fuentes secundarias antes de utilizar las primarias.

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios. En esta investigación se han utilizado como fuentes secundarias los siguientes medios:

- Artículos
- Libros
- Se consultan diversos documentos de la organización referentes a la estructura organizacional, misión, políticas, estudios previos sobre el teletrabajo en el área de IT sistemas.

### **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según Méndez y Sandoval en su libro de investigación. *Fundamentos y Metodología* (2011); es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población universo.

La población se refiere el conjunto de individuos, objetos o medida que posee algunas características comunes observables en un lugar y en un momento

determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe tomarse en cuenta algunas características esenciales al seleccionar la población bajo estudio.

### 3.8.1. Población

Una vez definidos los sujetos de estudio, se procederá a delimitar la población, misma que se define según Hernández *et al.*, en su libro *Metodología de la investigación* (2014); conjunto de todos los casos concuerdan con determinadas especificaciones. (pág. 174)

Para esta investigación se contará con una población de 11 colaboradores del departamento TI del área de sistemas de la siguiente manera:

**Cuadro 7.** Cantidad de colaboradores del departamento

DEPARTAMENTO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
TI SISTEMAS	10	1	11

FUENTE: Elaboración propia, información tomada del departamento de IT sistemas y finanzas. (2017)

### 3.8.2. Muestra

Bajo este mismo esquema y como seguimiento al proceso de investigación que debe efectuarse, habiendo determinado la población en estudio, posee igual importancia la definición de la muestra; Hernández *et al.*, en su libro *Metodología de la investigación* (2014), nos dice que la muestra es un subgrupo de la población, y para seleccionar la muestra se debe delimitar las características de la población. (pág. 175)

Para esta investigación no se considera muestra porque se trabajó con la mayoría de población, es decir se aplicó un censo.

### 3.9. DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS

Toda medición, y por lo tanto el instrumento de recolección de datos utilizado para esa medición, deben reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.

Según Gómez (2014), en su libro *Introducción a la metodología de la investigación científica* plantea que un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos capturo lo que realmente quiero capturar. (pág.122)

Los instrumentos permiten medir las variables de la investigación y conocer los datos estadísticos recolectados con la información necesaria para desarrollar la etapa de análisis de datos.

Según Hernández *et al.*, en su libro *Metodología de la investigación* (2014), dice que una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada, de acuerdo con nuestro problema de estudio, la siguiente etapa es la recolección de datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos.

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

- a. ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, entre otros.

- b. ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente, en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- c. ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos.
- d. Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

Este tipo de investigación necesita desarrollar un método de recolección de datos, porque anteriormente se citó como una limitante el hecho de la inexistencia de este tipo de análisis realizados previamente en la institución; por lo que no se cuenta con un antecedente de algún instrumento utilizado para este fin.

### **3.9.1. Cuestionario**

De acuerdo con lo que menciona Hernández y otros en su libro *Metodología de la investigación* (2014); un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (pág. 217)

Según César Augusto Bernal en su metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (2015), un cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Este permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. (pág. 250)

El cuestionario cuenta con 35 preguntas, las cuales 30 son cerradas y 5 son abiertas. La intención de esta herramienta es que nos permite realizarla por varios

medios, ya sea que se va a enviar por correo electrónico o entregado de forma personal a cada trabajador, con el fin de que el mismo sea completado detalladamente con la información que se solicita, buscando que los colaboradores se sientan con la libertad de responder y comentar todo aquello que consideren necesario. La ventaja de utilizar este instrumento es que nos facilita la recolección de la información de manera rápida y concisa.

### **3.9.2. Validación de instrumentos**

Bernal en su libro *Metodología de Investigación* (2015), habla de que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. Por lo que se puede analizar lo siguiente:

- Confiabilidad: La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se examinan en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios.
- Instrumento de medición: Es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. O, como afirma Anastasi y Urbina, la validez tiene que ver con lo que mide el cuestionario y bien cuán bien lo hace. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos. (págs. 247- 248)

De acuerdo con lo citado, puede confirmarse que el instrumento cuestionario, utilizado para la recolección de datos cumple con los dos aspectos desarrollados, el mismo brinda seguridad al investigador que la información permitirá cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

También se utilizará un reporte de cumplimiento de tiempos de tarea y satisfacción del cliente suministrado por la gerencia.

### **3.9.3. Operacionalización de variables**

Barrantes en su libro de investigación: Un camino al conocimiento (2013), nos dice que una variable es cualquier hecho, característica, o fenómeno que varía, que toma diferentes valores.

En este punto, se indicarán las variables a considerar para la recolección y medición de los datos que permitirán lograr los objetivos de estudio, las cuales se definirán de acuerdo con su conceptualización, operacionalización e instrumentalización.

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.
- Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

**Cuadro 8.** Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Identificar el procedimiento del teletrabajo que aplica una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates para el departamento de TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN del área de Sistemas	Teletrabajo	Procedimiento	Forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral, por uno o más jornadas laborales.	<p><b><u>Excelente:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b><u>Muy Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><b><u>Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><b><u>Malo:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de TI del área de sistemas de la pregunta 7 a la 9.

<p>Evaluar la productividad de los teletrabajadores de acuerdo al cumplimiento de órdenes de trabajo a tiempo, atención de emergencia a tiempo (menos de 24 horas) y evaluaciones de satisfacción del cliente por órdenes de trabajo.</p>	<p>Productividad</p>	<p>Desempeño</p> <p>Atención de órdenes de trabajo y clasificadas como emergencia (menos de 24 horas)</p> <p>Satisfacción del cliente por órdenes de trabajo</p>	<p>Cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad</p>	<p><b><u>Excelente:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b><u>Muy Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><b><u>Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><b><u>Malo:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de TI del área de sistemas de la pregunta 10 a la 17.</p> <p>Reporte de cumplimiento de tiempos de tarea y satisfacción del cliente suministrado por la gerencia.</p>
---	----------------------	--	--	--	--

<p>Determinar si el teletrabajo ha influido en la calidad de vida de los colaboradores del departamento de <b>TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>.</p>	<p>Calidad de vida</p>	<p>Bienestar Satisfacción laboral</p>	<p>Condiciones físicas, sociales y psicológicas forman parte del ambiente laboral.</p>	<p><b><u>Excelente:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b><u>Muy Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><b><u>Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><b><u>Malo:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de TI del área de sistemas de la pregunta 18 a la 22.</p>
---	------------------------	---	--	--	--

<p>Identificar las ventajas y desventajas que se han tenido después de la implementación del teletrabajo para la organización y los colaboradores.</p>	<p>Ventajas y desventajas que tienen los colaboradores y organización al aplicar teletrabajo</p>	<p>Equilibrio entre la vida familiar y social Evitar el desplazamiento Menor identificación del trabajador con la empresa</p>	<p>Una ventaja es una superioridad o una mejoría de algo o alguien respecto de otra cosa o persona y una desventaja es aquella situación de inferioridad en que se encuentra una persona o una cosa con respecto a otra.</p>	<p><b><u>Excelente:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. <b><u>Muy Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. <b><u>Bueno:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50. <b><u>Malo:</u></b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de TI del área de sistemas de la pregunta 23 a la 33.</p>
<p>Elaborar una propuesta de mejora en relación con la implementación del teletrabajo en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates.</p>					

FUENTE: Elaboración propia. Agosto 2017

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## 4.1 Análisis e interpretación de datos

Para cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos en la presente investigación, se procedió a efectuar un cuestionario que consta de 33 preguntas, que pretenden, además de conocer la situación actual sobre cómo aplican el teletrabajo y qué impacto productivo tiene el mismo en los colaboradores del área de sistemas de tecnología de información.

Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

## 4.2 Codificación y tabulación de la información

Según Flick en su libro *Introducción a la investigación cualitativa* (2012), plantea lo siguiente sobre la codificación:

La codificación es el procedimiento de analizar los datos que se han recogido para desarrollar una teoría fundamental. (pág. 193)

También consiste en asignar a todos y a cada uno de los tipos de respuesta del cuestionario o del documento de observación un dígito o número que represente a dicha respuesta en un soporte informático, un cálculo estadístico, entre otros.

La tabulación de los datos es el recuento del número de respuestas que ha tenido una pregunta y su presentación en tablas. Consiste en resumir los datos en una tabla que sustituya la masa de datos difícilmente manejable, por una representación ordenada de estos, que facilite su uso. La tabulación no tiene un fin en sí misma, sino que es el medio que permite al investigador tener una visión

de conjunto de la información de todos los cuestionarios, al convertir estos en datos homogéneos que posteriormente serán objeto de análisis.

De acuerdo con lo que se indica anteriormente, el instrumento que se utilizará en la presente investigación es el cuestionario, mismo que se caracteriza por contener una serie de preguntas cerradas que son aquellas en las que las respuestas son delimitadas por las opciones que brinde el investigador, o abiertas, conocidas por la infinidad de respuestas que se pueden brindar en razón de que no tienen delimitación alguna.

En este caso se utilizarán ambos tipos de preguntas enfocadas al estudio de las variables previamente establecidas, no obstante, se brindará un espacio para observaciones con el objetivo de poder explicar y analizar de forma aún más extensa las respuestas proporcionadas por los colaboradores del área de sistemas de TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

Una vez aplicados los cuestionarios a la muestra seleccionada, se procedió a elaborar una base de datos en Excel con el fin de contar con la información agrupada para posteriormente mostrarla de forma gráfica y en tablas dentro del presente estudio.

### **4.3 Tipos de gráficos**

Los gráficos son considerados como representaciones visuales de datos relevantes, que pueden incluir diversos tipos de formas y figuras para una presentación objetiva y sistematizada de la situación real de la organización.

De acuerdo con Hernández en su libro *Metodología de la investigación* (2014), dice que la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimientos.

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. Primero se debe de recolectar todos los datos y posteriormente se analizan.

A continuación se indican los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación del instrumento a once colaboradores del área de sistemas de TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede de Heredia.

Las preguntas iniciales del instrumento aplicado pretenden dar a conocer aspectos generales de los colaboradores entrevistados con el objetivo de contar con una visión más amplia de sus necesidades de acuerdo con sus características.

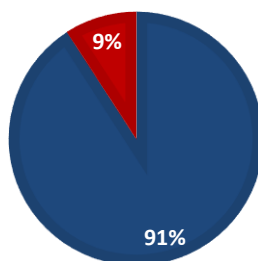
**Tabla 1. Género**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
<b>Género</b>	Masculino	<b>10</b>	<b>91%</b>
	Femenino	<b>1</b>	<b>9%</b>
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017

**Gráfico 1. Género****PREGUNTA 1. GÉNERO**

■ Masculino ■ Femenino



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017

La primera pregunta, se refiere a la cantidad de personal subdividido de acuerdo con su género. Al respecto, la mayoría son masculinos con una representación del 91% y un 9% corresponde a mujeres.

