

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

Análisis de los factores críticos para la adopción del teletrabajo en Instituciones

Financieras de Desarrollo del Departamento de La Paz

Caso: Pro Mujer IFD

PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

ASISTENCIA METODOLÓGICA

Mg. Sc. PABLO RIVEROS NAVA

POSTULANTE

TAPIA FUSCO ANA MELINA

LA PAZ – BOLIVIA

2023

DEDICATORIA

Dedicado a mi mamá, quien siempre creyó en mí y me impulsó a perseguir mis sueños y metas, me inspiró para que pueda ser la mejor versión de mí.

Dedicada a mi hijo Marco, quien ha sido mi fortaleza y motor que me lleva siempre hacia adelante.

Dedicada a la memoria del Dr. Marco Antonio Cruz Jerez, sin cuyo apoyo no habría llegado hasta este momento.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, debo agradecer a mi madre, quien dedicó su vida de manera incondicional para que pudiera lograr todo lo que me propusiera, quien me apoyó durante este proceso y me motivo a seguir adelante.

Agradecer a todos mis maestros y docentes, quienes nutrieron mis conocimientos, me inspiraron e hicieron posible que yo pudiera dar rumbo a mi vida.

A mi tutor, Msc. Pablo Riveros Nava, quien me apoyó y guio durante la carrera y durante la última etapa de la misma, y sin cuyo apoyo este trabajo no hubiera sido posible.

A la familia Ruiz Sánchez, por el valioso apoyo que me permitió continuar con este proceso.

RESUMEN

El teletrabajo es una modalidad de trabajo relativamente nueva en el país, sin embargo ha ido cobrando relevancia desde su aplicación de manera inesperada a principios del año 2020 a consecuencia del confinamiento impuesto para salvaguardar la salud de la población durante el inicio de la pandemia por el Covid - 19.

En este sentido, el presente trabajo de investigación tuvo por objetivo identificar aquellos factores críticos que hacen posible la implementación del teletrabajo siendo el caso de estudio la experiencia del personal de la Fundación Pro Mujer IFD, que a través de entrevistas permitió la identificación de dichos factores y la determinación del nivel de aceptación de la modalidad de teletrabajo.

El estudio se planteó realizando un análisis de la experiencia del personal, el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional y en la productividad.

Los resultados obtenidos revelaron la existencia de 5 factores críticos para la implementación de la modalidad de teletrabajo en la institución estudiada: Limitación y cumplimiento de los horarios de trabajo, Organización del tiempo de trabajo y reuniones, Dotación de herramientas de trabajo (equipos, software), Conectividad y Comunicación.



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
1.1. Justificación o aportes	11
1.1.1. Justificación teórica	11
1.1.2. Justificación práctica	11
1.2. Situación problemática.....	12
1.3. Problema Científico	16
1.4. Guía o Idea científica	16
1.5. Objeto de estudio	16
1.6. Alcance o Campo de acción de la investigación.....	17
1.6.1. Geográfico	17
1.6.2. Temático	17
1.6.3. Temporal	17
1.7. Objetivo de la investigación.....	17
1.7.1. Objetivo General	17
1.7.2. Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO II.....	19
2.1. Referencias conceptuales	19



2.1.1.	Teletrabajo.....	19
2.1.1.1.	Concepto de Teletrabajo.....	19
2.1.1.2.	Características del Teletrabajo	21
2.1.1.3.	Implementación del Teletrabajo	21
2.1.2.	Tecnologías de Información y Comunicación.....	24
2.1.2.1.	Concepto de Tecnologías de la Información y Comunicación.....	24
2.1.3.	Variables Organizacionales	25
2.1.3.1.	Cultura organizacional.....	25
2.1.3.2.	Motivación.....	27
2.1.3.2.1.	Teorías de Motivación	27
2.1.3.2.1.1.	Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow).....	28
2.1.3.2.1.2.	Teoría de los dos factores (Herzberg)	29
2.1.3.2.1.3.	Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland)	30
2.1.3.3.	Productividad laboral	31
2.1.3.4.	Satisfacción laboral	32
2.2.	Contexto referencial.....	32
2.2.1.	Microfinanzas	32
2.2.1.1.	Concepto.....	32
2.2.2.	Instituciones Financieras de Desarrollos (IFD).....	34



2.3.	Estudios previos del objeto de estudio	34
2.3.1.	Análisis del Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las Organizaciones	34
2.3.2.	Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados	35
2.3.3.	Percepción de la experiencia de colaboradores que trabajan desde casa (Home Office)	36
2.4.	Diagnóstico del problema	36
CAPÍTULO III		38
3.1.	Tipo de Intervención	38
3.2.	Universo o población de estudio	38
3.3.	Determinación del tamaño y diseño de la muestra	39
3.4.	Selección de métodos y técnicas	42
3.5.	Instrumentos de Relevamiento de Información	44
CAPÍTULO IV		45
4.1.	Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista a los empleados	45
CAPÍTULO V		67
5.1.	Conclusiones	67
5.1.1.	Conclusiones al Objetivo General	67
5.1.2.	Conclusiones a los Objetivos Específicos	68



5.2. Recomendaciones	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	77
CRONOGRAMA	79



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: “Sentimiento al teletrabajo”	14
Gráfico 2: “Liderazgo en etapa de cuarentena”	15
Gráfico 3: “Etapas para la implementación del teletrabajo”	23
Gráfico 4: “Pirámide de las necesidades de Maslow”	28
Gráfico 5: “Instituciones Financieras de Desarrollo con oficina central en el departamento de La Paz”	39
Gráfico 6: “Factores sobresalientes para la implementación del teletrabajo”	45
Gráfico 7: “Factores que facilitaron la transición al teletrabajo”	47
Gráfico 8: “Factores que dificultaron la transición al teletrabajo”	48
Gráfico 9: “Socialización de la Normativa Interna de teletrabajo”	50
Gráfico 10: “Análisis de la Normativa Interna de teletrabajo”	51
Gráfico 11: “Ventajas del teletrabajo”	52
Gráfico 12: “Desventajas del teletrabajo”	53
Gráfico 13: “Disponibilidad de herramientas para la implementación del teletrabajo”	54
Gráfico 14: “Nivel de productividad desde la implementación del teletrabajo”	55
Gráfico 15: “Equilibrio entre vida personal y laboral desde la implementación del teletrabajo”	56
Gráfico 16: “Cambios en la Cultura Organizacional desde la implementación del teletrabajo”	57
Gráfico 17: “Factores afectados dentro de la cultura organizacional desde la implementación del teletrabajo”	58
Gráfico 18: “Impacto del teletrabajo en la comunicación dentro de la organización”	59



Gráfico 19: “Factores con respecto a la comunicación afectados desde la implementación del teletrabajo”	60
Gráfico 20: “Niveles de estrés desde la implementación del teletrabajo”	60
Gráfico 21: “Perfil de la Organización”	61
Gráfico 22: “Elección de la modalidad de trabajo”	63
Gráfico 23: “Elección de modalidad Full teletrabajo o Mixta”	64
Gráfico 24: “Factores impactados con referencia a las relaciones interpersonales y trabajo en equipo desde la implementación del teletrabajo”	65
Gráfico 25: “Factores impactados con relación a la calidad de vida desde la implementación del teletrabajo”	66



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cartera Bruta por Institución al 28/02/2021	39
Tabla 2: Cantidad de Personal por IFD	40
Tabla 3: Definición de la muestra.....	42
Tabla 4: Cuestionario para recopilación de datos.....	77



INTRODUCCIÓN

A raíz de la pandemia Covid-19, gran parte de las organizaciones se han visto forzadas a buscar alternativas que les permitan continuar con sus actividades laborales (CAINCO, 2020). Esto ha sido posible gracias al avance de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), la reducción de los costos que implicaban su adquisición y aplicación, además del avance en la cobertura de los servicios de telecomunicación.

En Bolivia, la modalidad de trabajo a distancia se perfiló como una solución viable para continuar con las actividades laborales del día a día evitando profundizar los impactos económicos negativos en el país a consecuencia de la cuarentena obligada por las cifras de afectados por la pandemia. Es así que el teletrabajo cobra relevancia en el ámbito nacional al permitir a las organizaciones de diferentes sectores continuar trabajando y a su vez obteniendo buenos resultados como el mantenimiento y/o aumento de la productividad en una coyuntura que prácticamente paralizó las actividades de la mayoría de los sectores en el país o la reducción significativa del riesgo de contagio y bajas por salud entre los colaboradores de la organización.

