



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

El teletrabajo como estrategia para equilibrar la vida profesional y personal en el siglo

XXI

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Cuauhtémoc Páez Muñoz

Santiago de Querétaro, Qro., Junio de 2021.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

El teletrabajo como estrategia para equilibrar la vida profesional y personal en el siglo
XXI

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Cuauhtémoc Páez Muñoz

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García

Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas

Secretario

M. en A. María Elena Díaz Calzada

Vocal

Mtro. Francisco Sánchez Rayas

Suplente

Mtra. Olga Beatriz Vidal Herrera

Suplente

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Junio de 2021
México

RESUMEN

Las organizaciones buscan cada vez hacerse más competitivas en un entorno muy cambiante y lleno de retos. En el marco de la nueva era digital cada vez más empresas optan por el teletrabajo como estrategia para atraer al mejor talento, práctica más común en países desarrollados como Alemania, Francia o Finlandia. En México, el 19 de junio de 2019 se avalaron reformas que reconocen y promueven el trabajo remoto, lo que significa que las autoridades han visto la importancia que está teniendo en el ámbito laboral. Diversas investigaciones han demostrado que el realizar tareas a distancia y manejar horarios flexibles resulta muy atractivo para los trabajadores. Se realizó un estudio no experimental, descriptivo, a toda la población de gerentes de una empresa de alimentos en donde se analizaron las ventajas y desventajas que tiene este modelo como forma de lograr un equilibrio entre la vida laboral y la personal. Se analizó también, un caso de éxito en una organización latinoamericana dedicada a la industria de alimentos y se estudiaron los retos y oportunidades que presenta el “homeoffice” o teletrabajo en las organizaciones y cómo se puede implementar en un entorno tan dinámico como el del siglo XXI.

(Palabras clave: calidad de vida; flexibilidad; teletrabajo).

SUMMARY

Organizations increasingly seek to become more competitive in a very changing environment full of challenges. In the framework of the new digital era, more and more companies opt for teleworking as a strategy to attract the best talent, the most common practice in developed countries such as Germany, France or Finland. In Mexico, on June 19, 2019, reforms were issued to recognize and promote remote work, which means that the authorities have seen the importance it is having in the workplace. Several investigations have shown that performing tasks at a distance and managing flexible schedules is very attractive for workers. A non-experimental, descriptive study was carried out on the entire population of managers of a food company where the advantages and disadvantages of this model as a way of achieving a balance between work and personal life were analyzed. A case study was also analyzed in a Latin American organization dedicated to the food industry and the challenges and opportunities presented by the homeoffice or telework in organizations and how it can be implemented in an environment as dynamic as that of the 21st century.

(Key words: flexibility; quality of life; teleworking)

DEDICATORIAS

A mis papás, por que ojalá estén orgullosos de mí.

A mi yo de 8 años, lo logramos.

A mi yo de 80 años, espero que sea un logro de muchos más.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por nunca soltarme de la mano para llegar hasta aquí.

A mis papás, por darme la mejor educación y valores para convertirme en un agente de cambio.

A mi familia, por su amor para guiarme y alentarme a siempre ser mejor.

A mis amigos, por estar conmigo siempre en las buenas y en las malas.

A mi directora de tesis, Dra. Leal por impulsarme y apoyarme a terminar a todo el proceso.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por ser mi Alma Máter desde hace 30 años

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1 Antecedentes	2
2.3 Investigaciones relacionadas	3
2.2.1 Características	4
3 .CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	7
3.1 Infraestructura tecnológica	7
3.2 Cultura organizacional	8
4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	10
4.1 Justificación	10
4.2 Planteamiento del problema	10
4.3 Objetivos	11
4.3.1 Objetivo general	11
4.3.2 Objetivos específicos	11
4.4 Definición del universo	11

4.5 Tamaño y tipo de la muestra	12
4.6 Definición de variables	12
4.7 Hipótesis	13
5. METODOLOGÍA	14
5.1 Diseño del estudio	14
5.2 Tipo de estudio	14
5.3 Instrumento	14
5.4 Procedimiento	14
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
6.1 Ventajas y desventajas del teletrabajo	16
6.2 Ventajas del teletrabajo	16
6.3 Beneficios para la empresa	17
6.4 Beneficios para el trabajador	17
6.5 Beneficios para la sociedad	18
6.6 Desventajas del teletrabajo	18
6.7 Desventajas para la empresa	19
6.8 Desventajas para el trabajador	19
7. PROPUESTAS	21
7.1 Modelo de teletrabajo combinado	21
7.2 Forma de implementación	22
7.3 Retos y oportunidades del teletrabajo	23
CONCLUSIONES	26
REFERENCIAS	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Factores que se han de considerar al definir el teletrabajo	12

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Participación de trabajadores por tipo de teletrabajo y sector económico	25

Dirección General de Bibliotecas UAQ

1. INTRODUCCIÓN

La forma en como las empresas han ido cambiando en las últimas décadas, ha moldeado también la forma en cómo los trabajadores operan en ellas. Han ocurrido cambios sustanciales en este siglo gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), que ayudan a mejorar muchos procesos, eficientizar las labores que hace una persona, especializar las tareas, etc.