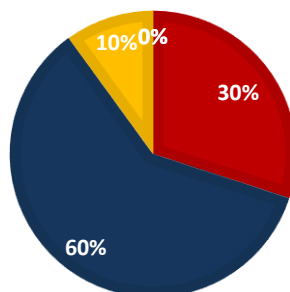
**Tabla 2. Edad**

Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
<b>Edad</b>	De 18 a 25 años	0	0%
	De 26 a 35 años	3	27%
	De 36 a 45 años	6	55%
	De 46 a 55 años	2	18%
	De 55 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>		11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017

**Gráfico 2. Edad****PREGUNTA 2. EDAD**

■ 18 a 25 años      ■ 26 a 35 años      ■ 36 a 45 años  
 ■ 46 a 55 años      ■ 55 años en adelante



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017

La segunda pregunta se refiere a la edad de los colaboradores del área de sistemas de TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates. Como resultado se obtuvo que un 0% de la muestra seleccionada no tienen de 18 a 25 años ni 55 años en adelante, un 27% de 26 a 35 años, un 55% de 36 a 45 años y un 18% de 46 a 55 años; es decir, la mayoría de colaboradores tienen entre los 36 a 45 años de edad.

**Tabla 3. Antigüedad en la compañía**

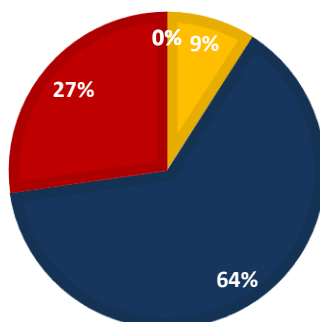
Descripción	Distribución	Colaboradores	Porcentaje
<b>Antigüedad</b>	De 1 a 5 años	1	9%
	De 6 a 10 años	7	64%
	De 11 a 15 años	3	27%
	De 16 a 20 años	0	0%
	De 21 a más años	0	0%
<b>Total</b>		11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017

### Gráfico 3. Antigüedad en la compañía

#### PREGUNTA 3. ANTIGÜEDAD

■ 1 a 5 años ■ 6 a 10 años ■ 11 a 15 años ■ 16 a 20 años ■ 21 a más años



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

La tercera interrogante se refiere a la cantidad de años que tienen los colaboradores de laborar en Britt, aspecto relevante para conocer cómo se sienten laborando para la organización. Se obtuvieron los siguientes resultados; un 9% tienen de 1 a 5 años de laborar en la organización, un 64% tienen de 6 a 10 años, un 27% tiene de 11 a 15 años y un 0% no ha llegado a cumplir de 16 en adelante años en la organización.

**Tabla 4. Área**

Área	Colaboradores	Porcentaje
<b>Sistemas</b>	11	100%
<b>Soporte</b>	0	0%
<b>Infraestructura</b>	0	0%
<b>Total</b>	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017

**Gráfico 4. Área**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución.. Setiembre, 2017.

Con la pregunta número cuatro nos damos cuenta que el 100% de los colaboradores labora en el área de sistemas.

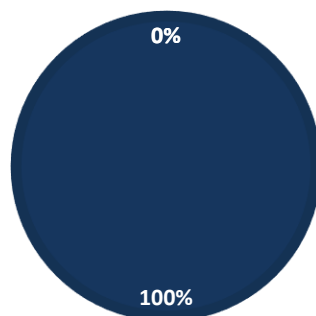
**Tabla 5. Localidad**

Localidad	Colaboradores	Porcentaje
Oficinas Centrales	0	0%
Centro de Distribución	11	100%
Zona Franca	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017

**Gráfico 5. Localidad****PREGUNTA 5. LOCALIDAD**

■ Oficinas centrales ■ Centro de distribución ■ Zona Franca



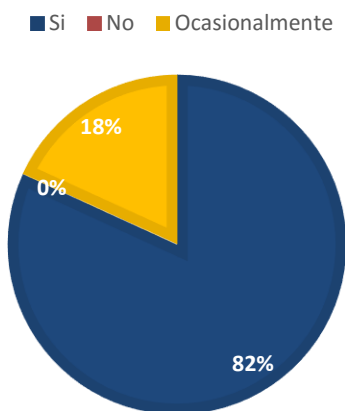
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

De acuerdo con los resultados, un 100% de colaboradores del área de sistemas laboran en la localidad del Centro de Distribución.

**Tabla 6. Aplica teletrabajo**

Teletrabajo	Colaboradores	Porcentaje
<b>Si</b>	9	82%
<b>No</b>	0	0%
<b>Ocasionalmente</b>	2	18%
<b>Total</b>	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017

**Gráfico 6. Aplica teletrabajo****PREGUNTA 6. APLICA TELETRABAJO**

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Con esta pregunta los colaboradores reflejaron que un 82% realiza teletrabajo y solo un 18% realiza teletrabajo ocasionalmente.

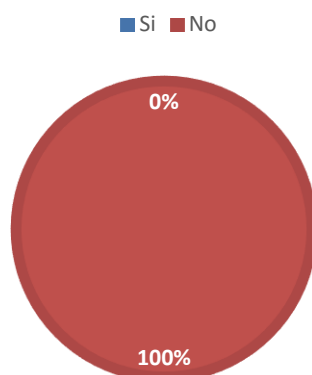
**Tabla 7. La organización le otorgó un contrato de teletrabajo que lo respalde y se le indiquen los compromisos que debe tener a la hora de aplicarlo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 7. La organización le otorgó un contrato de teletrabajo que lo respalde y se le indiquen los compromisos que debe tener a la hora de aplicarlo**

**PREGUNTA 7. LA ORGANIZACIÓN LE OTORGÓ UN CONTRATO DE TELETRABAJO QUE LO RESPALDE Y SE LE INDIQUEN LOS COMPROMISOS QUE DEBE TENER A LA HORA DE APLICARLO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Con esta pregunta nos damos cuenta que el teletrabajo no lo aplican con un respaldo hacia el colaborador, donde se le dejen claro las condiciones por considerar, ya que un 100% de colaboradores indicó que no les entregaron un contrato.

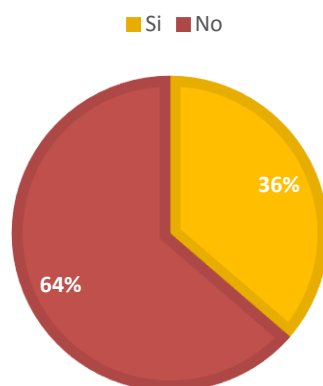
**Tabla 8. La gerencia establece objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplica teletrabajo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	4	36%
No	7	64%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

**Gráfico 8. La gerencia establece objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplica teletrabajo**

**PREGUNTA 8. LA GERENCIA ESTABLECE OBJETIVOS Y TIEMPOS REQUERIDOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS DISTINTAS TAREAS CUANDO APLICA TELETRABAJO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Con esta interrogante se da inicio a la investigación sobre el teletrabajo; por lo cual se les consultó si la gerencia les establece objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplican teletrabajo.

Ante ello, un 64% indicó que no y un 36% que sí.

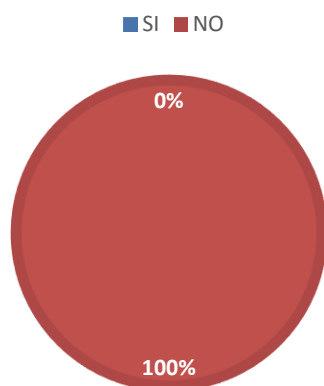
**Tabla 9. Recibe algún tipo de feedback en comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

**Gráfico 9. Recibe algún tipo de feedback en comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo**

**PREGUNTA 9. RECIBE ALGÚN TIPO DE FEEDBACK EN COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE EL MODELO DE TRABAJO PRESENCIAL Y EL TELETRABAJO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Con esta pregunta nos damos cuenta que el 100% de la población de muestra indica que no reciben algún tipo de feedback en comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo.

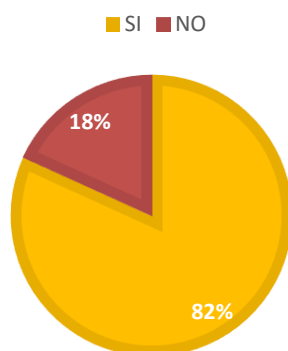
**Tabla 10. Considera que una persona es más productiva cuando la evaluación de desempeño está dada por el cumplimiento de objetivos, y no por asistir presencialmente a una oficina en un horario establecido**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	9	82%
No	2	18%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 10. Considera que una persona es más productiva cuando la evaluación de desempeño está dada por el cumplimiento de objetivos y, no por asistir presencialmente a una oficina en un horario establecido**

PREGUNTA 10. CONSIDERA QUE UNA PERSONA ES MÁS PRODUCTIVA CUANDO LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ESTÁ DADA POR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y, NO POR ASISTIR PRESENCIALMENTE A UNA OFICINA EN UN HORARIO ESTABLECIDO



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En la interrogante 10 se les consultó si consideran que una persona es más productiva cuando la evaluación de desempeño está dada por el cumplimiento de

objetivos y, no por asistir presencialmente a una oficina en un horario establecido y la respuesta fue que un 18%, lo considera como no y un 82% sí lo considera.

Dentro de los que respondieron que **sí** se obtuvieron respuestas abiertas como se indican:

- Porque al trabajar por objetivos, la persona se enfoca más en completarlos que en estar presente en un lugar específico cumpliendo un horario. Incluso, al no tener que trasladarse a un lugar de trabajo, hace que el colaborador, incluso haga un tiempo extra por completar su trabajo. Se siente más cómodo y los niveles de estrés son menores por el tema de transportarse a una oficina.
- Otra de las respuestas que brindaron es que el hecho de asistir de acuerdo con un horario establecido no significa que la persona vaya a trabajar. En cambio, el trabajo orientado a resultados deja que el personal se organice a su manera y pueda realizar las tareas necesarias en los momentos que mejor le quedan.

Dentro de las dos respuestas que se obtuvieron como **no**, indican:

- Si es mejor por objetivos (no tiene que ser teletrabajo para ser por objetivos), pero no desde la casa, por lo menos me cuesta mucho concentrarme desde la casa, mucho más distractores que en la oficina.
- Otra respuesta es que el asistir a la oficina o no, no hace que una persona sea más productiva, ya que el cumplimiento de objetivos debe darse en la oficina o fuera de ella.

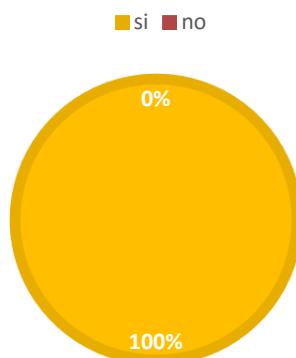
**Tabla 11. Está de acuerdo en que un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

**Gráfico 11. Está de acuerdo en que un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo**

**PREGUNTA 11. ESTÁ DE ACUERDO EN QUE UN TRABAJADOR CONCENTRADO EN EL LOGRO DE METAS DEFINIDAS Y DISFRUTANDO DE UN MAYOR BALANCE ENTRE SU VIDA LABORAL Y PERSONAL ES MÁS PRODUCTIVO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta pregunta se les consultó si estaban de acuerdo en que un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo y un 100% de la población respondió que sí.