En este sentido, las Entidades de Intermediación Financieras (EIFs) no fueron la excepción, pues, para precautelar la salud de su personal y sus clientes sin afectar la productividad, determinaron pasar a la modalidad del teletrabajo con resultados que superaron sus expectativas. (IBAÑEZ & VÁSQUEZ, 2020)

El teletrabajo en Bolivia se aprueba a partir del 14 de abril de la gestión 2020 a través del Decreto Supremo N° 4218. Por tanto, la aplicación y efectividad del teletrabajo aún está en proceso de implementación y adecuación para que se ajuste a las organizaciones bolivianas



y que pueda ser de beneficio para la sociedad, no sólo en un ámbito económico y laboral, sino también, en el ámbito personal de los trabajadores.

Para la ejecución del teletrabajo es necesario evaluar diferentes factores como: el costo de la implementación de esta modalidad, la ciberseguridad, la eficiencia, la reingeniería de procesos, la capacitación del personal, entre otros factores, sin embargo, también es de vital relevancia, el liderazgo de la directiva para llevar a cabo la aplicación de un modelo que se ajuste a las necesidades no sólo de su organización, sino de su personal.

Es preciso señalar que esta modalidad de trabajo trae consigo una amplia variedad de beneficios, como la reducción de estrés, la oportunidad de balancear la vida laboral y la familiar y para el caso de las instituciones reducir los costos fijos; sin embargo, es necesario también identificar las desventajas que implica su implementación con el objetivo de plantear soluciones que faciliten su adopción para poder lograr un impacto beneficioso para las organizaciones.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I - ASPECTOS GENERALES. En este capítulo se presenta el tema a investigar, se justifica y se define el problema.

CAPÍTULO II - DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS. En este capítulo se desarrolla la base teórica según la cual se abordará el problema a investigar.

CAPÍTULO III - DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN. En este capítulo se define el proceso mediante el cual se realizará el relevamiento y procesamiento de la información relevante que permitirá llegar a una conclusión.



CAPÍTULO IV - RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. En este capítulo se procede a realizar una consolidación de la información recolectada para su posterior análisis.

CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. Finalmente, es este capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones fruto del análisis realizado en el anterior capítulo en concordancia con los objetivos planteados en el Capítulo I.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación o aportes

1.1.1. Justificación teórica

Se busca analizar y estudiar de manera clara los factores críticos que tienen relevancia para el desarrollo de la investigación propuesta. Para ello se propone el análisis de la relación del teletrabajo con la productividad y la cultura organizacional, conceptos considerados importantes para el desempeño de una organización, permitiendo así presentar un panorama claro con relación a esta modalidad de trabajo y los aspectos relevantes para una adecuada conceptualización.

El análisis propuesto contribuirá a un posterior estudio de los factores que requieren de especial atención para que esta modalidad de trabajo pueda ajustarse e implementarse según las necesidades y culturas de las entidades microfinancieras de la ciudad de La Paz.

1.1.2. Justificación práctica

Este trabajo de investigación busca realizar un análisis de la modalidad de teletrabajo para que esta pueda ser adecuada a la realidad y a la cultura boliviana, a las necesidades de los empleadores y los trabajadores de las organizaciones bolivianas con el objetivo de que las Entidades de Intermediación Financiera, entre ellas las Instituciones Financieras de Desarrollos (IFDs) de la ciudad de La Paz puedan sacar provecho de esta modalidad en un largo plazo y que no sólo se limite su aplicación durante la emergencia sanitaria.



“El teletrabajo no es una alternativa a la cuarentena ni un parche a la situación que estamos viviendo, sino es un paradigma que hace dos décadas se lo viene trabajando, para conectar globalmente los objetivos laborales”. (Durán, 2020)

Como resultado de esta investigación se pretende determinar la situación y el impacto del teletrabajo en la Fundación Pro Mujer IFD, esto desde la perspectiva de los empleados.

1.2. Situación problemática

En América Latina los países con mayor avance con el teletrabajo son: Colombia, Costa Rica, Brasil, Ecuador y Argentina, los beneficios observados en la incorporación de esta práctica son varios, entre ellos: promueve la modernización tecnológica, permite mayor balance, reduce índices de estrés, genera ahorro para las empresas (electricidad, instalaciones, papelería) y en algunos casos de éxito, la implementación ha provocado una mejora en la productividad hasta de un 20%. (Córdova, 2020)

El teletrabajo se encuentra dando sus primeros pasos en Bolivia. A pesar de que no es precisamente una práctica nueva, se debe considerar que no era ampliamente practicada en el país hasta hace unos meses. Esto ha implicado una serie de retos y ajustes tanto para las organizaciones como para sus dependientes. Y es que cada organización tiene su propia cultura y modalidad de funcionamiento que, en algunos casos, no estaban acordes con las nuevas tecnologías necesarias para poder aplicar este modo de trabajo como fue el caso del sector jurídico, que con el inicio de la cuarentena se vio en la necesidad de ajustar sus procesos para poder continuar con su trabajo durante la pandemia. (Bolivia Digital, 2021)



Este es también el caso de las entidades del sector financiero, quienes como en el caso del Banco de Crédito (BCP) continúan con gran parte de su personal bajo esta modalidad de trabajo. Gracias a la implementación del teletrabajo durante la cuarentena y en función a los resultados obtenidos es que algunas empresas están evaluando continuar con esta modalidad de trabajo en algunas áreas. (Revista Economy, 2020)

Según un estudio realizado a 100 trabajadores de empresas bolivianas a nivel nación, por el Centro de Investigación Etika sobre: “¿Cómo se están adaptando los trabajadores bolivianos al teletrabajo?” se evidencia que el 60% de las personas siente que se está adaptando de manera positiva (Gráfico 1), y el 47% percibe de manera optimista el futuro, sin embargo, un 60% de los entrevistados expresaron que siente que todavía se encontraban en un proceso de adaptación a la modalidad del teletrabajo. (MALDONADO ZEGARRA & SUÁREZ GUZMÁN, 2020)



Gráfico 1:

“Sentimiento al teletrabajo”



Fuente y elaboración: Centro de Investigación Etika

Se debe considerar que aplicar esta nueva modalidad de trabajo implica un alto compromiso por parte del trabajador y un alto sentido de la responsabilidad, es decir, que “esto hace que la disciplina por parte del trabajador sea fundamental” (CAINCO, 2020)

A esto se debe agregar el apoyo y disposición al cambio de la directiva y por supuesto de los empleados. Uno de los aspectos por los cuales el teletrabajo no estaba ampliamente difundido en el país es el de la confianza en los trabajadores. Al respecto, Mireia Las Heras, Directora del Centro Internacional Trabajo del IESE Business School de la Universidad de Navarra hace una reflexión sobre la realidad del teletrabajo en Bolivia: “Se debe cambiar la cultura paso a paso, confiando en las personas y entendiendo que contribuyen al proceso” (Carvajal, 2021).

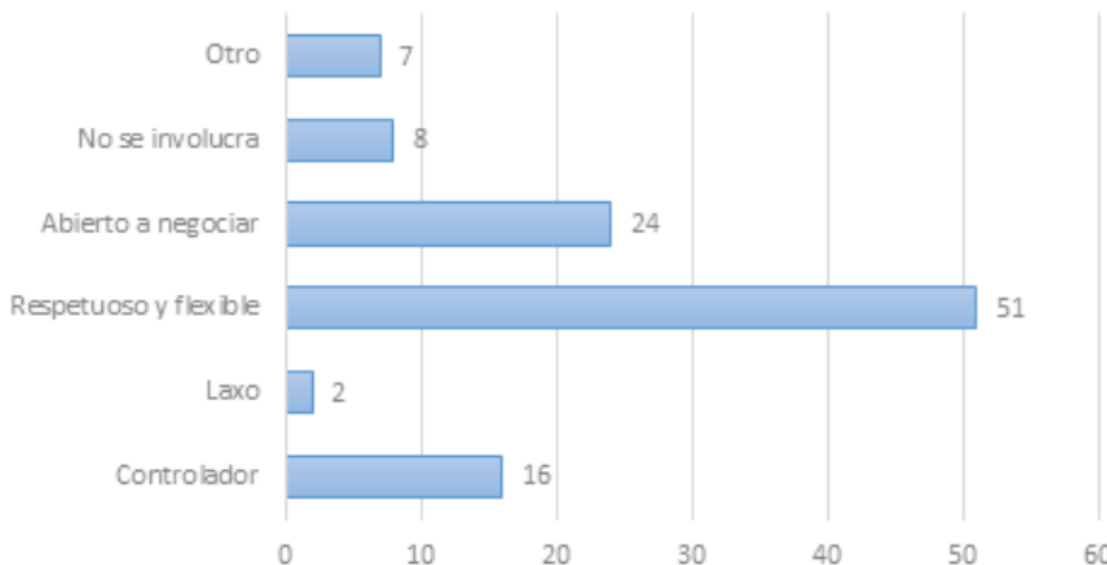


El liderazgo es otro aspecto fundamental para la implementación y funcionamiento del teletrabajo. En palabras de Xavier Marcet: “Hay empresas que reaccionan, se adaptan, no se quedan paradas y eso es lo que debe fomentar un buen líder” (CAINCO, 2020).