Se ha presentado una tendencia mundial en la que las empresas modificaron los entornos laborales tradicionales en ambientes virtuales que ayudan a facilitar la realización de muchas tareas. Gracias a este cambio en las organizaciones se ha logrado que ahora se trabaje en muchas posiciones con base en el cumplimiento de objetivos y no con base en horas trabajadas.

Las grandes ciudades donde se encuentran las oportunidades laborales en Latinoamérica son urbes que presentan muchos problemas de tráfico. En promedio, el 30% de los empleados invierte 90 minutos de traslado de su casa a su centro de trabajo (IBM, 2011). Esto además de ocasionar bajo desempeño, causa estrés en los trabajadores.

Además del estrés ocasionado por el tráfico en las grandes ciudades, está el estrés laboral causado por ambientes de trabajo complicados y la necesidad de ser más productivos. Todo ello crea condiciones propicias para afectar la salud de los trabajadores ya que se puede producir saturación física o mental del trabajador, así como fatiga crónica que se ve reflejado en un descenso consistente en la calidad de vida.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En México, el debate ambiental ha sido la ocasión fundamental para poner sobre la mesa el tema del teletrabajo. Desde 1989, para enfrentar los problemas ambientales causados por la mala dispersión de contaminantes en la capital, se anunció que todos los autos del Valle de México dejarían de circular en tre 4 y 5 días al mes (un día a la semana y un sábado por mes) mediante un sistema de hologramas para distribuir los días de descanso de los autos, según la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información. (AMITI, 2018).

Esta medida dio pie a que las empresas se replantearan su cultura laboral en favor de modelos que dieran prioridad a la productividad sin importar el lugar donde se realizase el trabajo. Por ejemplo, la Comisión de Movilidad de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX, 2016), indicó que implementar un esquema de teletrabajo podría incrementar en 28% la productividad de las empresas, al tiempo que mejoraría la calidad de vida de los empleados, quienes en ocasiones deben invertir hasta 5 horas diarias en traslados, las cuales, sumadas a una jornada de 8 horas, dan como resultado trabajadores exhaustos y poco productivos.

El Índice de Tráfico TomTom (TomTom, 2017) indica que la capital mexicana ocupa el primer lugar mundial en problemas de congestión vial, por segundo año consecutivo. Se revela también que los automovilistas de la Ciudad de México tardan 66% más en llegar a su destino. Así, un conductor en la Ciudad de México pierde en promedio 59 minutos diarios en el tráfico, lo que da un total de 227 horas de viaje adicionales al ideal por año.

Según la Encuesta Origen-Destino en hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en colaboración con la universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se realizan alrededor de 7.59 millones de viajes al trabajo entre semana (INEGI, 2017). Por otro lado, el 37.2% de la población usa el transporte público para trasladarse mientras que el 22.6% usa el transporte privado y el 38.7% lo hace caminando. También se puede apreciar en el presente estudio, que hubo un incremento del 6.77% en los tiempos de traslado al trabajo con respecto a la edición anterior de la Encuesta Origen-Destino del 2007 (INEGI, 2017).

Como resultado, se han recomendado algunas acciones, que se analizan más adelante, que las empresas pueden establecer para migrar hacia esquemas de trabajo a distancia.

A pesar de que aún existen elementos por determinar, el trabajo a distancia ya es parte de la cultura laboral de muchas de las organizaciones en México y, por lo tanto, es indispensable que todas desarrollen una estrategia de conectividad móvil. La situación ambiental de la capital ha provocado que las empresas dejen atrás la lógica de espacios fijos y comiencen a adoptar nuevas formas de dinámica laboral, que les ofrezcan mayor eficiencia y permitan una mejor calidad de vida para sus trabajadores.

2.2. Investigaciones relacionadas

A raíz de la crisis del petróleo en la década de los 70's cuando se disparó el precio por barril, se encarecieron también los costos de los combustibles para el desplazamiento diario entre el domicilio y el centro de trabajo (OIT, 2019). Se tenían preocupaciones porque no se pudieran crear reservas de petróleo y el precio de éste no bajara, por lo que se empezaron a buscar alternativas de solución que no dependieran de los combustibles.

Como resultado de esta problemática la Fundación Nacional de Ciencias de los Estados Unidos decidió otorgar un apoyo al científico espacial Jack M. Nilles para que junto con su equipo de la Universidad del Sur de California investigaran el tema *Development of (Public) Policy on the Telecommunications – Transport Tradeoff*. Más tarde el equipo acuñó los términos “teledesplazamiento” y “teletrabajo” para describir de manera más concisa al trabajo remoto.

Para poder definirlo correctamente debemos hablar de sus características.

2.2.1 Características

El teletrabajo tiene relación con otros conceptos similares, como el trabajo flexible y el *home office*, aunque existen variantes entre ellos. En el primer caso, las regulaciones de contratación y cese de empleados se liberalizan y convierten a las estructuras organizacionales en sistemas menos rígidos, algunos de cuyos miembros pueden ser teletrabajadores. En el segundo, el trabajador realiza sus labores desde su propio hogar y constituye una forma específica de teletrabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016, p. 3) define el teletrabajo por tres características fundamentales:

1. El trabajador realiza sus actividades laborales fuera de las instalaciones de la organización en la cual presta sus servicios
2. Las tecnologías digitales son aprovechadas para facilitar la comunicación entre los trabajadores y sus organizaciones.
3. Los mecanismos de comunicación interna, control y seguimiento a las tareas asignadas a los trabajadores, son adecuados a dichas condiciones.