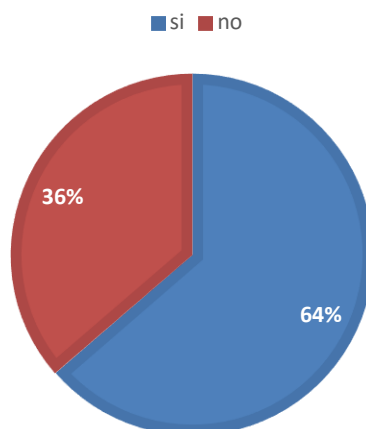
**Tabla 12. Cuando hace teletrabajo se siente más productivo que cuando está en la oficina**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 12. Cuando hace teletrabajo se siente más productivo que cuando está en la oficina**

PREGUNTA 12. CUANDO HACE TELETRABAJO SE SIENTE MÁS PRODUCTIVO QUE CUANDO ESTÁ EN LA OFICINA



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En la interrogante se les preguntó, si cuando hacen teletrabajo se sienten más productivos que cuando están en la oficina y un 64% respondieron que si mientras que un 36% no lo considera así.

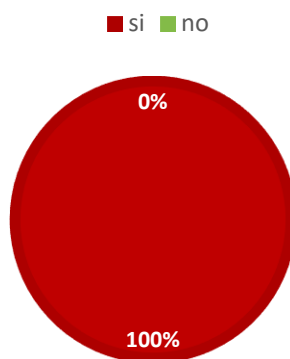
**Tabla 13. Las veces que ha estado de teletrabajo, le han asignado órdenes de emergencia y las ha sabido responder en menos de 24 horas**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

**Gráfico 13. Las veces que ha estado de teletrabajo, le han asignado órdenes de emergencia y las ha sabido responder en menos de 24 horas**

PREGUNTA 13. LAS VECES QUE HA ESTADO DE TELETRABAJO, LE HAN ASIGNADO ÓRDENES DE EMERGENCIA Y LAS HA SABIDO RESPONDER EN MENOS DE 24 HORAS



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta interrogante se les preguntó si las veces que han estado de teletrabajo, le han asignado órdenes de emergencia y las han sabido responder en menos de 24 horas y un 100% de la muestra indicó que sí.

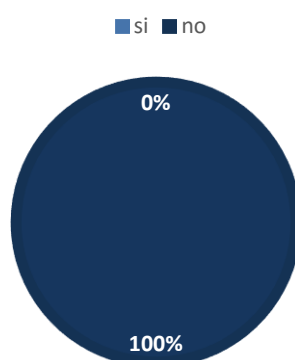
**Tabla 14. Considera que cuando se encuentra de teletrabajo, le asignan menos órdenes de trabajo que cuando está en la oficina**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 14. Considera que cuando se encuentra de teletrabajo, le asignan menos órdenes de trabajo que cuando está en la oficina**

PREGUNTA 14. CONSIDERA QUE CUANDO SE ENCUENTRA DE TELETRABAJO, LE ASIGNAN MENOS ÓRDENES DE TRABAJO QUE CUANDO ESTÁ EN LA OFICINA



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento Tecnología de la información de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta pregunta se les consultó si consideran que cuando se encuentra de teletrabajo, le asignan menos órdenes de trabajo que cuando están en la oficina y un 100% respondieron que no.

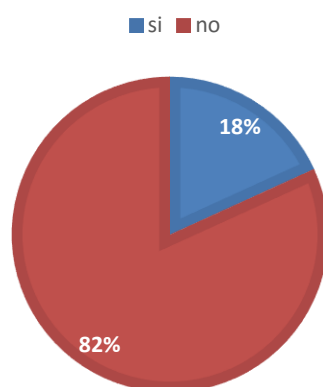
**Tabla 15. Cuando usted realiza trabajos fuera de las órdenes de trabajo en teletrabajo, se lo informa a su jefatura.**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	82%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 15. Cuando usted realiza trabajos fuera de las órdenes de trabajo en teletrabajo, se lo informa a su jefatura.**

**PREGUNTA 15. CUANDO USTED REALIZA TRABAJOS FUERA DE LAS ÓRDENES DE TRABAJO EN EL TELETRABAJO, SE LO INFORMA A SU JEFATURA**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Esta interrogante un 82% respondió que no a la pregunta; cuando realizan trabajos fuera de las órdenes de trabajo en el teletrabajo, se lo informa a su jefatura. Sin embargo esta pregunta se les otorgó la opción de opinar y estas son algunas de las respuestas de los que respondieron con **no**:

- Porque siento que trabajar desde la casa y en la oficina es lo mismo, por lo que no siento necesario “avisar” que hice.
- Solo considero necesario informarle a mi jefe y compañeros en caso de que afecte el trabajo de ellos o pueda generar algún cambio en los procesos normales del departamento (en estos casos lo informaría estando en la oficina o en el teletrabajo)
- Todo lo que hago se hace exclusivamente bajo órdenes de trabajo.
- El único momento donde no se ha hecho algo bajo una orden de trabajo, ha sido por un correo (o llamada) con una orden explícita de la jefatura

La única respuesta que se indicó como **si** justifica lo siguiente:

- Fuera de las órdenes de trabajo no se realizan los trabajos, pero si hay muchos tiempos que uno invierte, y no son órdenes de trabajo, por ejemplo: reuniones, llamadas, consultas, dudas, entre otros. En el caso de una reunión si se le notifica a la jefatura.

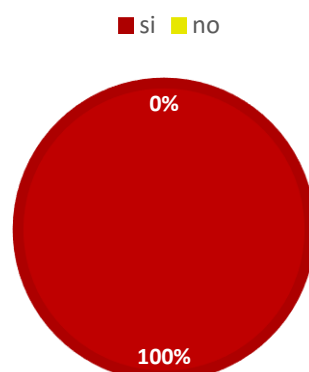
**Tabla 16. Las veces que finaliza órdenes de trabajo estando de teletrabajo, considera que recibe buena calificación por parte del cliente interno**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

**Gráfico 16. Las veces que finaliza órdenes de trabajo estando de teletrabajo, considera que recibe buena calificación por parte del cliente interno**

**PREGUNTA 16. LAS VECES QUE FINALIZA ÓRDENES DE TRABAJO ESTANDO DE TELETRABAJO, CONSIDERA QUE RECIBE BUENA CALIFICACION POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En la pregunta dieciséis se les consultó si las veces que finalizan órdenes de trabajo estando de teletrabajo, considera que recibe buena calificación por parte del cliente interno y el 100% de la muestra respondió que sí.

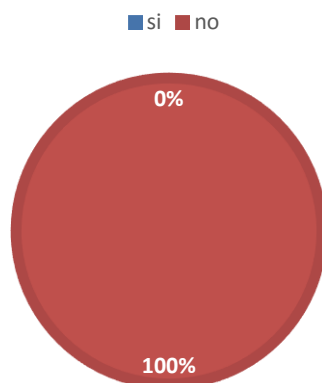
**Tabla 17. Le ha brindado alguna respuesta poco servicial al cliente interno cuando se ha encontrado de teletrabajo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	0	0%
No	100	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 17. Le ha brindado alguna respuesta poco servicial al cliente interno cuando se ha encontrado de teletrabajo**

**PREGUNTA 17. LE HA BRINDADO ALGUNA RESPUESTA POCO SERVICIAL AL CLIENTE INTERNO CUANDO SE HA ENCONTRADO DE TELETRABAJO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Dentro de las preguntas anteriores que se les realizó, también se les consultó si le han brindado alguna respuesta poco servicial al cliente interno cuando se ha encontrado de teletrabajo y un 100% de la población respondió que no.

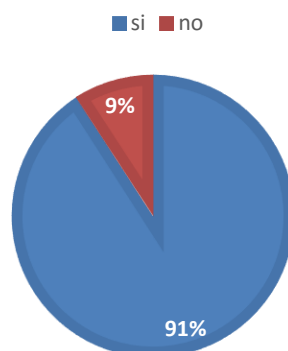
**Tabla 18. Cuando labora desde la casa o cualquier sitio que no sea la oficina, se siente menos cansado (a) que cuando lo realiza desde la oficina**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	10	91%
No	1	9%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 18. Cuando labora desde la casa o cualquier sitio que no sea la oficina, se siente menos cansado (a) que cuando lo realiza desde la oficina**

PREGUNTA 18. CUANDO LABORA DESDE LA CASA O CUALQUIER SITIO QUE NO SEA LA OFICINA, SE SIENTE MENOS CANSADO (A) QUE CUANDO LO REALIZA DESDE LA OFICINA



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Se les consultó, si cuando laboran desde la casa o cualquier sitio que no sea la oficina, se sienten menos cansados (as), por lo que un 91% respondieron que si se sienten menos cansado y solo un 9% que corresponde a una persona respondió que no.

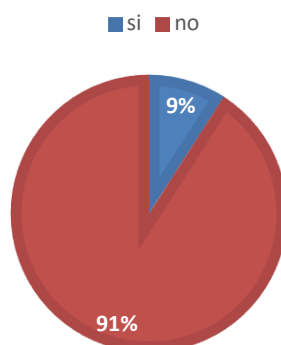
**Tabla 19. El empleador le ha brindado una serie de precauciones ergonómicas y condiciones de seguridad cuando se encuentra de teletrabajo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	1	9%
No	10	91%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 19. El empleador le ha brindado una serie de precauciones ergonómicas y condiciones de seguridad cuando se encuentra de teletrabajo**

**PREGUNTA 19. EL EMPLEADOR LE HA BRINDADO UNA SERIE DE PRECAUCIONES ERGONÓMICAS Y CONDICIONES DE SEGURIDAD CUANDO SE ENCUENTRA DE TELETRABAJO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

Se les consultó si el empleador les ha brindado una serie de precauciones ergonómicas y condiciones de seguridad cuando se encuentra de teletrabajo. Solo un 9% respondió que sí, sin embargo un 91% contestó que no.

**Tabla 20. Indique cuántos días a la semana aplica teletrabajo**

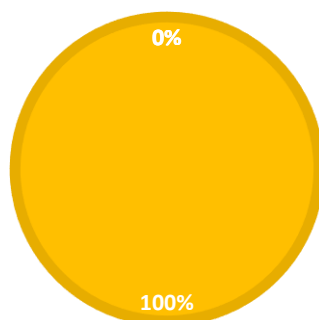
Días de teletrabajo	1	2	3	4
Colaboradores	11	0	0	0
Porcentaje	100%	0%	0%	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

**Gráfico 20. Indique cuántos días a la semana aplica teletrabajo**

**PREGUNTA 20. INDIQUE CUÁNTOS DÍAS A LA SEMANA APLICA TELETRABAJO**

■ 1 día de teletrabajo ■ 2 días de teletrabajo  
 ■ 3 días de teletrabajo ■ 4 días de teletrabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución Setiembre, 2017.

El 100% de los colaboradores respondió que solo aplican teletrabajo 1 día a la semana.