En función al estudio antes mencionado, las encuestas arrojaron los siguientes resultados relacionados al liderazgo:

Gráfico 2

Liderazgo en etapa de cuarentena



Fuente: ¿Cómo se están adaptando los trabajadores bolivianos al teletrabajo? Resultados de encuesta a trabajadores de las empresas a nivel nacional

Elaboración: Centro de Investigación Etika

Como se puede ver en el Gráfico 2, un 75% de los entrevistados reportan características de apertura a negociar, respeto y flexibilidad en sus líderes. (Durán, 2020)

En este sentido, los líderes y cabezas de las organizaciones deben estar a la vanguardia en cuanto a nuevas, mejores prácticas y herramientas que les permitan sacar el mayor provecho



de esta modalidad de trabajo además de fortalecer los canales de comunicación con sus trabajadores.

Sin embargo, también se debe recalcar que para que el teletrabajo como alternativa laboral sea posible, es de vital importancia que las organizaciones estén dispuestas a invertir en tecnología y en capacitación.

El teletrabajo es una tendencia que llegó para quedarse y claramente va a cambiar la forma de entender los negocios, pero por sobre todas las cosas de entender los procesos laborales, porque el trabajo dejará de ser un lugar al que se va, para convertirse en algo que se hace. (CAINCO, 2020)

1.3. Problema Científico

¿Cuáles son los factores críticos que han facilitado la adopción del teletrabajo en la oficina central de la Fundación Pro Mujer IFD de la ciudad de La Paz?

1.4. Guía o Idea científica

Determinar los factores organizacionales que posibiliten la adopción del teletrabajo en la Fundación Pro Mujer IFD de la ciudad de La Paz para su implementación como una alternativa laboral.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo consiste en analizar la experiencia adquirida por la Fundación Pro Mujer IFD de la ciudad de La Paz y sus respectivos funcionarios al momento de adoptar el teletrabajo como modalidad de trabajo.



1.6. Alcance o Campo de acción de la investigación

1.6.1. Geográfico

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha determinado tomar a la ciudad de La Paz.

1.6.2. Temático

Se ha seleccionado como temática para el presente trabajo de investigación los factores organizacionales para la aplicación de la Modalidad de Teletrabajo en las entidades microfinancieras (IFDs) de la ciudad de La Paz como una alternativa laboral para sus empleados.

1.6.3. Temporal

Se ha establecido que el periodo a estudiar corresponde al periodo entre junio y septiembre de la gestión 2020.

1.7. Objetivo de la investigación

1.7.1. Objetivo General

Determinar los factores que posibiliten la implementación del teletrabajo en la Fundación Pro Mujer IFD de la ciudad de La Paz para su adopción como una alternativa laboral.

1.7.2. Objetivos específicos

- Analizar la experiencia de adopción del teletrabajo, desde la óptica de los empleados de la Fundación Pro Mujer IFD, para identificar factores deseados.



- Determinar el grado de aceptación de la modalidad de teletrabajo por parte de la planta de personal de la Fundación Pro Mujer IFD de la ciudad de La Paz.
- Analizar la incidencia de la cultura organizacional para la implementación del teletrabajo.
- Examinar la relación existente entre la productividad y la implementación de la modalidad de teletrabajo.



CAPÍTULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. Referencias conceptuales

2.1.1. Teletrabajo

2.1.1.1. Concepto de Teletrabajo

A medida que la popularidad del teletrabajo ha ido en aumento, se ha ido desarrollando una pluralidad de conceptos y definiciones. En este sentido, la Organizacional Internacional del Trabajo (OIT) define el teletrabajo como una subcategoría del concepto más amplio de “trabajo a distancia”, que engloba a los trabajadores que utilizan tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) o teléfonos fijos para desempeñar el trabajo remotamente. El teletrabajo constituye una categoría única debido a que el trabajo desempeñado remotamente entraña la utilización de dispositivos electrónicos personales. (International Labor Organization, 2020)

La organización Great Place to Work define el teletrabajo como una modalidad laboral, mediante la cual el colaborador en lugar de utilizar las instalaciones de su empresa puede realizar determinadas funciones desde un lugar remoto, un *co-work*, un café e incluso desde su propia casa. (Córdova, 2020)

Por otro lado, con el objetivo de normar esta nueva modalidad de trabajo, el gobierno boliviano aprobó el DS N° 4218 en el cual se define el teletrabajo como una modalidad de relación laboral o de prestación de servicios, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando las TIC en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en



la cual no se requiere la presencia física del teletrabajador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan; diferenciando entre dos modalidades: (Decreto Supremo N° 4218, 2020).

- Teletrabajo permanente: modalidad mediante la cual el trabajador opta por realizar su trabajo de manera remota mientras dure la relación laboral.
- Teletrabajo temporal: modalidad que se aplica por un tiempo determinado.

Se debe destacar que para poder implementar esta modalidad de trabajo se deben analizar y establecer requisitos, reglas y normas que permitan disponer de manera clara los procedimientos, obligaciones, responsabilidades y derechos de todos los implicados.

Entre los requisitos o responsabilidades que debe cumplir el teletrabajador para poder llevar adelante sus funciones a distancia se destacan: contar con Internet estable y buen ancho de banda; una computadora con las herramientas básicas y necesarias para desempeñar las tareas asignadas, o la seguridad y el cuidado correspondiente para los equipos dotados por la compañía, si ese fuera el caso; y por supuesto, un teléfono o celular. (CAINCO, 2020)

Los conceptos previamente presentados permitirán realizar un análisis del teletrabajo y el grado de aplicación en la Fundación Pro Mujer IFD en función a la información otorgada por los colaboradores de la misma. En función a estos conceptos se podrá validar si el teletrabajo tiene la misma connotación en comparación a otros países.



2.1.1.2. Características del Teletrabajo

El teletrabajo se caracteriza por lo siguiente:

- **Locación:** La actividad laboral se realiza fuera de las instalaciones de la organización contratante.
- **Tecnologías:** El trabajo se vale de las tecnologías de información y comunicación para llevar a cabo sus actividades de manera remota.
- **Modelo organizacional:** Es un modelo que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas. (Ministerio de Trabajo Colombia, 2020)
- **Autonomía:** El teletrabajador tiene mayor autonomía al realizar sus labores.
- **Sincronía o asincronía:** En función de si las tareas que se desarrollan se hacen simultáneamente con otros trabajadores (videoconferencias, por ejemplo) o no. (Llavina Aguilar, y otros, 2020)
- **Flexibilidad:** Pues permite conciliar la vida personal y la vida laboral.

2.1.1.3. Implementación del Teletrabajo

Para poder implementar esta modalidad de trabajo en las organizaciones se deben desarrollar una serie de etapas o pasos que se ajusten a las necesidades y objetivos de la organización (Ministerio de Trabajo Colombia, 2020). Es de vital importancia contar con el compromiso de todos los implicados pues consiste en un proceso de análisis, pruebas y validaciones hasta llegar a un resultado que se ajuste a lo requerido por la organización y sus colaboradores.