La Tabla 1 contiene información que puede ayudar a definir el teletrabajo en una empresa

Tabla 1

Factores que se han de considerar al definir el teletrabajo

Factor	Consideraciones
Proporción tiempo parcial/tiempo completo	<i>Teletrabajadores a tiempo completo:</i> normalmente desempeñan la mayoría o la totalidad de las funciones del puesto fuera del centro principal de operaciones. <i>Fijo:</i> el teletrabajador trabaja principalmente en un emplazamiento externo fijo (por ejemplo, en el domicilio)
Lugar de ejecución: fijo/móvil	<i>Móvil:</i> el teletrabajador puede trabajar o trabaja en distintos lugares fuera del centro principal de operaciones. Nota: las misiones en el terreno no se consideran teletrabajo. - se trata de adscripciones temporales a un lugar de destino fuera del centro principal de operaciones. <i>Fijo:</i> los días/horas en que el trabajador desempeñará sus funciones fuera del centro de operaciones son siempre los mismos.
Horario: fijo/variable	<i>Variable:</i> los días/horas en que el trabajador desempeñará sus funciones fuera del centro de operaciones varían <i>Colaboración baja:</i> la interacción que los trabajadores han de mantener con los colegas del centro principal de operaciones es baja.
Colaboración: baja/alta	<i>Colaboración alta:</i> la interacción que los trabajadores han de mantener con los colegas del centro principal de operaciones es alta. <i>Secuencial:</i> las tareas interdependientes del trabajador se desarrollan consecutivamente (por ejemplo, correos electrónicos, fax)
Sincronización de tareas: secuencial/simultánea	<i>Simultánea:</i> las tareas interdependientes del trabajador se desarrollan simultáneamente (por ejemplo, conferencia telefónica, videoconferencia).
Autonomía: baja/alta	<i>Autonomía baja:</i> los trabajadores tienen poco margen para decidir acogerse al teletrabajo, cuándo y cómo. <i>Autonomía alta:</i> los trabajadores tienen mucho margen para decidir acogerse al teletrabajo, cuándo y cómo <i>Autonomía alta:</i> los trabajadores tienen mucho margen para decidir acogerse al teletrabajo, cuándo y cómo.

Fuente: Nicklin et al. (2016 p. 46)

La incidencia de las TIC, está relacionada no solo con los avances tecnológicos registrados en los países sino, también, con la estructura económica y las culturas de trabajo existentes.

El informe “Trabajar a toda hora, en cualquier lugar: Efectos sobre el mundo del trabajo” (OIT-Eurofound, 2017) sintetiza una investigación efectuada por ambas organizaciones en 15 países, incluyendo diez de la Unión Europea (UE): Alemania, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Hungría, Italia, Holanda, Suecia y el Reino Unido, así como Argentina, Brasil, EEUU, India y Japón. El reporte concluye que el teletrabajo beneficia ya a un tercio de los empleados en algunos de los países analizados.

Con respecto al género, es más frecuente que las mujeres opten por hacer uso del teletrabajo en casa, por lo que el estudio señala que *“los roles y modelos de trabajo atribuidos a los hombres y a las mujeres y la vida familiar en los diferentes países desempeñan un papel relevante en la configuración del teletrabajo”* (OIT-Eurofound, 2017, s.p.).

El porcentaje de empleados que ejercen el teletrabajo alcanza una media de 20% en EEUU, 19% en la economía formal de la India, 16% en Japón, mientras que 17% de los empleados de la UE efectúan sus labores por teletrabajo, con hasta 40% en los países escandinavos, seguidos por Bélgica, Francia, Holanda y el Reino Unido, mientras que Alemania, Hungría, Italia y España se encuentran por debajo de la media de la región. (OIT-Eurofound, 2017).

3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Tomando en cuenta las ventajas y desventajas de la práctica del teletrabajo o trabajo remoto, las empresas latinoamericanas han tenido que buscar la manera de poder aprovechar las primeras y disminuir las segundas. Un modelo que ha funcionado bien para equilibrar la vida laboral y profesional de sus empleados es el de combinar varios beneficios relacionados con el tiempo y lugar en donde se trabaja. Llamaremos a este modelo el Modelo de Teletrabajo Combinado (MTC).

Es importante aclarar que en este modelo, se requiere primero tener algunas de las condiciones idóneas mencionadas anteriormente para que el modelo se implemente exitosamente. La empresa donde se aplicó el modelo se dedica a la elaboración de ingredientes funcionales para la industria de alimentos y bebidas, tiene aproximadamente 600 colaboradores donde aproximadamente el 60% de ellos son personal operativo y el resto personal administrativo. Este modelo va orientado solo al personal administrativo.

3.1 Infraestructura tecnológica

La empresa reconoció a partir de 2010 la importancia que la movilidad estaba teniendo para la efectividad de los equipos de trabajo por lo que en 2013, la empresa llevó a cabo una detallada investigación sobre los beneficios de tener una serie de herramientas de comunicación totalmente integradas. A raíz de esto, se implementó una estrategia de implementación junto con Microsoft para desarrollar una infraestructura tecnológica robusta. Esta estrategia se implementó en 2014 y desde entonces se ha mejorado con el paso del tiempo.