Entre las razones por la cuales no aplican teletrabajo más de 1 día a la semana indicaron:

- Política del departamento

- En este momento desconozco por qué no se han dado más días de teletrabajo. La política desde mi ingreso ha sido un día a la semana, pero no he consultado por qué no más días de teletrabajo
- No depende de mí jefatura inmediata, sino de la cultura de la empresa. Me parece que la empresa no está dimensionando aun los beneficios del teletrabajo. Mi empresa considera el teletrabajo como un premio que se le otorga al empleado, cuando en realidad debería considerarse como una herramienta más que le otorga mayor beneficio a la empresa, que al trabajador. Al no haber una cultura generalizada de teletrabajo, los que pueden realizar labores remotas son vistos con recelo de parte de los que no lo hacen. En mi opinión el teletrabajo debería ser de 2 o 3 días por semana. O proporcional con la distancia que el colaborador deba movilizarse desde su domicilio.
- No me gusta hacer teletrabajo, 1 día es más que suficiente cuando necesito hacer teletrabajo
- No sé, deberíamos de tener mínimo dos días de teletrabajo
- Para tener un control de que días viene cada uno
- No nos han dado explicaciones al respecto.
- Por las reglas actuales de la empresa
- Nunca nos han informado del porque no
- Se permitió cuando hubo el problema con la platina, que se dieron 2 días, aun así solo tomé 1 pues tengo cercanía con la oficina. La razón que no

dan más días pues nunca se nos ha indicado, pero tampoco ha habido un estudio en la compañía al respecto.

- Hago teletrabajo muy ocasionalmente porque vivo cerca, entonces a veces 1 vez al mes o ninguna.

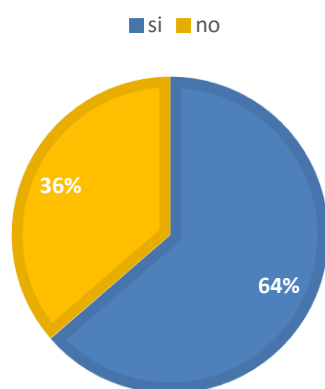
**Tabla 21. El contar con días de teletrabajo estimula su desarrollo profesional**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	7	64%
No	4	36%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 21. El contar con días de teletrabajo estimula su desarrollo profesional**

**PREGUNTA 21. EL CONTAR CON DÍAS DE TELETRABAJO ESTIMULA SU DESARROLLO PROFESIONAL**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta pregunta se les consultó si el contar con días de teletrabajo estimula el desarrollo profesional, en donde un 64% respondieron que sí y un 36% respondieron que no.

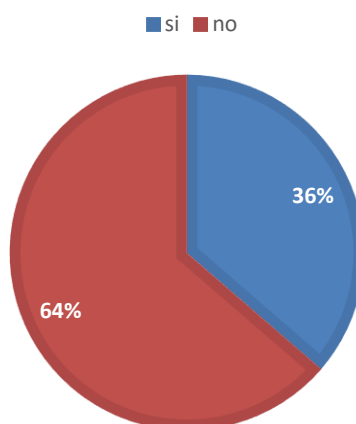
**Tabla 22. El teletrabajo es un factor que lo retiene en la empresa**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	7	64%
No	4	36%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 22. El teletrabajo es un factor que lo retiene en la empresa**

**PREGUNTA 22. EL TELETRABAJO ES UN FACTOR QUE LO RETIENE EN LA EMPRESA**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Se les preguntó si el teletrabajo es un factor que lo retiene en la empresa, en donde un 64% indicó que no y un 36% respondió que sí.

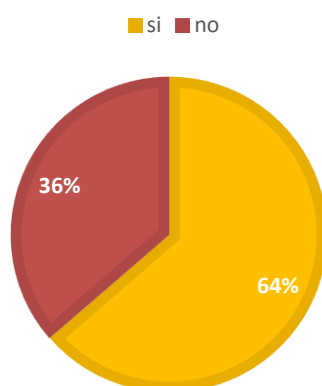
**Tabla 23. Habilita usted una zona aislante dentro de la vivienda, de uso exclusivo para el desarrollo de sus tareas**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	7	64%
No	4	36%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 23. Habilita usted una zona aislante dentro de la vivienda, de uso exclusivo para el desarrollo de sus tareas**

**PREGUNTA 23. HABILITA USTED UNA ZONA AISLANTE DENTRO DE LA VIVIENDA, DE USO EXCLUSIVO PARA EL DESARROLLO DE SUS TAREAS**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta interrogante se les consultó si habilitan una zona aislante dentro de la vivienda, de uso exclusivo para el desarrollo de las tareas y un 64% respondió que sí, mientras que un 36% respondió que no.

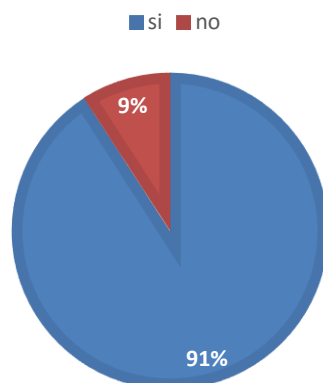
**Tabla 24. Informa usted a familiares y amigos sobre las condiciones de desarrollo de su trabajo, para evitar sobresaltos**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	10	91%
No	1	9%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 24. Informa usted a familiares y amigos sobre las condiciones de desarrollo de su trabajo, para evitar sobresaltos**

**PREGUNTA 24. INFORMA USTED A FAMILIARES Y AMIGOS SOBRE LAS CONDICIONES DE DESARROLLO DE SU TRABAJO, PARA EVITAR SOBRESALTOS**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Se les preguntó si informaban a familiares o amigos sobre las condiciones de desarrollo del trabajo, para evitar sobresaltos y un 9% que equivale a 1 persona respondió que no, mientras que un 91% respondió que sí.

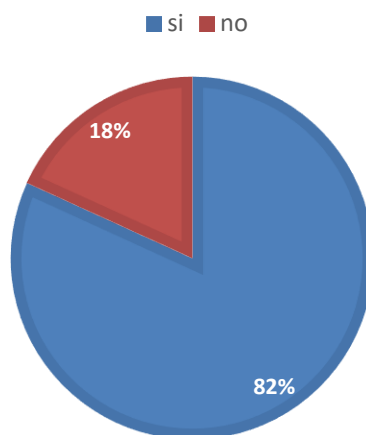
**Tabla 25. Cuenta con apoyo de los miembros de la familia para lograr un ambiente que le permita concentrarse y desarrollar las actividades laborales sin interrupciones**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	9	82%
No	2	18%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

**Gráfico 25. Cuenta con apoyo de los miembros de la familia para lograr un ambiente que le permita concentrarse y desarrollar las actividades laborales sin interrupciones**

PREGUNTA 25. CUENTA CON APOYO DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA PARA LOGRAR UN AMBIENTE QUE LE PERMITA CONCENTRARSE Y DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES LABORALES SIN INTERRUPCIONES



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta pregunta un 82% indicó que si cuentan con el apoyo de los miembros de la familia para lograr un ambiente que le permita concentrarse y desarrollar las actividades laborales sin interrupciones, sin embargo un 18% respondió que no.

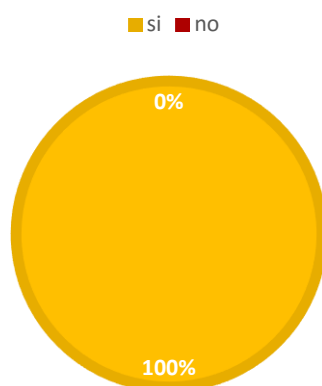
**Tabla 26. Es consciente de cuánto se ahorra en pasajes o gasolina los días que aplica teletrabajo**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 26. Es consciente de cuánto se ahorra en pasajes o gasolina los días que aplica teletrabajo**

**PREGUNTA 26. ES CONSCIENTE DE CUÁNTO SE AHORRA EN PASAJES O GASOLINA LOS DÍAS QUE APLICA TELETRABAJO**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En la pregunta 26 se les preguntó si son conscientes de cuánto se ahorra en pasajes o gasolina los días que aplica teletrabajo y un 100% de la población encuestada respondieron que sí.

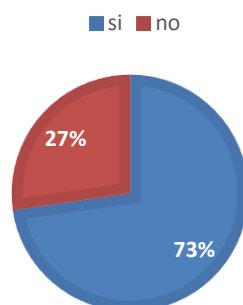
**Tabla 27. Cuando se dirige a la oficina, el aglomeramiento en las carreteras, gasto de gasolina, le provoca estrés que le influya en el desempeño de sus tareas**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	8	73%
No	3	27%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 27. Cuando se dirige a la oficina, el aglomeramiento en las carreteras, gasto de gasolina, le provoca estrés que le influya en el desempeño de sus tareas**

PREGUNTA 27. CUANDO SE DIRIGE A LA OFICINA, EL AGLOMERAMIENTO EN LAS CARRETERAS, GASTO DE GASOLINA, LE PROVOCA ESTRÉS QUE LE INFLUYA EN EL DESEMPEÑO DE SUS TAREAS



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta pregunta un 73% respondió que si les provoca estrés el aglomeramiento en las carreteras, gasto de gasolina y este le influya en el desempeño de sus tareas cuando se dirige a la oficina, sin embargo un 27% respondió que no.

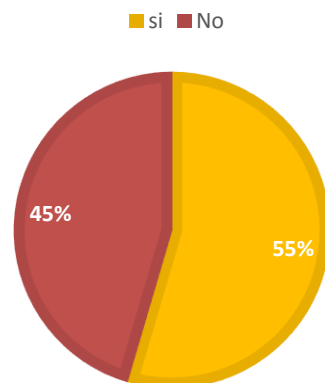
**Tabla 28. Está de acuerdo en que el teletrabajo es una herramienta clave para controlar ausentismo o llegadas tardías**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	6	55%
No	5	45%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 28. Está de acuerdo en que el teletrabajo es una herramienta clave para controlar ausentismo o llegadas tardías**

PREGUNTA 28. ESTÁ DE ACUERDO EN QUE EL TELETRABAJO ES UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA CONTROLAR AUSENTISMO O LLEGADAS TARDÍAS



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Un 55% respondió que si están de acuerdo en que el teletrabajo es una herramienta clave para controlar ausentismo o llegadas tardías; pero un 45% indicó que no.

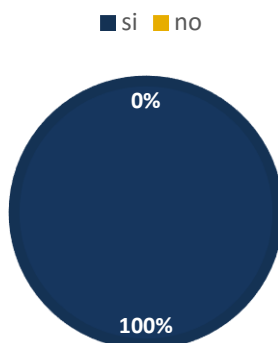
**Tabla 29. Ha tenido problemas de disponibilidad de espacios en el estacionamiento de la sede en que se encuentra**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 29. Ha tenido problemas de disponibilidad de espacios en el estacionamiento de la sede en que se encuentra**

PREGUNTA 29. HA TENIDO PROBLEMAS DE  
DISPONIBILIDAD DE ESPACIOS EN EL  
ESTACIONAMIENTO DE LA SEDE EN QUE SE  
ENCUENTRA



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

Se les preguntó si han tenido problemas de disponibilidad de espacios en el estacionamiento de la sede en que se encuentra y el 100% de la población encuestada respondieron que sí han tenido problemas.

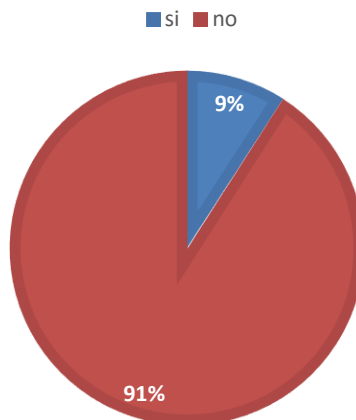
**Tabla 30. El aplicar teletrabajo lo hace sentir aislado de la organización**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	1	9%
No	10	91%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 30. El aplicar teletrabajo lo hace sentir aislado de la organización**

**PREGUNTA 30. EL APLICAR TELETRABAJO LO HACE SENTIR AISLADO DE LA ORGANIZACIÓN**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta pregunta se les consultó si el aplicar teletrabajo lo hace sentir aislado de la organización y solo un 9% respondió que sí, mientras que un 91% respondió que no.