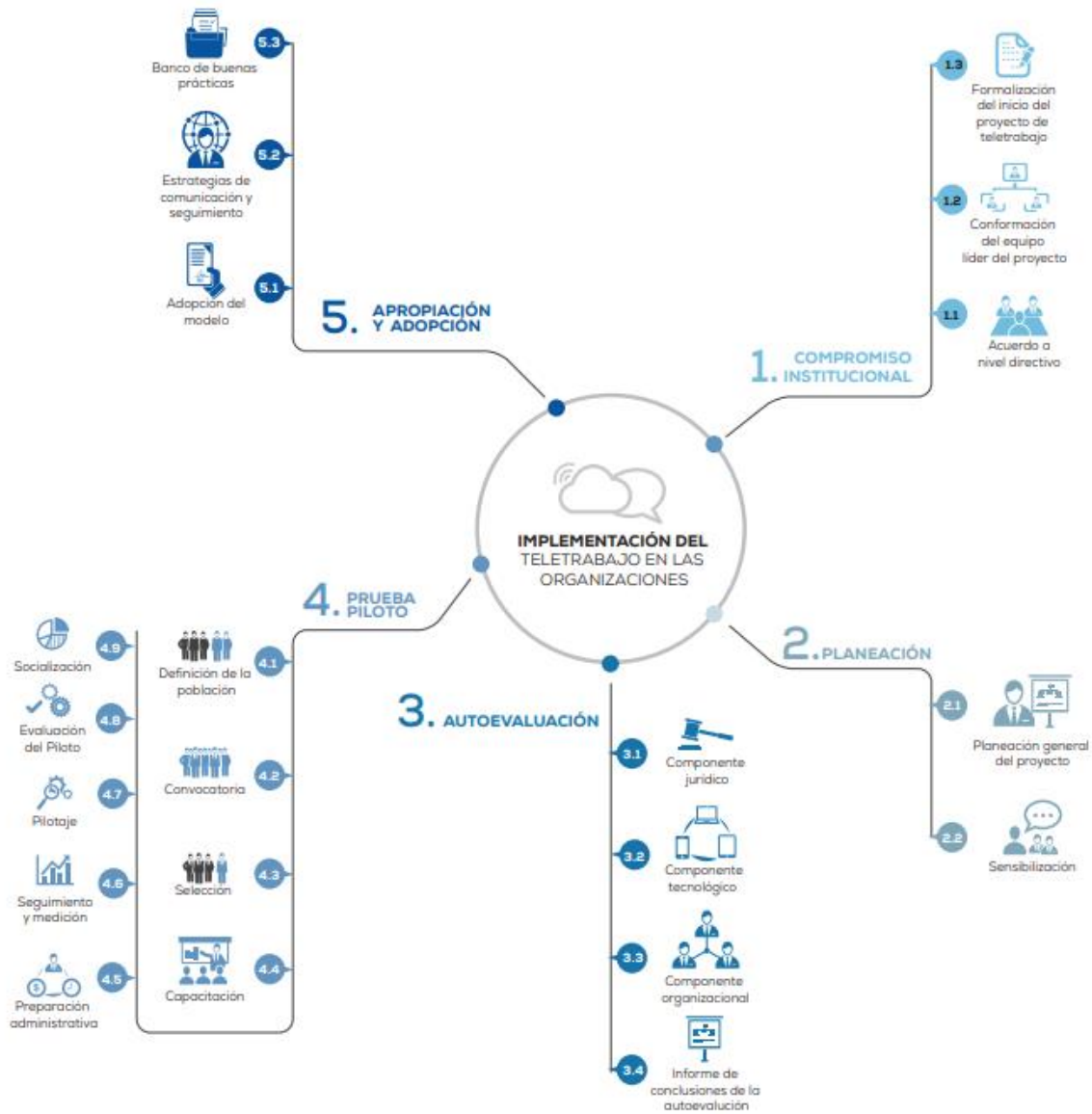
Para el proceso de implementación del teletrabajo descrito en el Gráfico 3, se propone la aplicación de las siguientes etapas (Ministerio de Trabajo Colombia, 2020):

- 1° Compromiso Institucional. Establecer la voluntad y objetivos de la dirección.
- 2° Planeación del proyecto. Se definen los recursos, plazos y tareas a seguir para llegar a los objetivos establecidos.
- 3° Autoevaluación o diagnóstico. Aquí se deben evaluar aspectos jurídicos, tecnológicos (equipos, sistemas, etc.) y organizacionales.
- 4° Prueba piloto. Identificar posibles mejoras, capacidad de adaptación de la organización.
- 5° Apropiación. Adopción del modelo con sus respectivos procedimientos y políticas.



Gráfico 3

Etapas para la implementación del teletrabajo



Fuente: Libro Blanco: El ABC del Teletrabajo en Colombia
 Elaboración: Ministerio de Trabajo Colombia



2.1.2. Tecnologías de Información y Comunicación

2.1.2.1. Concepto de Tecnologías de la Información y Comunicación

Hoy en día las TICs están presentes en casi cada aspecto de la vida cotidiana. Tienen un papel extremadamente relevante en la ejecución de una infinidad de actividades y tareas que permiten que la sociedad continúe con su normal desenvolvimiento al punto de ser ahora imprescindibles. Su relevancia es tal, que el Banco Mundial ha definido el acceso que los países tienen a las TICs como uno de los cuatro pilares para medir su grado de avance en el marco de la economía del conocimiento. (WORLD BANK INSTITUTE, 2008)

Existen un amplio número de definiciones para las TICs. Sin embargo, con el objetivo de obtener una mejor comprensión de este concepto se debe desglosar en sus partes: (Alonso, 2010)

- Tecnología: se define como la ciencia que estudia los medios técnicos y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria y de los negocios.
- Tecnología de la información (Informática): ciencia que estudia las técnicas y procesos automatizados que actúan sobre los datos y la información.
- Tecnologías de la Telecomunicación: estudian las técnicas y procesos que permiten el envío y la recepción de información a distancia.

Eloy Seoane define por TIC al conjunto de tecnologías y recursos asociados a los sistemas de información y comunicación. Esto es, el conjunto de tecnologías que aseguran la gestión eficiente de la información que se genera en una empresa. (Seoane, 2005)



Por su parte, Juan Cristobal Cobo Romaní después de realizar el análisis de un total de 86 conceptos sobre TIC, las define de la siguiente manera:

“Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): Dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento.” (Romaní, 2009)

El análisis de estos conceptos permitirá determinar las características y requisitos necesarios para la implementación exitosa del teletrabajo en función a la tecnología.

2.1.3. Variables Organizacionales

2.1.3.1. Cultura organizacional

Cada organización tiene su propia cultura, sus costumbres, su identidad. Esta se refleja en el día a día de la organización, sus decisiones, el código de conducta, etc. Estos aspectos forman parte del concepto de Cultura Organizacional.

Con el objetivo de entender claramente este concepto primero se debe definir qué es cultura. E. B. Tylor define que cultura es todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y



capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad. (OCW Universidad de Cantabria, 2017)

Otras definiciones también incluyen en el concepto de cultura variables como valores acordados explícita o implícitamente por un grupo de personas, características que permiten a una persona o grupo mantener su identidad propia, tradiciones, etc. (Encalada, 2016)

Una vez definido lo que es cultura, se pueden identificar estos mismos aspectos en el día a día de cualquier organización. En este sentido, cultura organizacional se define como lo que los empleados perciben y como esta percepción crea patrones de creencias, valores y expectativas. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012)

Pettigrew define la cultura organizacional como el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado. (Encalada, 2016)

En función a los conceptos presentados, se puede inferir que en Bolivia existe una cultura laboral propia. Cada organización cuenta con una cultura organizacional que, según los conceptos presentados previamente, se constituye de valores, costumbres y hábitos que se encuentran influidos por la cultura boliviana. Estos factores permitirán el análisis de la cultura organizacional de las instituciones a estudiar y su influencia en la implementación del teletrabajo.



2.1.3.2. Motivación

La motivación tiene un papel importante en las organizaciones. Existen una variedad de autores y teorías que se han dedicado al estudio de la motivación y su importancia para las organizaciones.

La palabra motivación proviene del latín “*moveré*”, que significa mover (Chiavenato, 2009) y se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. (Robbins & Judge, 2013)

La motivación es el concepto que se utiliza cuando se describen las fuerzas que actúan sobre o dentro de un individuo para iniciar y dirigir el comportamiento. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012)

Según lo expuesto en los conceptos previos, es que se puede ver la importancia que tiene para el funcionamiento de la organización, pues entendiendo su influencia en las personas se puede entender cuáles son las “fuerzas” que las mueven y gestionarlas para así incidir de manera positiva en su productividad y eficiencia.