El objetivo final de la implementación fue poder asegurar que todos los empleados a nivel global tengan la posibilidad de contactar a cualquier colega de la manera más

eficiente. Entre las herramientas y servicios con los que cuenta, se busca que estas sean un agente promotor de ayuda y colaboración dentro del negocio y con los socios estratégicos para mejorar la eficiencia en todo el staff. Algunas de estas herramientas de comunicación son:

1. Email – Outlook: Accesible desde y fuera de la oficina, con capacidad de más de 25 Gb por cuenta para evitar problemas de saturación
2. Acceso remoto a los servidores: en alianza con Cisco, se puede acceder de forma segura y eficiente a los servidores desde cualquier parte del mundo.

3.2 Cultura Organizacional

Aunado a la infraestructura tecnológica que se tiene, se cuenta una cultura organizacional muy particular que ha ayudado a poder implementar de manera eficiente y exitosa el teletrabajo. Primeramente, se cuenta con un modelo de desempeño basado en objetivos fácilmente medibles que ayudan a que no necesariamente se tenga que estar en el centro de trabajo físicamente. Este modelo con base en objetivos también crea un ambiente de confianza y flexibilidad que ayuda a que independientemente del lugar donde se encuentre, se puedan alcanzar los resultados deseados.

Los colaboradores establecen sus objetivos a principios del año y son revisados con sus jefes directos, para que puedan llegar a un acuerdo sobre lo que se tiene que cumplir y la forma de medirse. Esto ayuda a que se abran los canales de comunicación y se tengan claras las expectativas de cada rol. Posteriormente a lo largo del año se van revisando el cumplimiento de estos objetivos para asegurar que se está yendo por el camino correcto y para ver qué se tiene que modificar o de que recursos se necesitan para cumplir con dichos objetivos.

En cuanto a las instalaciones físicas con que se cuentan, se fomentan los espacios abiertos, sin puertas, coloridos, cómodos y visualmente motivantes. Estos espacios están pensados para fomentar la comunicación abierta y el trabajo en equipo. El que puedas acercarte a cualquier colaborador, de cualquier nivel de la organización. Los espacios tienen tecnología incorporada, lo que beneficia la comunicación con otros colaboradores fuera de las instalaciones.

Gracias a estas instalaciones, se crea en la empresa un ambiente cálido, colaborativo y de constante convivencia y comunicación. Por lo que se crean vínculos fuertes entre los miembros de los equipos con lo que se genera aprecio por el lugar de trabajo y por los colaboradores.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Justificación

El teletrabajo es una modalidad indispensable con la que deben contar las organizaciones ya que se presenta un sinnúmero de oportunidades tanto para la empresa como para el trabajador. Puede ser muy útil si se usa adecuadamente, además de que puede ser un incentivo para algunos trabajadores dependiendo en la forma en cómo se implemente.

El teletrabajo ha cobrado relevancia en los últimos años como una tendencia laboral debido a la cada vez más agobiante manera de vivir de las grandes ciudades, que implica traslados, aglomeraciones, costos, estrés, frustraciones y por supuesto tiempo invertido.

Un factor importante a considerar para entender la relevancia del teletrabajo en nuestra sociedad es el incremento en el uso de las TIC que cada vez forman más parte de nuestras vidas cotidianas y que si las usamos correctamente las podemos aprovechar al máximo a la hora de realizar nuestro trabajo. Como ejemplo está el uso de computadoras portátiles, redes de comunicación, dispositivos móviles, software de seguridad, etc.

Con esta inmersión que se tiene en la tecnología resulta un paso muy natural el trabajar a distancia pues la comunicación no se corta sino que se mantiene pero es importante mencionar que las organizaciones deben acompañar a sus colaboradores a dar este paso de la mejor forma para que ambas partes salgan ganando si no, se perderán los beneficios del teletrabajo.

4.2. Planteamiento del Problema

El problema del transporte en las grandes ciudades ha ido creciendo en las últimas décadas y cada vez es más difícil vivir cerca de los centros de trabajo lo que lleva a que se pierdan horas en traslados del trabajo al hogar. Además, el estrés ocasionado por el tráfico en las

grandes ciudades ocasiona empleados cada vez más irritados, frustrados y poco productivos.

El tráfico también ocasiona problemas ambientales debido a la gran cantidad de contaminantes dispersados en el aire por la alta cantidad de vehículos en las calles en las horas pico. Esto sin contar con la contaminación auditiva que también causa problemas de salud a largo plazo.

Por otro lado, si se habla de la poca inversión en vías para vehículos no contaminantes, eso orilla a los empleadores a usar autos o transporte público para trasladarse, lo que lleva que cada vez haya más vehículos de combustión interna y más tráfico que podría reducirse en gran medida gracias al teletrabajo. Todo ello afecta la salud de los trabajadores presentando así una disminución de su calidad de vida

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general

Describir las características del teletrabajo como estrategia para equilibrar la vida profesional y personal en el siglo XXI

4.3.2. Objetivos específicos

Describir las características del teletrabajo

Describir las características de la vida profesional y personal en el siglo XXI

4.4. Definición del Universo

La empresa en la que se realizó el estudio cuenta con alrededor de 119 gerentes administrativos en 4 ubicaciones diferentes dentro de la República Mexicana que tienen a su cargo a más de 300 empleados administrativos.