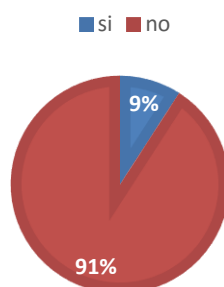
**Tabla 31. Considera que el teletrabajo es una desventaja para crecer en la organización al tener menos contacto con sus compañeros, jefes y líderes de la organización**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	1	9%
No	10	91%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

**Gráfico 31. Considera que el teletrabajo es una desventaja para crecer en la organización al tener menos contacto con sus compañeros, jefes y líderes de la organización**

**PREGUNTA 31. CONSIDERA QUE EL TELETRABAJO ES UNA DESVENTAJA PARA CRECER EN LA ORGANIZACIÓN AL TENER MENOS CONTACTO CON SUS COMPAÑEROS, JEFES Y LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

Se les consultó si consideran que el teletrabajo es una desventaja para crecer en la organización al tener menos contacto con los compañeros, jefes y líderes de la organización y un 91% respondieron que no y solo un 9% respondió que sí.

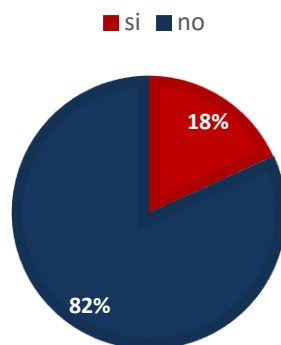
**Tabla 32. Existe dentro de la cultura organizacional que el teletrabajo le permita al trabajador sentirse identificado con la organización**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	82%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 32. Existe dentro de la cultura organizacional que el teletrabajo le permita al trabajador sentirse identificado con la organización**

PREGUNTA 32. EXISTE DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE EL TELETRABAJO LE PERMITA AL TRABAJADOR SENTIRSE IDENTIFICADO CON LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

En esta interrogante se les preguntó si existe dentro de la cultura organizacional que el teletrabajo le permita al trabajador sentirse identificado con la organización y un 82% respondió que no mientras que un 18% respondió que sí.

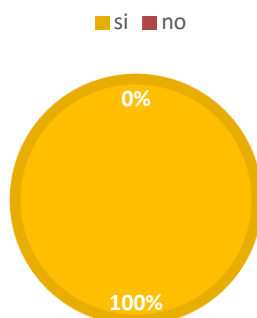
**Tabla 33. Cuando aplica teletrabajo existe un medio de comunicación claro y oportuno que lo entere de las noticias organizacionales y no le perjudique en la comunicación**

Opción	Colaboradores	Porcentaje
Sí	11	100%
No	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución. Setiembre, 2017.

**Gráfico 33. Cuando aplica teletrabajo existe un medio de comunicación claro y oportuno que lo entere de las noticias organizacionales, y no le perjudique en la comunicación**

**PREGUNTA 33. CUANDO APLICA TELETRABAJO EXISTE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN CLARO Y OPORTUNO QUE LO ENTERE DE LAS NOTICIAS ORGANIZACIONALES Y NO LE PERJUDIQUE EN LA COMUNICACIÓN**



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área de Sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de una empresa dedicada a la producción de café y chocolates de la sede del Centro de Distribución . Setiembre, 2017.

Finalmente, como última pregunta se les consultó si cuando aplican teletrabajo existe un medio de comunicación claro y oportuno que lo entere de las noticias organizacionales, y no le perjudique en la comunicación y el 100% de la población respondieron que sí.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de investigación a colaboradores del área de sistemas del departamento de TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN de la sede de Heredia, Centro de Distribución.

## **5.1 Conclusiones**

Al evaluar los resultados de las consultas que se realizaron con respecto a los datos generales de los colaboradores que formaron parte de la muestra entrevistada, se evidenció lo siguiente:

### **Datos generales**

1. La mayoría de los colaboradores son masculinos.
2. La mayoría de los colaboradores se encuentran en un rango de edad de 36 a 45 años.
3. La mayoría de los colaboradores tienen de 6 a 10 años de laborar en la empresa, seguido de los que tienen de 11 a 15 años.
4. La totalidad de la población de la investigación son del área de sistemas.
5. La totalidad de los colaboradores del área de sistemas se encuentran en las oficinas del Centro de Distribución en Santa Bárbara de Heredia.
6. Del total de la población encuestados solo 9 colaboradores aplican teletrabajo siempre, mientras que 2 personas lo aplican ocasionalmente.

#### **5.1.1 Variable 1: Teletrabajo**

##### **5.1.1.1. Indicador 1. Procedimiento**

7. Ningún colaborador encuestado ha recibido contrato de teletrabajo.
8. La mayoría de los colaboradores opinan que la gerencia no establece objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplican teletrabajo.
9. La totalidad de los colaboradores indicaron que no reciben algún tipo de feedback en comparación de sus resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo.

### **5.1.2. Variable 2: Productividad**

#### **5.1.2.1. Indicador 2. Desempeño**

10. La mayoría de los colaboradores consideran que una persona es más productiva cuando la evaluación de desempeño está dada por cumplimiento de objetivos, porque el personal puede organizarse de acuerdo con la manera de cada persona y puede realizar las tareas necesarias en los momentos propuestos.
11. La totalidad de los colaboradores están de acuerdo en que un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal, es más productivo.
12. El total de colaboradores encuestados respondieron que cuando hacen teletrabajo se sienten más productivos que cuando están en la oficina.

#### **5.1.2.2. Indicador 3. Atención de órdenes de trabajo**

13. La mayoría de los colaboradores expresaron que las veces que han estado de teletrabajo, les han asignado órdenes de emergencia y las han sabido responder en menos de 24 horas.
14. La totalidad de los colaboradores no consideran que cuando se encuentran de teletrabajo, les asignan menos órdenes de trabajo que cuando están en la oficina.
15. La mayoría de los colaboradores indicaron que no le informan a la jefatura cuando realizan trabajos fuera de las ordenes de trabajo porque no lo consideran necesario, ya que todo lo que realizan, lo hacen por medio de una tarea establecida.

#### **5.1.2.3. Indicador 4. Satisfacción del cliente por órdenes de trabajo**

16. La totalidad de los colaboradores indicaron que si reciben buena calificación por parte del cliente interno cada vez que finalizan una orden de trabajo cuando se encuentran de teletrabajo.
17. Todos los colaboradores respondieron que no han brindado una respuesta poco servicial al cliente interno cuando se han encontrado de teletrabajo.

#### **5.1.3. Variable 3: Calidad de vida**

##### **5.1.3.1. Indicador 5. Bienestar**

18. La mayoría de los encuestados indicaron que cuando laboran desde la casa o cualquier sitio que no sea la oficina, se sienten menos cansados.
19. Gran totalidad de los colaboradores respondieron que el empleador no le han brindado una serie de precauciones ergonómicas y condiciones de seguridad cuando se encuentran de teletrabajo.

20. Todos los colaboradores indicaron que solo aplican 1 día de teletrabajo, porque nunca les han brindado razones por las cuales no les otorgan más días de teletrabajo.

#### **5.1.3.2. Indicador 6. Satisfacción laboral**

21. La mayoría de los colaboradores respondieron que si estimula el desarrollo profesional el contar con días de teletrabajo, porque se sienten con menos presiones.

22. La mayoría de los colaboradores respondieron que el teletrabajo es un factor que los retiene en la organización.

#### **5.1.4. Variable 4: Calidad de vida**

##### **5.1.4.1. Indicador 7. Equilibrio entre la vida familiar y social**

23. La mayoría de los colaboradores indicaron que si habilitan una zona aislante dentro de la vivienda, de uso exclusivo para el desarrollo de sus tareas.

24. Una gran totalidad de los encuestados respondieron que si les informan a los familiares y amigos sobre las condiciones de desarrollo de su trabajo, para evitar sobresaltos.

25. Un poco más de la mitad de los colaboradores indicaron que si cuentan con el apoyo de los familiares para lograr un ambiente que le permita concentrarse y desarrollar las actividades laborales sin interrupciones.

##### **5.1.4.2. Indicador 8. Evitar el desplazamiento**

26. La totalidad de la población son conscientes de cuánto se ahorran en pasajes o gasolina los días que aplican teletrabajo.

27. Gran parte de los colaboradores respondieron que si sufren de estrés cuando se dirigen a la oficina por el aglomera miento en las carreteras, gasto de gasolina, por lo que esto influye en el desempeño de sus tareas.
28. Casi la mitad de los colaboradores están de acuerdo en que el teletrabajo es una herramienta clave para controlar el ausentismo o llegadas tardías.
29. El total de colaboradores indicaron que han tenido problemas con la disponibilidad de espacios en el parqueo en la sede que se encuentran.

#### **5.1.4.3. Indicador 9. Menor identificación del trabajador con la empresa**

30. Un 91% no se sienten aislados de la organización por aplicar teletrabajo, mientras que un porcentaje mínimo si se siente aislado.
31. Gran número de la población no consideran que el teletrabajo es una desventaja para crecer en la organización al tener menos contacto con sus compañeros con sus compañeros, jefes y líderes de la organización.
32. Para los colaboradores un gran número respondieron que no existe dentro de la cultura organizacional que el teletrabajo le permita al trabajador sentirse identificado con la organización.
33. El total de los colaboradores indicaron que si existe un medio de comunicación claro y oportuno que lo entere de las noticias organizacionales, y no le perjudique en la comunicación cuando aplican teletrabajo.

## **5.2 Recomendaciones**

En función de los resultados obtenidos durante la presente investigación, seguidamente se detallan una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio.

No se recomienda de la pregunta 1 a la 6, ya que es información de los colaboradores.

### **5.1.1 Variable 1: Teletrabajo**

#### **5.1.1.1. Indicador 1. Procedimiento**

7. Se recomienda crear un contrato de teletrabajo para que el colaborador y el empleador tengan un respaldo formal de dicha modalidad.

8. Se recomienda a la gerencia que establezca objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplican teletrabajo para mantener un mayor control.

9. Se recomienda que mensualmente la gerencia tenga un one a one con cada colaborador para que les brinde una realimentación del trabajo realizado.

### **5.1.2. Variable 2: Productividad**

#### **5.1.2.1. Indicador 2. Desempeño**

10. Con el propósito de que los colaboradores se puedan organizar de acuerdo con sus tiempos, se recomienda realizar una evaluación de desempeño enfocada en objetivos.

11. Se recomienda mantener metas definidas al personal para que disfrute de un mayor balance en su vida laboral y personal siendo más productivo.

12. Es conveniente realizar un análisis comparativo de los trabajos realizados de los colaboradores para determinar qué tan productivo están siendo cuando están en la casa versus la oficina.