2.1.3.2.1. Teorías de Motivación

Existen diferentes teorías que buscan explicar cómo funciona la motivación en los individuos y la influencia que tiene en sus acciones. En este sentido, se presentarán las teorías más relevantes:

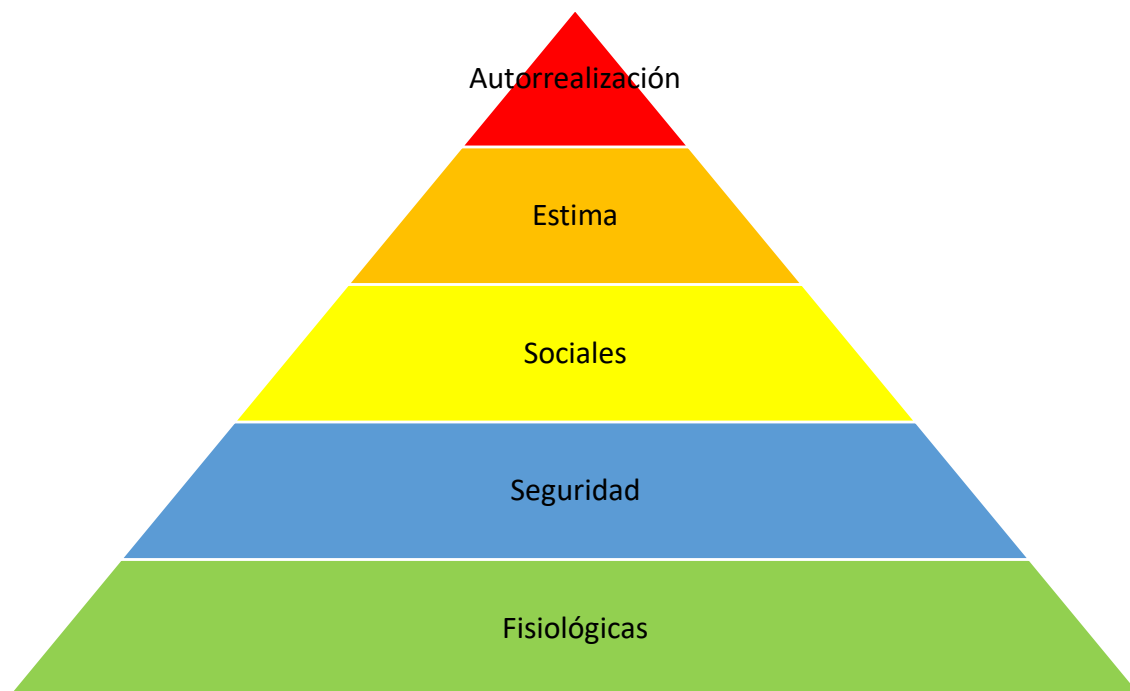


2.1.3.2.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow)

Esta teoría es una de las más conocidas. Maslow postula que las necesidades de los individuos tienen un conjunto complejo de necesidades que se pueden jerarquizar de la siguiente manera (Hellriegel & Slocum, 2009):

Gráfico 4

Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Comportamiento Organizacional, Robbins & Judge
Elaboración: Propia

1. **Necesidades Fisiológicas.** Son aquellas necesidades biológicas que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. **Necesidad de Seguridad.** Se refiere a las necesidades de seguridad tanto física como emocional.



3. **Necesidades Sociales.** Necesidades relacionadas con el sentido de pertenencia y aceptación.
4. **Necesidad de Estima.** Son las necesidades relacionadas con la forma en que un individuo se percibe y evalúa.
5. **Necesidad de Autorrealización.** Está relacionado al potencial de los individuos y su capacidad de superarse.

Como se puede apreciar en el Gráfico 4, las necesidades se encuentran jerarquizadas según su importancia o influencia en el comportamiento de los individuos (Chiavenato, 2009). Sin embargo, la jerarquía de las necesidades implica que los individuos primero buscan satisfacer las necesidades de los niveles más bajos (fisiológicas y de seguridad) antes de empezar a buscar la satisfacción de los niveles superiores (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012).

2.1.3.2.1.2. Teoría de los dos factores (Herzberg)

Esta teoría está intrínsecamente relacionada a la motivación y el trabajo. Según Herzberg, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción pues al eliminar los factores insatisfactorios de un trabajo no necesariamente este se vuelve satisfactorio. En este sentido, al eliminar los factores que generen insatisfacción podrán lograr un estado de tranquilidad sin embargo no motivación. Es por esta razón que Herzberg postula que el opuesto de la satisfacción sería “*sin satisfacción*” y el opuesto de la insatisfacción sería “*sin insatisfacción*”, es así que los factores que generan satisfacción laboral son diferentes a los que generan insatisfacción laboral. (Robbins & Judge, 2013)



Herzberg clasificó los factores en dos categorías:

- 1. Factores de Higiene:** Son factores extrínsecos y se refieren a las condiciones de trabajo de los individuos. Cuando las condiciones de estos factores son adecuadas no implica una motivación para el individuo, sin embargo, si las condiciones de estos factores no son las adecuadas puede suponer la insatisfacción del individuo. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012)
- 2. Factores motivacionales:** Son factores intrínsecos y se refieren al perfil del puesto y con los resultados derivados de este. La ausencia de estas condiciones no genera insatisfacción en el individuo, sin embargo, cuando las condiciones de estos factores son satisfactorias para los individuos estas pueden resultar en altos niveles de motivación resultando en un buen desempeño laboral. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012)

2.1.3.2.1.3. Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland)

McClelland y sus colaboradores proponen que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a usar comportamientos adecuados para satisfacerla (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012). Los postulados de esta teoría se centran en 3 necesidades (Robbins & Judge, 2013):

- 1. Necesidad de logro (nLog).** Se refiere a la necesidad de sobresalir con un estándar de excelencia.
- 2. Necesidad de poder (nPod).** Se refiere a la necesidad de tener poder sobre las personas, influir sobre ellas.
- 3. Necesidad de afiliación (nAfi).** Se refiere al deseo de agradar a las personas.



Según la teoría estas necesidades son aprendidas a lo largo de la vida en función a las experiencias de cada persona (Chiavenato, 2009) o la cultura de la sociedad en la que se desenvuelve (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012).

Como resultado del análisis de las teorías presentadas, se ha determinado que la teoría de los dos factores de Herzberg brindará un marco referencial adecuado para estudiar la motivación y su influencia en la implementación del teletrabajo.

2.1.3.3. Productividad laboral

Koontz y Weihrich definen la productividad como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

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

En este sentido los autores enfatizan que productividad supone efectividad (alcanzar los objetivos) y eficiencia (utilizar la menor cantidad de recursos). Sin embargo, puntualizan que existe cierta dificultad al momento de calcular la productividad del capital intelectual debido a que algunos de sus productos son en realidad actividades que ayudan a lograr los resultados finales, también debido a que menudo ayuda a otras unidades organizacionales o por la calidad de los resultados del capital intelectual. (Koontz & Weihrich, 2012)

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos pues cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado implica mayor productividad. (Prokopenko, 1989)



Se debe considerar que definir y entender la productividad permitirá realizar un análisis adecuado del teletrabajo y su influencia al momento de implementarlo en una organización.

2.1.3.4. Satisfacción laboral

Satisfacción laboral se define como el sentimiento positivo hacia un puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2013) y hacia las condiciones de trabajo (Diccionario de recursos humanos: Técnicas organizacionales y teorías administrativas, 2015). Este aspecto se encuentra relacionado con la permanencia de los individuos en el puesto de trabajo y con una baja rotación (Hellriegel & Slocum, 2009).

Para evaluar la satisfacción o insatisfacción laboral de un individuo se deben considerar una variedad de factores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las fuentes de satisfacción o insatisfacción laboral varían de una persona a otra. (Hellriegel & Slocum, 2009)

La satisfacción laboral es un factor altamente relevante para el análisis de los factores críticos para la implementación del teletrabajo pues, como se puede ver en función al concepto, el teletrabajo se encuentra estrechamente relacionado con las condiciones laborales establecidas por una institución.

2.2. Contexto referencial

2.2.1. Microfinanzas

2.2.1.1. Concepto

Dentro de lo que es el estudio de las microfinanzas, existen diferentes definiciones para lo que es un microcrédito. Muchos autores durante las cuatro últimas décadas en las cuales



las microfinanzas han ido tomando fuerza han dedicado sus esfuerzos a realizar un estudio sobre este campo y por lo tanto a definir de manera clara el concepto de microcrédito.

Para el autor Jose María Veciana, los microcréditos se tratan de pequeños préstamos a interés reducido, y van dirigidos a personas que quieren desarrollar un pequeño negocio y no cuentan con las garantías y los avales necesarios para tener acceso al sistema financiero tradicional (Veciana, 2005).