4.5. Tamaño y Tipo de la muestra

El estudio se realizó a toda la población de gerentes en el 2019 para evaluar el programa implementado por la compañía.

4.6. Definición de Variables

- Teletrabajo:

Diferentes autores presentan diversas definiciones sobre lo que es el teletrabajo. La mayoría de los expertos coinciden con la definición de Tammy D. Allen. (Allen, 2015: 45), que definen el teletrabajo como una modalidad de trabajo que involucra trabajar desde una serie de ubicaciones alternas fuera de las oficinas centrales en la que se puede incluir la realización de actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros. Es indispensable el soporte de las Tecnologías de Información y Comunicaciones. Por lo cual el contacto entre el trabajador y la organización no requiere la presencia física del trabajador.

- Vida profesional y personal:

Según diversos autores, la vida profesional y la vida personal es como se pueden dividir dos aspectos fundamentales de nuestra vida. Podemos coincidir en la definición de Martha Alles en su libro “Conciliar vida profesional y personal: Dos miradas: organizacional e individual” en donde menciona que la vida profesional se refiere a la faceta de la vida dedicada a la profesión y al desarrollo intelectual, sin embargo no está limitado a ello puesto que puede haber otros intereses profesionales que se adicionan a la profesión principal. (Alles, 2010)

En cuanto a la vida personal, la autora señala que la vida personal se refiere a intereses como familia, amistades, intereses comunitarios, políticos, espirituales o

culturales que están por separado de lo que es la vida profesional definida en el párrafo anterior.

4.7. Hipótesis

El teletrabajo constituye una estrategia para equilibrar la vida profesional y personal en el siglo XXI.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

5. METODOLOGÍA

5.1. Diseño del estudio

El diseño del estudio realizado correspondió a una investigación no experimental que según los autores Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado y Baptista Lucio, definen como estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández et al, 2006).

5.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizó fue una investigación descriptiva que se refiere a buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández et al, 2006). Es decir este tipo de estudios se usan para medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos del fenómeno a investigar.

5.3. Instrumento

Se utilizó un instrumento de medición por parte de la empresa para valorar la eficiencia del programa del teletrabajo combinado implementado, sin embargo no se tuvo acceso al mismo.

5.4. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización para realizar hablar del estudio realizado, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis.
4. Revisión y análisis del programa implementado

5.Desarrollo de resultados y conclusiones.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Así como existen ventajas con respecto al teletrabajo, también debemos tener en cuenta que se puede incurrir en algunas desventajas, pero se puede trabajar en evitarlas o reducir el riesgo a caer en ellas.

Contar con personal especializado sin importar el lugar del mundo en que se encuentre: por ejemplo, un profesional que pueda trabajar desde su casa en forma permanente y eventualmente asistir a la oficina o conectarse a reuniones virtuales. Supone una reducción en costos fijos y tiene un impacto positivo en el medio ambiente, ya que se reducen los desplazamientos, se mejora la movilidad y se reduce la emisión de gases asociada al transporte. Mejora de la visión de la empresa a través de su responsabilidad social, propiciando trabajadores con mejor vida familiar, disminución de la contaminación ambiental al reducir los traslados de los empleados, así como un descenso en el costo de arrendamiento de espacios destinados a oficinas.

6.2 Ventajas del teletrabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), diversos investigadores y organizaciones como Eurofound, han argumentado ciertas ventajas que se pueden catalogar en beneficios para la empresa, para el trabajador y para la sociedad en general. A raíz de estas publicaciones es que el teletrabajo ha adquirido popularidad y se han sumado cada vez más organizaciones en implementarlo. A continuación, se mencionan las más relevantes.

6.3 Beneficios para la empresa ·

- Mayor productividad, se considera que el teletrabajo motiva al teletrabajador a rendir más porque aumenta su calidad de vida y dispone de mayor tiempo personal.
- Mayor calidad en el trabajo, porque el tiempo dedicado al trabajo es más productivo.
- Menores costos en los gastos de operación como consumo energético, de agua, renta y mantenimiento de espacios de trabajo, estacionamiento, entre otros.
- Mejora y retención de talento, al no depender en todos los casos de que los trabajadores mayor calificados vivan cerca de la empresa.
- Menor rotación de personal; un trabajador que se siente satisfecho con las condiciones de su empleo tiende a rendir más y a no buscar otras opciones, lo que al mediano o largo plazos determina menores costos para la empresa en la capacitación del personal y en el aprovechamiento de su experiencia.
- Evolución de la empresa a través de la innovación tecnológica y posibilidad de diversificar sus mecanismos de organización y oferta de servicios.

6.4 Beneficios para el trabajador

- Aumento en su calidad de vida al disponer de mayor tiempo para él/ella y su familia.
- Menor estrés en desplazamientos.
- Disminución de costos en desplazamientos, ya sea en mantenimiento vehicular o costos de combustible.