#### **5.1.2.2. Indicador 3. Atención de órdenes de trabajo**

13. Se recomienda que cuando ingresen ordenes de emergencia se analice cuales ordenes de trabajo no realizó, para crear un balance para que no se vea afectado con la evaluación de su desempeño.
14. Continuar la asignación de órdenes de trabajo de acuerdo con las prioridades que tenga el colaborador, ya que existiendo objetivos para cuando se aplica teletrabajo, el colaborador va a estar más claro con sus metas.
15. Se recomienda que informen a la jefatura cuando invierten más de 30 min en un colaborador, ya que si no existe una orden de trabajo, no serán evaluados o bien que dejen un respaldo del trabajo que se realizó.

#### **5.1.2.3. Indicador 4. Satisfacción del cliente por órdenes de trabajo**

16. En caso de recibir una mala calificación se recomienda que esta le llegue a la jefatura en donde pueda brindar un feedback y se le recuerde la importancia que tiene el servicio al cliente.
17. Se recomienda que mantengan el mismo trato hacia el cliente interno ya que no importa el método que estén aplicando para trabajar, lo importante es el buen servicio al cliente que deben dar.

### **5.1.3. Variable 3: Calidad de vida**

#### **5.1.3.1. Indicador 5. Bienestar**

18. Realizar un tipo de encuesta del por qué se sienten más cansados cuando laboran desde la oficina y crear un plan motivacional, para con el fin de mejorar el ambiente laboral y los colaboradores puedan sentirse tan satisfechos como cuando laboran desde cualquier lugar fuera de la oficina.
19. Realizar un estudio sobre el tipo de equipo ergonómico necesario para cada uno de los colaboradores, ya que las necesidades y funciones cambian en cada uno de ellos. También, brindar una capacitación de qué hacer en caso de emergencia y a cuáles números puede contactar.
20. Se recomienda que al menos les brinden un día más de teletrabajo ya que muchos de los trabajos los realizan vía digital, telefónica o programaciones y no hay mucho espacio en el estacionamiento.

#### **5.1.3.2. Indicador 6. Satisfacción laboral**

21. A razón de que teletrabajar estimula el desarrollo profesional de los colaboradores, se recomienda que mantengan esta práctica.
22. Debido a que el teletrabajo es un factor que a muchos los retiene en la organización, se recomienda crear una política de teletrabajo e implementar más este método en la cultura organizacional para que no lo lleguen a eliminar.

#### **5.1.4. Variable 4: Calidad de vida**

##### **5.1.4.1. Indicador 7. Equilibrio entre la vida familiar y social**

23. Continuar con la buena práctica de habilitar una zona aislante dentro de la vivienda cuando aplican teletrabajo para que no tengan ningún tipo de distracción ni mezclar las actividades laborales con las familiares.

24. Se recomienda seguir informando a los familiares y amistades cuando teletrabajan para evitar sobresaltos.
25. Se recomienda que en caso de que no cuenten con el apoyo de los familiares, laboren desde cualquier otro lugar que no sea el hogar y bien que cuente con las mismas comodidades.

#### **5.1.4.2. Indicador 8. Evitar el desplazamiento**

26. Se recomienda implementar el carpooling en caso de que no permitan más días de teletrabajo.
27. Se recomienda que utilicen el servicio de transporte de la empresa para que no sufran de estrés que influya en el desempeño de las tareas.
28. Se recomienda ser más flexible con los horarios para que no tengan problemas de puntualidad.
29. Implementar el teletrabajo en otras áreas para evitar exceso de carros en el estacionamiento de la sede.

#### **5.1.4.3. Indicador 9. Menor identificación del trabajador con la empresa**

30. Semanalmente realizar una reunión general en donde se les informen cada una de las actividades realizadas, o bien, proyectos a futuro para que todos queden informados de la misma manera y ninguno llegue a sentirse aislado.
31. Crear una campaña informativa en donde se les explique la importancia que tiene el teletrabajo para que ninguno llegue a considerar que es un método que no permite que los colaboradores crezcan dentro de la organización.
32. Formar un comité de teletrabajo para realizar un estudio de las ventajas, desventajas y costos que obtendría el empleador y trabajador para que logre

implantarse en toda la organización y forme parte de la cultura organizacional.

33. Continuar informando todo acerca de la organización vía electrónica para que nunca se llegue a ver perjudicada la comunicación de los teletrabajadores.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## **6.1 INTRODUCCIÓN**

Una vez analizados los resultados obtenidos de la investigación acerca del impacto productivo del teletrabajo que se aplica en el área de sistemas del departamento **TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**; se logra concluir que aunque aplican un día de teletrabajo, éste debe formalizarse por medio de un contrato para que el empleador y trabajador tengan un respaldo formal.

En razón a lo anterior, se presenta la siguiente propuesta la cual especifica cada uno de los rubros a considerar cuando se aplica teletrabajo con la finalidad de solventar las disconformidades expuestas en el estudio realizado; partiendo de que la mayor beneficiada será la organización al contar con teletrabajadores informados y respaldados.

La propuesta consiste en desarrollar un contrato de teletrabajo para los colaboradores abarcando temas que se consideran como factores de gran importancia para lograr mayor compromiso con el teletrabajador sintiéndose informado de este método.

En este mismo sentido, se planteará a la gerente del departamento otorgar al menos 1 día más de teletrabajo con el objetivo de que el colaborador sienta que confían en el desarrollo de sus tareas no importando desde donde las desarrollan.

## **6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La propuesta pretende crear un contrato de teletrabajo y otorgar un día más de teletrabajo para los colaboradores del área de sistemas del departamento **TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN** de una empresa dedicada a la producción

del café y chocolates de la sede de Heredia, se plantea como una solución básica a las necesidades detectadas en el presente estudio; por lo que su propósito fundamental es solventar dichas necesidades que provocan disconformidad en los colaboradores.

Con la finalidad de mejorar los factores que vienen a contribuir con el desarrollo de sus funciones.

### **6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **6.3.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta que pueda respaldar a los colaboradores del área de sistemas del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN cuando aplican teletrabajo y plantear que se les brinde 1 día más de teletrabajo para mantener trabajadores motivados.

#### **6.3.2. Objetivos Específicos**

- Crear un contrato de teletrabajo para los colaboradores del área de sistemas.
- Elaborar las cláusulas y compromisos individuales que debe llevar el contrato de teletrabajo para conocimiento de los firmantes.
- .Proponer que se les otorgue un día más de teletrabajo.

### **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **6.4.1. Alcances**

- La propuesta de mejora elaborada, pretende respaldar al empleador y trabajador cuando se aplica teletrabajo.
- Optimizar las interrogantes que tienen los teletrabajadores actualmente.

- Mantener colaboradores motivados ya que el contar con 1 día más de teletrabajo logra un gran impacto positivo en el colaborador haciendo que sean más productivos.

#### **6.4.2. Limitaciones**

- Ausencia de personal encargado de llevar a cabo todo lo relacionado a teletrabajo en el departamento de recursos humanos.
- Que no formalicen el teletrabajo, y no otorguen el reglamento interno y contratos de teletrabajo.
- Dificultad para que aprueben 1 día más de teletrabajo.

### **6.5. PRESUPUESTO**

#### **Recursos necesarios para poder realizar teletrabajo**

Los diferentes tipos de recursos que se necesitarán para el método de teletrabajo son los siguientes:

#### **Recurso físico**

Britt cuenta con una oficina para el área de sistemas, que se encuentra toda equipada.

#### **Recurso material**

La empresa cuenta con los materiales necesarios para laborar:

- Computador portátil
- Monitores
- Acceso a la red inalámbrica
- Suministros de oficina

- Acceso a los portales web de la compañía
- Mobiliario de oficina
- Videobeam

### Recurso humano

Las personas encargadas de llevar el control de contratos de teletrabajo y desarrollarlo de manera formal del departamento de Recursos Humanos de Britt.

### Recurso tecnológico

Página web interna y sistemas organizacionales en la que los colaboradores pueden interactuar y desarrollar sus funciones.

## PRESUPUESTO

El presupuesto se presenta de manera individual para cada uno de los recursos propuestos considerando varias variaciones.

**Cuadro 9.** Presupuesto de recursos

Recursos	Costo por persona	Costo total
<b>Recurso físico</b>		
Oficina departamental	¢ -	¢ -
<b>Recurso material</b>		
Computador	¢ -	¢ -
Monitores	¢ -	¢ -
Acceso a la red inalámbrica	¢ -	¢ -
Suministros de oficina	¢ -	¢ -
Acceso a los portales web de la compañía	¢ -	¢ -
Mobiliario de oficina		

Videobeam	¢ -	¢ -
<b>Recurso humano</b>		
Colaboradores del área de sistemas	¢ -	¢ -
<b>Recurso tecnológico</b>		
Sistemas organizacionales	¢ -	¢ -

Fuente: Elaboración propia, información brindada del departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN, 2017.

En el presupuesto anterior puede destacarse que la empresa dedicada a la producción de café y chocolates no deberá incurrir en ningún costo por la utilización de recursos físicos, materiales, humanos y tecnológicos, ya que utilizará para su desarrollo y formalización del teletrabajo, los recursos de la organización. Por lo que no se incurrirá en gastos con respecto a los aspectos mencionados.

**CONTRATO PARA LA MODALIDAD DE TELETRABAJO**  
**EN EL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DE BRITT**

Entre nosotros, **nombre del apoderado legal**, portador de la cédula de **identidad número XXXXXX**, vecino de xxxxxxxxx en su calidad de apoderado legal de Britt y **nombre del colaborador**; mayor, estado civil, vecino de xxxxxxxxxxxx, portador de la cédula de identidad número..., de ahora en adelante denominada **“la persona teletrabajadora”**, suscribimos el presente contrato laboral por el cual el trabajador o la trabajadora se acoge a la modalidad de teletrabajo, con fundamento a lo tomado en el artículo 31 del acta de la sesión número 113-2016, de 27 de abril deL 2016 y publicado en el alcance digital N.º 88, de La Gaceta N.º 104, de 31 de mayo deL 2016.

Este contrato se regirá por las cláusulas aquí dispuestas y los compromisos individuales de gestión que se adjuntan a este y que serán actualizados oportunamente por la Administración, con conocimiento de los firmantes.

**Primera:** mediante este acto **“la persona teletrabajadora”**, previamente seleccionada según el perfil y las competencias definidos en representación de la Administración, en incorporarse para la prestación de sus servicios a la modalidad de teletrabajo y se compromete a observar las disposiciones contenidas en el **“Contrato de teletrabajo”**.

**Segunda:** la incorporación a la modalidad de teletrabajo es voluntaria por parte del trabajador, por lo que podrá rescindirlo, debiendo notificar su intención a la gerencia departamental y a Recursos Humanos con un mínimo de un mes de antelación.

**Tercera:** la organización tiene la potestad de otorgar, revocar o suspender temporalmente la modalidad de teletrabajo, cuando así lo considere conveniente mediante justificación motivada y con fundamento en las políticas y los lineamientos emitidos al efecto, comunicándolo al teletrabajador al menos con tres días de antelación

**Cuarta:** la incorporación a la modalidad de teletrabajo no genera, a favor del trabajador, un derecho adquirido a continuar su trabajo bajo esta modalidad laboral. La jornada de teletrabajo no será

superior a 2 días a la semana, por lo que al menos tres días a la semana en jornada completa se incorporará a las labores ordinarias en la oficina.

Para los efectos del presente contrato, la persona tele trabajadora debe laborar **3 días** en la organización.