La Conferencia Internacional sobre los Microcréditos define al microcrédito como programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias (Gómez Gil, 2017).

Por otro lado, el microcrédito puede definirse también como una herramienta para reducir las diferencias en el acceso a los recursos financieros, y como consecuencia, para alcanzar mejores condiciones de vida para los más pobres (Lacalle Calderon, 2001).

En resumen, se tiene que los microcréditos se constituyen, principalmente para los países de Latinoamérica, en una herramienta que les permite a personas de bajos recursos que no cuentan con formas para garantizar dichos préstamos dentro de la banca regular acceder a pequeños créditos que les permiten poner en marcha pequeños negocios y así poder aspirar a mejores condiciones de vida.



2.2.2. Instituciones Financieras de Desarrollos (IFD)

Las IFDs se encuentran reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) según la Recopilación normas del sistema financiero, Título I, Capítulo IV: Reglamento para las Instituciones Financieras de Desarrollo.

La ASFI define una IFD como una entidad de intermediación financiera, constituida como organización sin fines de lucro, autorizada para prestar servicios financieros con un enfoque integral que incluye gestión social y su contribución al desarrollo sostenible del pequeño productor agropecuario y de la micro y pequeña empresa. (ASFI, s.f.)

Según la organización Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo (FINRURAL) define las IFDs como entidades de intermediación financiera no bancaria que están organizadas como Asociaciones o fundaciones civiles sin fines de lucro. (FINRURAL, s.f.)

2.3. Estudios previos del objeto de estudio

En función a la investigación realizada se han identificado los siguientes trabajos de investigación:

2.3.1. Análisis del Impacto del Teletrabajo en los resultados de gestión de las Organizaciones

Autor: Carlos Orlando Ardila

Universidad: Universidad Militar Nueva Granada

Facultad: Facultad De Ciencias Económicas



Fecha: Mayo 2015

Esta investigación pretende determinar el impacto generado por la implantación del teletrabajo en los resultados de la gestión de las organizaciones, mediante el estudio de caso de un área de una organización del sector financiero de la ciudad de Bogotá en el año 2013, haciendo un paralelo entre el trabajo convencional y el teletrabajo. Todo esto bajo un análisis de las variables referidas a la gestión en esta organización comparando los dos modelos de contrato. (Ardila, 2015)

2.3.2. Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados

Autor: Luisa Fernanda Ortega Vargas

Tutor: Fernando Chavarro Miranda

Universidad: Universidad Santo Tomas

Facultad: Facultad De Administración De Empresas

Fecha: 2017

La presente investigación pretende dar a conocer la modalidad del teletrabajo, sus orígenes, características, la legislación colombiana frente a esta modalidad, presentando las condiciones que se deben tener en cuenta para su implementación y cómo a través de los años ha evolucionado. Adicionalmente, las estrategias que el gobierno nacional, a través del Ministerio de las Tecnologías de la Información ha desarrollado, con el fin de mostrarles a las organizaciones la importancia que tiene la implementación de esta modalidad sobre factores sociales, económicos y ambientales. (Ortega Vargas, 2017)



2.3.3. Percepción de la experiencia de colaboradores que trabajan desde casa (Home Office)

Autor: Stephanie Leib Rivera Cabezas

Universidad: Universidad Rafael Landívar

Facultad: Facultad De Humanidades

Fecha: Enero 2014

La presente investigación tiene como objetivo analizar la percepción de la experiencia de los colaboradores que trabajan desde casa (*home office*) por lo que se elaboró una entrevista de tipo cualitativa que buscó establecer los beneficios y limitaciones de laborar desde casa, si las actividades laborales se mezclan con las actividades de casa y por último identificar el propósito de la organización. La muestra estará conformada por diez sujetos de diferentes organizaciones tanto nacionales como multinacionales que laboran desde casa (*home office*), por lo que el presente estudio es de enfoque cualitativo, de diseño fenomenológico. (Rivera Cabezas, 2014)

2.4. Diagnóstico del problema

Para el diagnóstico del problema se procedió mediante un análisis de las posibles causas que hubieran impedido la implementación del teletrabajo como una alternativa laboral:

- Tecnología. Se debe considerar que para implementar la modalidad de teletrabajo es necesario contar con la tecnología adecuada y asegurar la conectividad (Melamed,



2020) lo que implica invertir en tecnología que permita el desempeño de las actividades de manera remota.

- Cobertura de los servicios de telecomunicaciones. Para asegurar la conectividad que posibilite la implementación del teletrabajo es necesario el acceso a internet. Sin embargo, existe un bajo porcentaje de hogares que tienen acceso a este servicio. (ESCÓBAR DE PABÓN & HURTADO APONTE, 2020)
- Control y confianza en los empleados. El teletrabajar trae consigo la necesidad de replantear la forma en que se lleva el control del trabajo, especialmente por lo que respecta a la productividad y horarios de los trabajadores que prestan sus servicios desde sus domicilios. (Fernández de la Cigña Fraga, 2020) Es por esta razón que las organizaciones se ven en la necesidad de implementar nuevas medidas de control para mantener la productividad.
- Capacitación. Se debe considerar que se deben identificar los conocimientos, actitudes o destrezas que va a necesitar o necesita el teletrabajador (Fantova, 1999) pues no todos tienen el mismo nivel de conocimientos sobre el uso de las computadoras y sus respectivos sistemas.



CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Intervención

El presente trabajo de investigación empleará el tipo de investigación descriptivo, esto con el objetivo de presentar un trabajo que ofrezca resultados que brinden una perspectiva clara sobre los aspectos más relevantes para la implementación de la modalidad de trabajo estudiada.

En este sentido, según el autor Salkind una investigación descriptiva es aquella que “*reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio*”, es así que se deben describir aquellos aspectos más característicos del objeto de estudio. (Bernal C. A., 2010)

3.2. Universo o población de estudio

El trabajo de investigación a desarrollar se enfocará en las IFDs con oficina central en el departamento de La Paz (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 2021) puesto que es en este departamento donde se concentran gran parte de las oficinas de IFDs en función a la información obtenida a través de la ASFI (Gráfico 5):



Gráfico 5

Instituciones Financieras de Desarrollo con oficina central en el departamento de La Paz

Instituciones Financieras de Desarrollo		Oficina Central	Cobertura por departamento								
			Chuquisaca	La Paz	Cochabamba	Oruro	Potosí	Tarja	Santa Cruz	Beni	Pando
1	CIDRE - IFD	Cochabamba	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	FUBODE - IFD	Cochabamba	x	x	x	x	x	x	x		
3	CRECER - IFD	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	DIACONÍA FRIF - IFD	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	
5	IDEPRO - IFD	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	IMPRO - IFD	La Paz		x							
7	FUNDACIÓN PRO MUJER IFD	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	SEMBRAR SARTAWI IFD	La Paz	x	x	x	x	x	x	x		
9	FONDECO - IFD	Santa Cruz							x	x	

Fuente: www.asfi.gob.bo
Elaboración: ASFI

Siendo una de ellas la Fundación Pro Mujer IFD, la cual será el objeto de estudio para el presente trabajo de investigación.

3.3. Determinación del tamaño y diseño de la muestra

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se ha determinado que la muestra estará constituida por las IFDs más representativas del rubro en función al volumen de su cartera bruta con relación al total nacional según la siguiente tabla:

Tabla 1
Cartera Bruta por Institución al 28/02/2021

Institución	Cartera Bruta (Bs.)	% Cartera
CRECER	2.181.393.127	35%
DIACONIA	1.355.837.561	22%
PRO MUJER	896.145.685	14%



CIDRE	765.388.400	12%
SARTAWI	334.745.713	5%
FUBODE	319.990.806	5%
IDEPRO	264.914.368	4%
FONDECO	44.605.068	1%
IMPRO	36.096.117	1%
TOTAL	6.199.116.845	100%

Fuente: FINRURAL
Elaboración: Propia

Según los datos presentados en la Tabla 1 (FINRURAL, 2021), se tiene que el 14% de la cartera a nivel nacional se concentra en la Fundación Pro Mujer IFD, la cual ha sido seleccionada como objeto de estudio para el análisis de este trabajo de investigación.