6.5 Beneficios para la sociedad

- Disminución de la cantidad de personas y vehículos que se desplazan y por ende, disminución de embotellamientos y tiempos de desplazamiento vehicular, lo que disminuye algunos de los problemas asociados a la alta densidad poblacional.
- Mejora en el medio ambiente, debido a la disminución de emisión de gases de efecto invernadero.
- Mayores oportunidades laborales a grupos de población vulnerable como jóvenes para acceder a su primer empleo, mujeres en estado de embarazo, personas con discapacidad o mejor llamados con capacidades diferentes, mayores de 45 años, mujeres jefas de familia,
- Aprovechamiento de los talentos y capacidades de personas que tienen dificultades para desplazarse, lo que puede generar más productividad y oportunidades de desarrollo para personas y empresas.
- Menor concentración de personas en las grandes urbes debido a que una proporción importante de la migración medido rural-medio urbano es por la búsqueda de empleo y la posibilidad de fortalecer laboral y económicamente zonas aisladas y con menores índices de desarrollo.

6.6 Desventajas del teletrabajo

Conforme el teletrabajo adquiere mayor relevancia en América Latina, las empresas no quieren pasar el momento de implementarlo. Sin embargo, para que una empresa pueda implementar un modelo de teletrabajo es necesario examinar detalladamente tanto los objetivos, como las posibles ventajas y desventajas para todas las partes de la

organización. A continuación, se presenta una breve panorámica de algunos de estos aspectos, que han destacado analistas del medio universitario, del medio empresarial o de los interlocutores sociales.

6.7 Desventajas para la empresa

- La supervisión hacia el trabajador disminuye. Si no se realiza una modalidad mixta puede haber pérdida de jerarquías.
- Si se implementan compensaciones monetarias, éstas pueden exceder los beneficios del ahorro.
- Se da una menor identificación del trabajador con la empresa.
- El aislamiento físico produce una menor socialización y participación del trabajador.

6.8 Desventajas para el trabajador

- Falta de ambiente laboral; el ambiente en el que el trabajador labora puede no ser el más apto para la realización de sus actividades.
- Puede provocar el sedentarismo, ya que se disminuyen los traslados y movimientos.
- Posibilidad de aumento de conflictos o distracciones dentro del núcleo familiar.
- Si no se explica correctamente la política de la empresa se crea un sentimiento de poca valoración o aprecio por parte del empleado hacia su esfuerzo o persona.
- Pérdida de colaboración y relaciones personales con otros trabajadores de su área y por ende depresión o preocupación.
- Horarios ilimitados, incluidos los fines de semana.

- Tendencia a trabajar más horas, la superposición entre el trabajo remunerado y la vida personal (interferencia trabajo-casa) y, como consecuencia, la intensificación del trabajo.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

7. PROPUESTAS

7.1 Modelo de Teletrabajo Combinado

El Modelo de Teletrabajo Combinado, se refiere una serie de modalidades de trabajo que fomentan un equilibrio entre la vida laboral y personal. En la empresa se implementaron estas modalidades con el fin de que cada colaborador usara las que más le convengan y pueda complementarlas con su estilo de vida.

Las 4 modalidades implementadas en el programa son: 1) Teletrabajo una vez a la semana; 2) Horario flexible; 3) Semana comprimida; 4) Días libres opcionales.

La primera modalidad es la esencia del modelo. El poder realizar el trabajo desde cualquier parte que sea diferente al de la oficina asignada. Sin embargo, para no caer en las desventajas antes mencionadas como aislamiento, desvanecimiento de la línea entre el trabajo y la vida personal, falta de supervisión, o exceso de horas extras, se decidió solamente dejar un día de la semana para hacer teletrabajo, con previo acuerdo con el jefe inmediato y sin que estos días sean acumulables.

La segunda modalidad se refiere a que se puede definir un horario de entrada y salida que sea fijo durante el año. Considerando que el horario del negocio es de 8 de la mañana a 5 de la tarde, se puede elegir entrar a las 7am y salir a las 4pm; o entrar a las 9am y salir a las 6pm. Es importante mencionar que en la política implementada se pide que por lo menos alguien del equipo pueda cubrir el horario del negocio para no dejar sin representación al equipo en el horario establecido.

La tercera modalidad es la Semana Comprimida, la cual consiste en trabajar 3 horas más durante ciertos días de la semana para que el viernes se pueda salir a las 2 de la tarde.

Esta modalidad de igual forma, debe de cubrir con algún miembro del equipo que pueda cubrir el horario del negocio.

La cuarta modalidad del programa, consiste en un día libre adicional a las vacaciones con goce de sueldo para asuntos o trámites personales que pudieran surgir al colaborador. Por ejemplo, acudir al médico, algún trámite bancario, o gubernamental. Estos días adicionales de vacaciones se asignan de acuerdo a la antigüedad del colaborador. De 1 a 2 años de antigüedad, le corresponde 1 día de vacaciones adicional; si tiene de 3 a 5 años de antigüedad le corresponden 2 días de vacaciones por este concepto; si el colaborador tiene de 6 años en adelante, le corresponden 3 días para trámites o asuntos personales como beneficio. Adicionalmente a estas condiciones, el programa establece que se pueden sumar a los días de vacaciones comunes o a días festivos. Pero, no son acumulables ni transferibles.

Para poder gozar de este programa, se estipuló que se deben cumplir con ciertos criterios de elegibilidad, como los son el haber cumplido las expectativas en la última evaluación previa. Otra condición es que la naturaleza del rol lo permita y que se cuente con las condiciones necesarias para trabajar de manera remota.

7.2 Forma de implementación

La manera en cómo se implementó este programa fue a través de una prueba piloto en algunos de los lugares donde la compañía tiene presencia en México. Fue una prueba de 3 meses que se estuvo evaluando constantemente para medir el nivel de aprovechamiento del programa por parte de los colaboradores.