**Quinta:** El propósito del teletrabajo es que la persona teletrabajadora desarrolle desde su domicilio o el lugar que esta indique y se le autorice para que realice su labor, las funciones propias del puesto que desempeña y que ha venido realizando de forma presencial en organización.

**Sexta:** “la persona teletrabajadora” se compromete a alcanzar una productividad de acuerdo conconsultas técnicas, o bien, proyectos especiales que se le asignen. Se compromete, asimismo, al cumplimiento de metas, objetivos y entrega de los proyectos previamente convenidos, dentro de una razonable relación tiempo/resultado, así como a cumplir con los requerimientos establecidos en el contrato de teletrabajo.

**Sétima:** “la persona teletrabajadora” se compromete a disponer de las condiciones de *hardware* y *software* establecidas por el Departamento de Informática, como requerimientos mínimos necesarios (equipo y herramientas informáticas de conexión a Internet y acceso al Portal corporativo) para el cumplimiento de las funciones asignadas para realizar esta modalidad laboral.

**Octava:** “la persona teletrabajadora” deberá conectarse al programa Outlook durante la jornada de trabajo, con la finalidad de recibir las comunicaciones organizacionales, participar en los grupos de trabajo y utilizar todas las herramientas de trabajo colaborativo que esta herramienta ofrece.

**Novena:** “la persona teletrabajadora” se compromete a disponer de las condiciones de salud y seguridad ocupacional en el espacio destinado al teletrabajo, establecidas como mínimas necesarias por el Departamento de Servicios de Salud, al que en definitiva le corresponderá hacer eventuales inspecciones al lugar respectivo, para verificar tales condiciones.

**Décima:** “la persona teletrabajadora” se compromete a permanecer durante la jornada laboral en el lugar designado para el teletrabajo. Excepcionalmente, cuando los requerimientos del cargo y el ejercicio de sus funciones lo ameriten, y con la debida justificación y aprobación de sus superiores, podrá prestar sus servicios en un lugar distinto del convenido.

**Undécima:** “la persona teletrabajadora” estará sujeta al horario institucional, sea de las 8:00 horas a las 17:00 horas, de lunes a viernes, dentro del cual deberá estar disponible para posibles requerimientos presenciales de la jefatura, dentro de la jornada ordinaria, con la debida anticipación para cualquier actividad de coordinación, capacitación o realización de tareas urgentes o prioritarias, o similares que sean necesarias. Es obligación estar disponible y, en consecuencia, localizable durante todo el período de la jornada laboral. Esta disponibilidad se refiere únicamente al horario organizacional y no da derecho a una remuneración adicional.

**Décimosegundo:** “La persona teletrabajadora” se compromete en este acto a cumplir con el plan de trabajo que para tal efecto se incluye, o bien, se adjunta, y que es del pleno conocimiento de la jefatura inmediata y que cuenta con la aprobación de la dirección del departamento. La jefatura inmediata deberá definir y evaluar el cumplimiento de las metas y los objetivos de la persona teletrabajadora, según se haya definido en el contrato para la valoración. La jefatura inmediata del teletrabajador, de acuerdo con la dirección departamental, puede ajustar las actividades y las responsabilidades del servidor, según surjan nuevos requerimientos y prioridades en el área y el departamento.

**Decimotercero:** “la persona teletrabajadora” acepta en este acto que mantendrá contacto con la jefatura inmediata para informar el avance y las dificultades que pueda tener en el desempeño de sus funciones. De igual manera, se compromete a rendir un informe semanal a la jefatura, en el que describa el avance de su trabajo y los objetivos planteados.

**Decimocuarto:** “la persona teletrabajadora” acepta en este acto que la modalidad laboral, que voluntariamente asume, no la libera de continuar atendiendo todas aquellas actividades que requieran su presencia en la organización, cuando así sea preciso.

**Decimoquinto:** “la persona teletrabajadora” se compromete a asistir a las actividades de capacitación o actualización técnica o profesional, así como a aquellas sesiones de trabajo convocadas para la discusión de criterios departamentales, en el momento en que sea convocada.

**Decimosexto:** “la persona teletrabajadora” se compromete a que, ante ausencia de carga de trabajo, retornará inmediatamente a la modalidad presencial, o bien, cuando así lo requiera la jefatura inmediata o la dirección del departamento, por razones de conveniencia u oportunidad.

**Decimosétimo:** Para los efectos del presente compromiso “la persona teletrabajadora” señala las siguientes vías de localización: dirección exacta de la casa de habitación donde realizará el teletrabajo: .....; números telefónicos en los que estará disponible: casa de habitación: ..... / celular: .....; correo organizacional del programa **Outlook**. Supletoriamente, y en carácter secundario, también estará disponible en su correo personal...

En esos números telefónicos y correos electrónicos atenderá no solo las gestiones y notificaciones propias del Departamento de Servicios Técnicos, sino todas aquellas gestiones organizacionales que tengan relación con su trabajo.

**Decimooctavo:** “la persona teletrabajadora” acepta que, adicionalmente a lo establecido en el “Contrato para aplicar la modalidad del teletrabajo en Britt”, el incumplimiento de cualesquiera de las obligaciones contraídas en este contrato dará derecho a Britt para revocar inmediatamente la modalidad laboral de teletrabajo, situación que se le comunicará a la persona interesada por los medios establecidos en la cláusula anterior.

**Rige a partir de (fecha en que rige).**

En fe de lo anterior, firmamos en tres tantos en la ciudad de Heredia a las \_\_\_\_\_ horas, del día .... de .... del 2017.

---

**Nombre**  
**Jefatura inmediata**

---

**Persona tele trabajadora**  
**Cédula**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Referencias de libros

Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo Liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires: Dunken.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw-Hill, México.

Coulter, S. P. (2014). *Administración*. Mexico: PEARSON.

Ehavarria, R. B. (2013). *Un camino al conocimiento*. Costa Rica: UNED.

Gauchet, T. (2015). *SOL Server 2014: Implementación de una solución de Business Intelligence*. España: Agustín Burguete Sastrón.

Gómez, C. (18 de febrero del 2017). Poca confianza de los jefes, el mayor reto del teletrabajo en el país. *Portafolio*. Colombia

Gómez, M. M. (2014). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas. Argentina

Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Granados, J. A. (20143). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México D.F: Cengage Learning.

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*.

Lourdes, M. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México.

Orduz, R. (2013). *El libro blanco el ABC del teletrabajo en Colombia*. Colombia: Corporación Colombia Digital.

Pañeda, J. B. (2014). *Administración*. México D.F: McGraw- Hill Interamericana

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A DE C.V.

Rodríguez, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Sandoval, R. M. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. México: Pearson Educación.

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*.

Torres, C. A. (2015). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.

Uwe Flick (2012) *Introducción a la investigación cualitativa*

Varela, G. D. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Person Educación.

William B. Werther, K. D. (2014). *Administración de recursos humanos - Gestión del capital humano*. México D.F: McGraw - HILL/Interamericana

## **Referencias consultadas**

Britt, C. (s.f.). *Acerca de Britt y el Coffee Tour*. Obtenido de Acerca de Britt y el Coffee Tour: <http://www.coffeetour.com/acerca-de-cafe-britt>

E&N. (2014). *Estrategia y Negocios*. Obtenido de LoveMarks: <http://www.estrategiaynegocios.net/especiales/lovemarks2017/marcas/costa-rica/838465-442/caf%C3%A9-britt-el-irreverente-que-dio-identidad-al-caf%C3%A9-tico>

Pérez, C. A. (20 de octubre del 2015). Decretos. *La Gaceta*, pág. <https://www.imprentanacional.go.cr>.

## **Referencias de artículos**

Nación, L. (25 de enero del 2017). Solo diez de cada diez empresas privadas aplican teletrabajo en Costa Rica. *La Nación*, pág. 5.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Cuestionario Todas las aseveraciones son preguntas



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS  
TESIS PARA ANALIZAR EL IMPACTO PRODUCTIVO QUE TIENE EL TELETRABAJO

**Instrumento para analizar el impacto productivo del teletrabajo que aplica el departamento TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN del área de sistemas en una empresa privada dedicada a la producción de café y chocolates en el primer semestre del 2017.**

Estimado compañero de Britt:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, referentes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda y especifique según su criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

### I. DATOS GENERALES

1. Género:

- a.  Masculino
- b.  Femenino

2. Edad:

- a.  18 a 25 años
- b.  26 a 35 años
- c.  36 a 45 años
- d.  46 a 55 años
- e.  55 años en adelante

3. Antigüedad en la compañía

- a.  1 a 5 años
- b.  6 a 10 años
- c.  11 a 15 años
- d.  16 a 20 años
- e.  21 a más años

4. Área

- a.  Sistemas
- b.  Soporte
- c.  Infraestructura

5. Localidad

- a.  Oficinas Centrales
- b.  Centro de Distribución
- c.  Zona Franca

6. Aplica teletrabajo

- a.  Sí
- b.  No

**II. VARIABLE 1. TELETRABAJO**

**Indicador 1. Procedimiento**

7. ¿La organización le otorgó un contrato de teletrabajo que lo respalde y se le indiquen los compromisos que debe tener a la hora de aplicarlo?

- a.  Sí
- b.  No

8. ¿La gerencia establece objetivos y tiempos requeridos para la ejecución de las distintas tareas cuando aplica teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No

9. ¿Recibe algún tipo de feedback en comparación de resultados entre el modelo de trabajo presencial y el teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No

### III. VARIABLE 2. PRODUCTIVIDAD

#### **Indicador 2. Desempeño**

10. ¿Considera que una persona es más productiva cuando la evaluación de desempeño está dada por el cumplimiento de objetivos, y no por asistir presencialmente a una oficina en un horario establecido?

- a.  Sí
- b.  No

Explique ¿por qué?:

11. ¿Está de acuerdo en que un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de un mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo?

- a.  Sí
- b.  No

12. ¿Cuándo hace teletrabajo se siente más productivo que cuando está en la oficina?

- a.  Sí
- b.  No

#### **Indicador 3. Atención de órdenes de trabajo**

13. ¿Las veces que ha estado de teletrabajo, le han asignado órdenes de emergencia y las ha sabido responder en menos de 24 horas?

- a.  Sí
- b.  No

14. ¿Considera que cuando se encuentra de teletrabajo, le asignan menos órdenes de trabajo que cuando está en la oficina?

- a.  Sí
- b.  No

15. ¿Cuándo usted realiza trabajos fuera de las órdenes de trabajo en teletrabajo, se lo informa a su jefatura?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?

#### **Indicador 4. Satisfacción del cliente por órdenes de trabajo**

16. ¿Las veces que finaliza órdenes de trabajo estando de teletrabajo, considera que recibe buena calificación por parte del cliente interno?

- a.  Sí
- b.  No

17. ¿Le ha brindado alguna respuesta poco servicial al cliente interno cuando se ha encontrado de teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No

#### **IV. VARIABLE 3. CALIDAD DE VIDA**

##### **Indicador 5. Bienestar**

18. ¿Cuándo labora desde la casa o cualquier sitio que no sea la oficina, se siente menos cansado (a) que cuando lo realiza desde la oficina?

- a.  Sí
- b.  No

19. ¿El empleador le ha brindado una serie de precauciones ergonómicas y condiciones de seguridad cuando se encuentra de teletrabajo?