En este sentido, la muestra para la presente investigación se tomará de dicha institución que concentra gran parte de la cartera a nivel nacional (14%) y que también tiene su oficina central ubicada en el departamento de La Paz cuyo total de personas empleadas a julio del 2021 se refleja en la siguiente tabla (FINRURAL, 2021):

Tabla 2

Cantidad de Personal por IFD

Institución	Total Personal
CRECER	1.411
DIACONIA	805
PRO MUJER	681
TOTAL	2.897

Fuente: FINRURAL
Elaboración: Propia

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que no todo el personal correspondiente a la mencionada institución ha podido implementar la modalidad del teletrabajo, esto debido a las características de sus funciones. Para ello se tomarán en cuenta para el presente estudio a todo el personal que realiza sus funciones en la oficina central y que hayan cumplido o estén cumpliendo con sus actividades laborales mediante la modalidad de teletrabajo.



Para abarcar al personal con las características mencionadas, se ha identificado que un total de 84 personas han trabajado o están trabajando con la modalidad de teletrabajo. Se determinará la muestra utilizando el método del Muestreo Aleatorio Simple del Muestreo Probabilístico.

Dentro de una muestra probabilística, todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra (Sampieri, 2014). Para aplicar el método del Muestreo Aleatorio Simple se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Siendo:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q = (1 - p)$ = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Con el objetivo de aplicar la fórmula presentada anteriormente se han determinado los siguientes datos:



Tabla 3

Definición de la muestra

Parámetro	Valor
N	84
Z	1,960
P	50%
Q	50%
e	10%

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

$$n = \frac{84 * 1.96 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 * (84 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 45.06$$

3.4. Selección de métodos y técnicas

Para proceder con el desarrollo de la investigación propuesta, se ha determinado que el método a utilizar será el inductivo, puesto que implica la obtención de conclusiones partiendo de hechos particulares aceptados como válidos. (Bernal C. A., 2010)

En este sentido, se partirá recabando información de la Fundación Pro Mujer IFD siendo esta institución una de las más representativas del rubro, para así determinar cuáles son los factores críticos al momento de implementar la modalidad de teletrabajo.

La técnica seleccionada será la entrevista, la cual se define como el proceso de comunicación mediante el cual el entrevistador obtiene información del entrevistado a través de preguntas previamente establecidas y estructuradas en función a la información que se desea obtener. (Bernal C. A., 2010)



Considerando que en esta técnica de recolección de información existen diferentes tipos (estructurada, semiestructurada y no estructurada) se ha optado por realizar una entrevista semiestructurada la cual permitirá cierta flexibilidad que favorecerá al momento de obtener la información requerida.

Para la realización de la entrevista se siguieron los siguientes pasos:

1. Preparación de la entrevista. En este paso se considerarán factores relevantes como el problema planteado y el objetivo de la investigación para proceder a la elaboración del guion de la entrevista.
2. Prueba piloto. Se realizará una prueba piloto del guion establecido para la entrevista con el objetivo de validar el guion diseñando. En caso de existir observaciones se procederá a la corrección de estas.
3. Lista de entrevistados. Se definirá las personas de interés que serán el objetivo para la entrevista a realizarse por cada institución.
4. Programación de la entrevista. Se coordinará con las personas de interés la fecha y el medio o localización para la realización de la entrevista.
5. Realización de la entrevista. En función al guion definido se procederá a la recolección de la información.
6. Procesamiento de la información. Una vez finalizada la fase de entrevista con todas las personas de interés se procederá a la consolidación y preparación de la misma para su posterior análisis.



3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información

Con el objetivo de relevar información necesaria que permita el desarrollo de la investigación propuesta se ha determinado que el instrumento a utilizar será un cuestionario o banco de preguntas, el cual se diseñará con el objetivo de obtener la información necesaria que permita el análisis de la investigación propuesta.

Un cuestionario se define como el conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se tienen que medir, diseñadas para generar los datos necesarios. Se trata de un plan formal con el objeto de recabar información del objeto de estudio. (Bernal C. A., 2010)

En este sentido, el autor Cesar A. Bernal describe diferentes formas para aplicar los instrumentos para la recopilación de información:

- Directa – personal o cara a cara
- Por correo
- Por vía telefónica
- Encuesta directa por computadora
- Encuesta por internet

Para la presente investigación, se pretende aplicar el cuestionario de manera Directa – personal permitiendo así una interacción directa con la persona entrevistada (Anexo, Tabla 4). La formulación de las preguntas para la mencionada entrevista se basará en los objetivos planteados en el Capítulo I punto 1.7.2. del presente documento.



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

El total de los entrevistados destacaron principalmente la dificultad para habituarse al inicio de la implementación de la modalidad de teletrabajo. Dentro de los factores que resaltaron durante las entrevistas se puede mencionar los siguientes:

- Horario: Según la mayoría de los entrevistados, los horarios de trabajo no estaban claramente delimitados o no se cumplían.
- Tiempo: Destacan que disponen de más tiempo para realizar su trabajo.
- Familia: Reconocen que tienen más tiempo para dedicar a sus familias e hijos.
- Reuniones: Reportaron que la programación de muchas reuniones durante el día dificultaba avanzar con sus labores.

4.1.2. ¿Cuáles aspectos diría usted que le facilitaron/dificultaron la transición al teletrabajo?

Para facilitar el análisis de la pregunta planteada durante la entrevista, se segmentó de la siguiente manera:



Los factores que fueron identificados por los trabajadores de la institución como dificultadores para la implementación del teletrabajo se detallan a continuación:

- Internet: Según los entrevistados, este factor les dificultó la implementación del teletrabajo debido a la calidad y velocidad deficiente.
- Equipo (Hardware): Varios entrevistados se vieron en la necesidad de llevar a sus domicilios computadoras de escritorio (desktop), lo que implicó para ellos el traslado e instalación de este.
- Comunicación: Los entrevistados reportaron que los cortes o la velocidad del internet (ya sea propio o de sus compañeros de trabajo) generaban en ocasiones dificultades para una comunicación fluida. Además, se mencionó también la costumbre arraigada de una comunicación cara a cara.
- Horarios: Los entrevistados también identificaron que los horarios laborales no estaban claramente delimitados o que estos no se cumplían según la normativa.

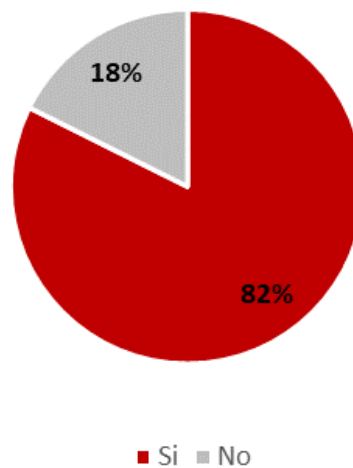


4.1.3. ¿Qué opinión tiene con relación a la normativa interna sobre el Teletrabajo?

Gráfico 9

Socialización de la Normativa Interna de teletrabajo

¿Pudo revisar la normativa interna sobre teletrabajo?



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

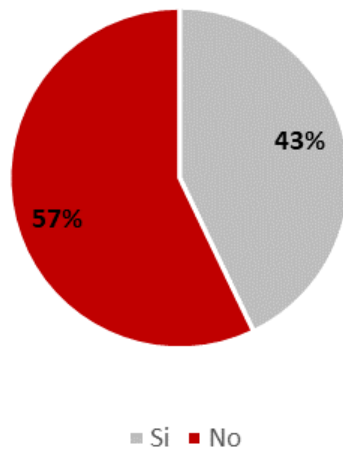
Del total de entrevistados, 8 reconocieron no haber revisado la Normativa Interna sobre teletrabajo de la institución. Los otros 37 entrevistados, revisaron la misma y en función a dicha revisión determinaron lo siguiente:



Gráfico 10

Análisis de la Normativa Interna de teletrabajo

¿La actual Normativa sobre teletrabajo, se puede completar/ajustar?



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

En función a la revisión realizada por los entrevistados con relación a la Normativa Interna sobre teletrabajo socializada por la institución, un 57% coincide en que está completa y que no requiere ajustes, el otro 43% considera que se debe ajustar y/o completar en función a las necesidades de la institución pues creen que no se han tomado en cuenta algunos aspectos a largo plazo.



4.1.4.2. Desventajas

Gráfico 12

Desventajas del teletrabajo



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Los entrevistados coincidieron en que la principal desventaja de la implementación del teletrabajo se relaciona con la falta de una clara delimitación del horario laboral o del incumplimiento de este lo que genera descontento en el personal de la institución.