Se comenzó con el lanzamiento del programa donde se invitaron a participar a todos los colaboradores a videoconferencias donde se lanzaría el programa y se comunicaría la

manera en que operaría. Se llevó a cabo una campaña de publicidad interna muy fuerte en donde se buscaba que el 100% de los colaboradores administrativos participara en las videoconferencias para que estuvieran al tanto del programa.

Después de que se llevaron a cabo las videoconferencias de lanzamiento del programa, se lanzó de nuevo otra campaña de publicidad interna fomentando el uso del mismo por un periodo de prueba de 3 meses. Se invitaba a que cada colaborador hablara con su líder acerca de la manera de trabajar que a cada uno le convenía más.

Una vez pasados los 3 meses, se levantaron encuestas a los participantes para que pudieran compartir su opinión y su evaluación al programa. Finalmente se pudieron recabar las opiniones de cerca del 80% de los colaboradores administrativos. Estos resultados mostraban una clara aceptación al programa y reflejaban que cada colaborador podía personalizar el programa cómo más le gustara.

Una vez pasado el periodo de prueba, se dio paso a una implementación definitiva del modelo para que pudiera ser aplicado al 100% de los *sites* en México. Junto con esta implementación definitiva se lanzó una nueva campaña de publicidad interna en donde se entrevistó a algunos colaboradores que ya habían experimentado el modelo. En las entrevistas cada colaborador daba su opinión y expresaba cómo le sacaba el mayor provecho cada uno.

Finalmente, el programa ya tiene un año operando sin dificultades y fue bien recibido por el 100% de los colaboradores, pues cada uno personaliza el programa a su manera.

7.3 Retos y oportunidades del teletrabajo

Todo lo anterior sigue un fin principal que es la conciliación entre trabajo y familia y mejorar la vida trabajadores. Sin embargo, esta modalidad de trabajo aun presenta retos importantes que será necesario tomar en consideración para el futuro de esta práctica.

En el estudio “Telework and its effects in Europe” (Lutz y Vargas, 2019:36-75) publicado por Lutz y Vargas junto con la European Working Conditions Survey (Eurofund, 2015) y la European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions (Eurofund, 2017), se levantó una encuesta en 10 países europeos sobre las condiciones laborales. Se encontró que los sectores más tendientes a realizar teletrabajo ocasionalmente son en primer lugar, el sector los servicios financieros, posteriormente están otros servicios, luego están las actividades de la administración pública y en cuarto lugar las actividades de educación. La *Figura 1* presenta los resultados:

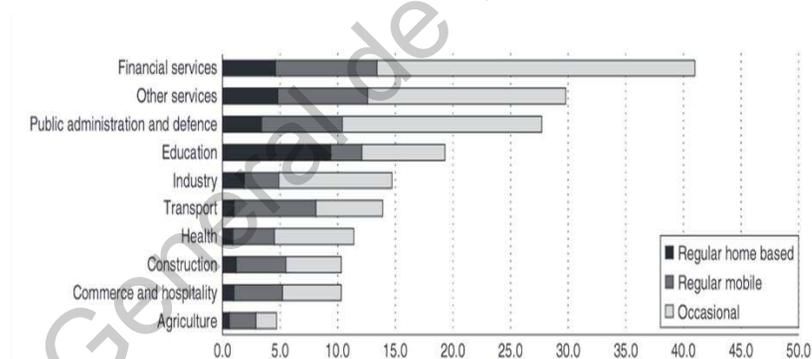


Figura 1: Participación de trabajadores por tipo de teletrabajo y sector económico. Fuente: Lutz & Vargas, (2019).

En un estudio realizado por la empresa OWL (OWL, 2019), en donde se encuestó a más de 1,200 empleados en Estados Unidos de diversas empresas, se encontró que cerca de dos terceras partes hace teletrabajo parte de su tiempo laboral. También se encontró que la proporción de trabajadores que más hacen teletrabajo, son aquellos que ganan más. Además, se halló que los empleados que hacen teletrabajo ganan aproximadamente 2.2 veces más que los empleados en sitio.

Acercas de las expectativas del teletrabajo en el futuro, el estudio (OWL, 2019) encuestó a los empleados sobre si planean trabajar remotamente más tiempo en el futuro y se encontró que el 42% de los trabajadores remotos planean trabajar en forma remota con mayor frecuencia en los próximos cinco años, y que más de la mitad de los trabajadores en sitio desean comenzar a trabajar en forma remota. Solo el 19% dice que no quiere trabajar de forma remota en los próximos 5 años.

El estudio de OWL (OWL, 2019) presenta que entre las principales desventajas mencionadas por los teletrabajadores encuestados (cuya gran mayoría hace teletrabajo desde su hogar) surgen cuestiones como aislamiento, sensación de soledad, disminución de contacto físico, falta de socialización, dificultad de establecer límites claros entre trabajo y familia, continuo aumento de las horas dedicadas al trabajo, entre otras.

En iniciativas recientes de los gobiernos se han empezado a abordar otros aspectos regulables del teletrabajo, tales como el trabajo informal o las horas extras, a través de medidas que limiten dicho trabajo fuera del horario normal de oficina. Es muy importante abordar la cuestión del trabajo suplementario, siempre garantizando que se respeten los períodos mínimos de descanso o las condiciones más seguras para realizarlo.