- a.  Sí
- b.  No

20. Indique cuántos días a la semana aplica teletrabajo

- a.  1
- b.  2
- c.  3
- d.  4

Si indica que solo aplica teletrabajo 1 día. Explique ¿por qué considera que no lo permiten hacer más días?

### **Indicador 6. Satisfacción laboral**

21. ¿El contar con días de teletrabajo estimula su desarrollo profesional?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?

22. ¿Es el teletrabajo un factor que lo retiene en la empresa?

- a.  Sí
- b.  No

## **V. VARIABLE 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE TIENEN LOS COLABORADORES Y ORGANIZACIÓN AL APLICAR TELETRABAJO**

### **Indicador 7. Equilibrio entre la vida familiar y social**

23. ¿Habilita usted una zona aislante dentro de la vivienda, de uso exclusivo para el desarrollo de sus tareas?

a.  Sí

b.  No

24. ¿Informa usted a familiares y amigos sobre las condiciones de desarrollo de su trabajo, a fin de evitar sobresaltos?

a.  Sí

b.  No

25. ¿Cuenta con apoyo de los miembros de la familia para lograr un ambiente que le permita concentrarse y desarrollar las actividades laborales sin interrupciones?

a.  Sí

b.  No

### **Indicador 8. Evitar el desplazamiento**

26. ¿Es consciente de cuánto se ahorra en pasajes o gasolina los días que aplica teletrabajo?

a.  Sí

b.  No

27. ¿Cuándo se dirige a la oficina, el aglomeramiento en las carreteras, gasto de gasolina, le provoca estrés que le influya en el desempeño de sus tareas?

a.  Sí

b.  No

28. ¿Está de acuerdo en que el teletrabajo es una herramienta clave para controlar ausentismo o llegadas tardías?

a.  Sí

b.  No

29. ¿Ha tenido problemas de disponibilidad de espacios en el parqueo de la sede en que se encuentra?

a.  Sí

b.  No

**Indicador 9. Menor identificación del trabajador con la empresa**

30. ¿El aplicar teletrabajo lo hace sentir aislado de la organización?

a.  Sí

b.  No

31. ¿Considera que el teletrabajo es una desventaja para crecer en la organización al tener menos contacto con sus compañeros, jefes y líderes de la organización?

a.  Sí

b.  No

32. ¿Existe dentro de la cultura organizacional que el teletrabajo le permita al trabajador sentirse identificado con la organización?

a.  Sí

b.  No

33. ¿Cuándo aplica teletrabajo existe un medio de comunicación claro y oportuno que lo entere de las noticias organizacionales y no le perjudique en la comunicación?

a.  Sí

b.  No

## Anexo 2. Resumen de órdenes de trabajo

### Órdenes con cierre antes de la fecha cotizada

DEPTO	AREA	INGRESO	ENTREGA COTIZADA	FINALIZADA
RECURSOS HUMANOS	SISTEMAS	2/2/2017	4/4/2017	3/31/2017
RECURSOS HUMANOS	SISTEMAS	2/2/2017	4/4/2017	3/31/2017
SERV. FINANCIEROS CORPORATIVOS	SISTEMAS	3/27/2017	6/1/2017	5/31/2017
SERV. FINANCIEROS CORPORATIVOS	SISTEMAS	2/4/2017	6/23/2017	5/30/2017
COMERCIALIZACIÓN	SISTEMAS	4/27/2017	7/28/2017	5/29/2017
PUNTOS DE VENTA	SISTEMAS	2/28/2017	4/30/2017	4/20/2017
COMERCIALIZACIÓN	SISTEMAS	4/17/2017	4/30/2017	4/20/2017

Para las órdenes cerradas en el mismo mes en que cotizaron la fecha existen 2 709 órdenes, de acuerdo al reporte brindado por la gerencia.

AREA	ENTREGA COTIZADA	FINALIZADA	Ordenes
SISTEMAS	1/1/2017	31/01/2017	364
SISTEMAS	1/2/2017	28/02/2017	413
SISTEMAS	1/3/2017	31/03/2017	560
SISTEMAS	1/4/2017	29/04/2017	386
SISTEMAS	1/5/2017	31/05/2017	496
SISTEMAS	1/6/2017	30/06/2017	490

### Órdenes con mala calificación del servicio al cliente interno

AREA	INGRESO	ENTREGA COTIZADA	FINALIZADA	ESTRELLAS	COMENTARIO
SISTEMAS	1/2/2017	1/2/2017	1/2/2017	1	La OT fue asignada y el usuario no la resolvió, la gerente de IT resolvió la OT.
SISTEMAS	3/1/2017	3/2/2017	3/2/2017	2	

### Órdenes con calificación regular por parte del cliente interno

AREA	INGRESO	ENTREGA COTIZADA	FINALIZADA	ESTRELLAS	COMENTARIO
SISTEMAS	1/1/2017	1/2/2017	1/2/2017	4	Muchas gracias
SISTEMAS	1/4/2017	1/9/2017	1/9/2017	4	
SISTEMAS	1/7/2017	1/9/2017	1/9/2017	4	
SISTEMAS	1/4/2017	1/13/2017	1/10/2017	4	
SISTEMAS	1/13/2017	1/16/2017	1/16/2017	4	
SISTEMAS	1/24/2017	1/25/2017	1/25/2017	4	
SISTEMAS	1/24/2017	1/25/2017	1/25/2017	4	
SISTEMAS	1/23/2017	1/26/2017	1/24/2017	4	
SISTEMAS	1/27/2017	1/27/2017	1/27/2017	4	
SISTEMAS	1/30/2017	1/30/2017	1/30/2017	4	
SISTEMAS	2/2/2017	2/2/2017	2/2/2017	4	

SISTEMAS	2/7/2017	2/7/2017	2/7/2017	4	Buenos días gracias por su buen trabajo
SISTEMAS	2/27/2017	2/27/2017	2/27/2017	4	
SISTEMAS	3/10/2017	3/13/2017	3/10/2017	4	
SISTEMAS	3/22/2017	3/22/2017	3/22/2017	4	
SISTEMAS	3/24/2017	3/24/2017	3/24/2017	3	
SISTEMAS	3/28/2017	3/28/2017	3/28/2017	4	
SISTEMAS	3/22/2017	3/30/2017	3/29/2017	4	Excelente. Gracias por la ayuda.
SISTEMAS	3/29/2017	3/30/2017	3/30/2017	3	
SISTEMAS	4/5/2017	4/5/2017	4/5/2017	4	
SISTEMAS	3/30/2017	4/7/2017	4/6/2017	4	
SISTEMAS	4/19/2017	4/20/2017	4/20/2017	4	
SISTEMAS	4/20/2017	4/21/2017	4/21/2017	4	buen trabajo realizado
SISTEMAS	4/24/2017	4/24/2017	4/24/2017	4	
SISTEMAS	4/29/2017	5/2/2017	5/2/2017	4	
SISTEMAS	5/10/2017	5/10/2017	5/10/2017	4	Muchas gracias por su pronta ayuda
SISTEMAS	5/10/2017	5/10/2017	5/10/2017	4	Gracias
SISTEMAS	5/31/2017	5/31/2017	5/31/2017	4	
SISTEMAS	6/1/2017	6/2/2017	6/2/2017	3	
SISTEMAS	6/24/2017	6/24/2017	6/24/2017	4	Eficiente

Órdenes con calificación excelente del cliente interno existen 2 677. Se indican algunas con comentario

AREA	INGRESO	ENTREGA COTIZADA	FINALIZADA	ESTRELLAS	COMENTARIO
SISTEMAS	1/2/2017	1/2/2017	1/2/2017	5	Excelente Gracias por la oportuna colaboración
SISTEMAS	1/2/2017	1/2/2017	1/2/2017	5	Excelente
SISTEMAS	1/2/2017	1/2/2017	1/2/2017	5	Excelente
SISTEMAS	1/2/2017	1/2/2017	1/2/2017	5	Excelente muchas gracias por la ayuda
SISTEMAS	1/2/2017	1/3/2017	1/3/2017	5	gracias por la ayuda perdon me equivoque de estrellita pero si se gana las 5 jajaja gracias por la ayuda
SISTEMAS	1/2/2017	1/3/2017	1/3/2017	5	!!!
SISTEMAS	1/2/2017	1/3/2017	1/3/2017	5	Excelente, muchas gracias
SISTEMAS	1/2/2017	1/3/2017	1/3/2017	5	Gracias por la ayuda, funciona bien.
SISTEMAS	1/2/2017	1/3/2017	1/3/2017	5	Como siempre un excelente servicio Tuvimos problemas para contactar personal de soporte, una realimentación para mejorar de mi parte: Al menos para el 1er día de cierre de cada mes (cierre de módulos) es recomendable

				asignar una persona de IT que esté disponible durante el proceso ante un eventual inconveniente como el que tuvimos en ambas compañías 01 y 17. a partir del momento que logramos contactar con IT el servicio fue el mejor como estamos acostumbrados, saludos.
SISTEMAS	1/3/2017	1/4/2017	1/4/2017	5 Excelente, gracias.
SISTEMAS	1/4/2017	1/4/2017	1/4/2017	5 Excelente apoyo.
SISTEMAS	1/4/2017	1/4/2017	1/4/2017	5 muy bien Excelente trabajo
SISTEMAS	1/4/2017	1/4/2017	1/4/2017	5 Steve, gracias por tu rápida respuesta.
SISTEMAS	1/5/2017	1/5/2017	1/5/2017	5 Muchas Gracias Merlin.
				el apoyo fue rapido..ahora si puedo seguir con mi proceso...gracias.
SISTEMAS	1/5/2017	1/5/2017	1/5/2017	5 Gracias compañero
SISTEMAS	1/5/2017	1/5/2017	1/5/2017	5 Muchísimas gracias Excelente tal y como requerimos verlo
SISTEMAS	1/2/2017	1/6/2017	1/5/2017	5 muchas gracias Excelente la disposición y el compromiso con sus funciones.
SISTEMAS	1/5/2017	1/6/2017	1/6/2017	5 Muy buen trabajo. Gracias
SISTEMAS	1/6/2017	1/6/2017	1/6/2017	5 Excelente trabajo. Gracias
SISTEMAS	1/9/2017	1/9/2017	1/9/2017	5 Gracias
SISTEMAS	1/9/2017	1/9/2017	1/9/2017	5 Excelente!
SISTEMAS	1/9/2017	1/9/2017	1/9/2017	5 muchas gracias
SISTEMAS	1/9/2017	1/10/2017	1/10/2017	5 .
SISTEMAS	1/9/2017	1/10/2017	1/10/2017	5 muy bien Muchas gracias por su apoyo.
SISTEMAS	1/10/2017	1/10/2017	1/10/2017	5 Excelente trabajo. Gracias
SISTEMAS	1/10/2017	1/10/2017	1/10/2017	5 Gracias
SISTEMAS	1/7/2017	1/11/2017	1/9/2017	5 . muchas gracias por la ayuda
SISTEMAS	1/10/2017	1/11/2017	1/10/2017	5 Excelente. Gracias
SISTEMAS	1/11/2017	1/11/2017	1/11/2017	5 muchas gracias por la pronta atención!
SISTEMAS	1/11/2017	1/11/2017	1/11/2017	5