Otro de los retos que presenta esta modalidad en el futuro es la pérdida de control por parte de los supervisores a los empleados. En el estudio de la empresa OWL (OWL, 2019), la principal preocupación que tienen los directivos con el 82%, fue que el empleado pudiera perder productividad por una falta de control. Por lo que es necesario trabajar en la cultura de las organizaciones a fin de concientizar a los empleados sobre la importancia de trabajar bajo objetivos y de mantener el compromiso para con el trabajo.

CONCLUSIONES

En semanas recientes el teletrabajo ha sido tendencia mundial a causa de la crisis epidemiológica causada por el Coronavirus (Covid-19), pues distintas empresas y organizaciones han volteado a ver este modelo como solución al problema que representa el no poder salir a trabajar para evitar más contagios. Es por ello que muchas empresas han tenido que adoptar de forma inmediata el modelo sin estar preparados al 100%. Esta solución ha hecho que diversas empresas puedan seguir operando de forma remota sin que el coronavirus sea un impedimento total para que los negocios sigan trabajando.

Sin embargo, se ha tenido que implementar un modelo de teletrabajo total, lo que podría causar otras consecuencias negativas como el trabajar horarios ilimitados o la pérdida de relaciones personales, entre otras mencionadas anteriormente. Muchas empresas que aun no se ven en la obligación de implementar el modelo de forma inmediata tienen oportunidad de prepararse mejor e incorporar el cambio de manera más suave dentro de sus organizaciones.

Sin duda, este modelo seguirá tomando relevancia en una sociedad cada vez más tecnológica y se hará conciencia de la necesidad de adaptarse a los nuevos patrones de trabajo para poder atraer al mejor talento a las organizaciones.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Buenos Aires. Granica.
- Allen, D.T. Golden T.D. y Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 40-69.
- Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información, A.C. (2018). *Teletrabajo en la Ciudad de México: Guía para la innovación, la productividad y la mejora de la calidad de vida*. Ciudad de México: Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información, A.C.
- Cruz, A. (18 de abril de 2012). Beneficios del teletrabajo. *El Universal*. Ciudad de México, 18 de abril.
- Eurofound. (2015). *6ta Encuesta europea de condiciones laborales: 2015*. Eurofund. Acceso el 10 de noviembre de 2019 de <https://www.eurofound.europa.eu/es/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
- Eurofound. OIT. (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office. Ginebra: 2017. Acceso el 15 de octubre de 2019 de <http://eurofound.link/ef1658>
- Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. (2016). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar consecuencias en el ámbito laboral*. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Acceso 20 de diciembre de 2019 de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544226.pdf

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. (2019).

Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar consecuencias en el ámbito laboral. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Acceso 10 de marzo de 2020 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

IBM. (2011). *IBM Global Commuter Pain Survey: Traffic Congestion Down, Pain Way Up.* IBM. Acceso el 12 de enero de 2020 de <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/35359.wss>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2018). *Encuesta Origen Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México (EOD) 2017* INEGI. Acceso el 16 de febrero de 2020 de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/eod/2017/doc/resultados_eod_2017.pdf

J.M. Nicklin *et al.*: *Telecommuting: what? Why? When? And How?* En J, lee (ed): *The impact of ICT on work* (Singapore, Springer Science+Business Media, 2016), pág. 46.

Lutz, G. Vargas, O. (2019). "Telework and its effects in Europe" In *Telework in the 21st Century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Mahtani, S. (6 de marzo de 2020). *Coming to a couch near you: A brave new world of telework in the coronavirus era.* The Washington Post. Acceso el 8 de marzo de 2020 de https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/coming-to-a-

couch-near-you-a-brave-new-world-of-teleworking-in-the-coronavirus-era/2020/03/06/86e82754-5e0c-11ea-ac50-18701e14e06d_story.html

Nilles, J. M. (1975). *Telecommunications and organizational decentralization*. IEEE. Vol. 23, N° 10, pp. 1142-1147

Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2011). *Manual De Buenas Prácticas En Teletrabajo*. Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Acceso el 10 de marzo de 2020 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*. Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Actividades Sectoriales. Acceso el 10 de marzo de 2020 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/--sector/documents/publication/wcms_531116.pdf.

Sampieri, R; Fernandez-Collado, C; Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill Interamericana.

Sánchez, C, y Ana, Gálvez Mozo. (2009). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. Athenea Digital 57-79.

Senado de la República. (11 de abril de 2019). *Dictamen De Las Comisiones Unidas De Trabajo Y Previsión Social Y De Estudios Legislativos, A La Iniciativa Con Proyecto De Decreto Por El Que Se Reforma El Artículo 311 Y Adiciona El Capítulo XII Bis De La Ley Federal Del Trabajo En Materia Del Teletrabajo*.

Senado de la República. Acceso el 18 de febrero de 2020 de https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/1/2019-06-19-1/assets/documentos/Dictamen_Teletrabajo.pdf.

TomTom. (2017). *TomTom Traffic Index 2017: Mexico City Retains Crown of 'Most Traffic Congested City' in World*. TomTom. Acceso el 12 de enero de 2020 de <https://corporate.tomtom.com/static-files/7b98ada1-ec2c-4da0-8579-f83ac0f31d88>

Dirección General de Bibliotecas UNQ