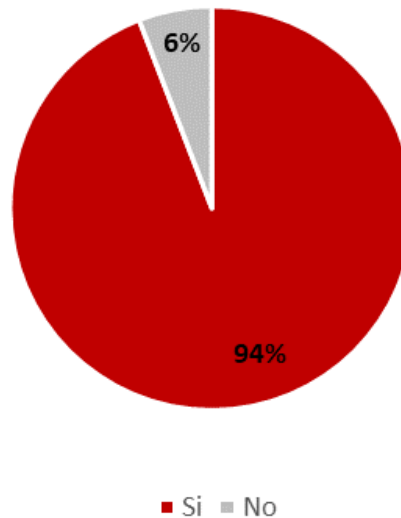


4.1.5. ¿Considera usted que la institución le otorgó las herramientas necesarias para trabajar a partir de la implementación de esta nueva modalidad?

Gráfico 13

Disponibilidad de herramientas para la implementación del teletrabajo

Disponibilidad de herramientas



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

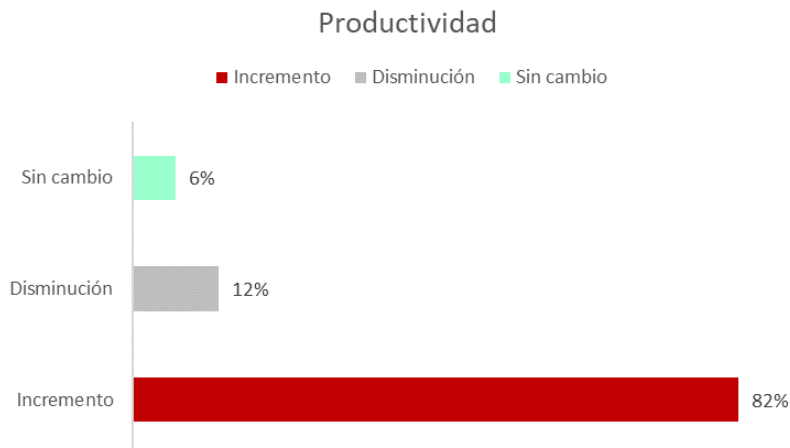
De total de los entrevistados, el 6% respondió que no se les otorgó las herramientas necesarias para realizar sus labores en la modalidad de teletrabajo, haciendo referencia a equipos obsoletos o alegando que cuentan con equipos más adecuados en la oficina.



4.1.6. ¿Usted cree que el teletrabajo ha tenido algún efecto en su nivel de productividad?

Gráfico 14

Percepción del nivel de productividad



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Como se puede observar en el Gráfico 14, gran parte de los entrevistados considera que su nivel de productividad se ha incrementado desde la implementación del teletrabajo, siendo la razón más reiterada la mayor disponibilidad de tiempo.

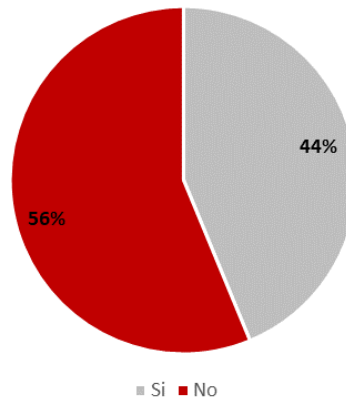


4.1.7. ¿Ha podido equilibrar su vida laboral y personal a partir de la implementación del teletrabajo?

Gráfico 15

Equilibrio entre vida personal y laboral desde la implementación del teletrabajo

Equilibrio vida laboral/personal



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

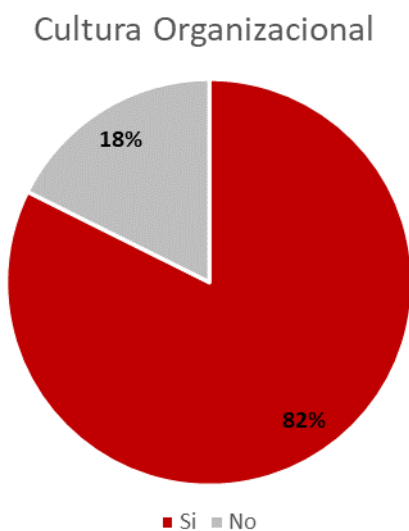
Gran parte de los entrevistados afirma haber tenido dificultades para equilibrar o separar su vida personal de su vida laboral, siendo que un 56% de ellos no logró hacerlo. Según las respuestas de los entrevistados, se pudo evidenciar que el motivo principalmente es el incumplimiento de los horarios laborales, siendo este un factor importante para los entrevistados pues es clave para poder equilibrar la vida personal y laboral.



4.1.8. Desde que se inició con la modalidad de teletrabajo, ¿siente que la cultura de su organización ha cambiado de alguna manera? ¿Considera que este cambio ha sido significativo?

Gráfico 16

Cambios en la Cultura Organizacional desde la implementación del teletrabajo



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

El 82% de los entrevistados ha identificado cambios en la cultura organizacional de la institución, esto reflejado en nuevas maneras de realizar diferentes actividades en la institución, el proceso de digitalización, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

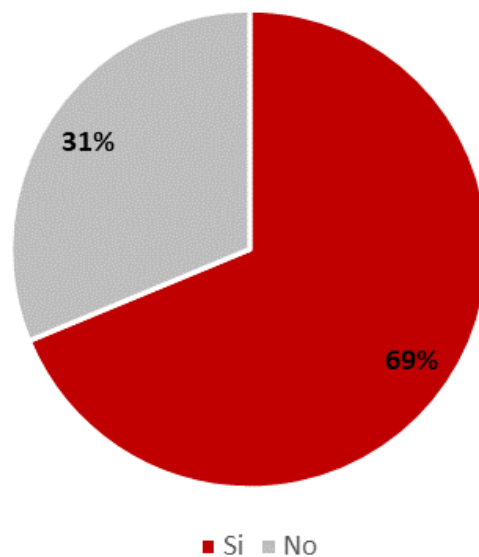


4.1.9. La implementación del teletrabajo, ¿ha afectado la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Gráfico 18

Impacto del teletrabajo en la comunicación dentro de la organización

Influencia del teletrabajo en la comunicación

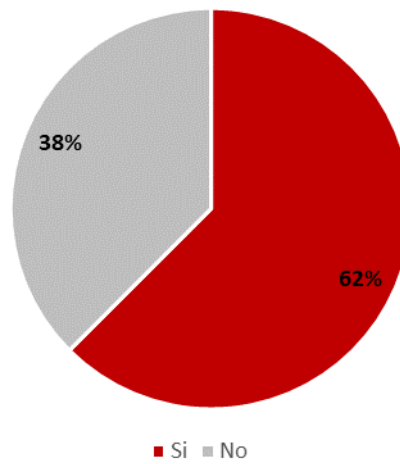


Fuente: Propia
Elaboración: Propia

El 69% de los entrevistados ha reconocido que la comunicación se ha visto afectada por esta modalidad de trabajo, limitándose las conversaciones y/o reuniones a partir de la implementación de la modalidad a temas meramente laborales y dejando de lado la comunicación informal.



Nivel de Estrés



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Un 62% de los entrevistados admitió sentir más estrés desde que se implementó la modalidad de teletrabajo, esto lo atribuyen al incumplimiento de los horarios laborales y a mala organización de los trabajos y/u objetivos en función al tiempo planificado para su ejecución.

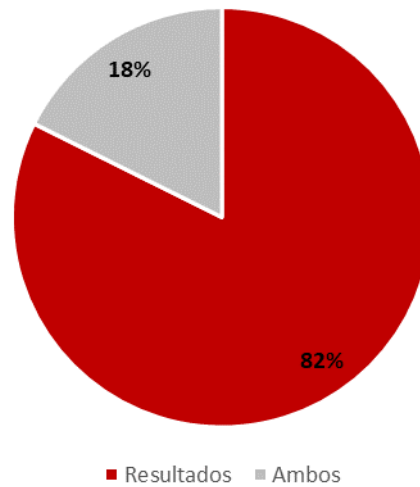
4.1.11. Diría usted que, durante la implementación del teletrabajo, la organización ¿se ha orientado a resultados?

Gráfico 21

Perfil de la Organización



Orientación de la Institución



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

La mayoría de los entrevistados reconoce que la institución se ha orientado a resultados, sin embargo, el 18% considera que la institución se ha enfocado tanto a resultados como a los procesos para llegar a esos resultados, siendo este aspecto decidido generalmente por el gerente de cada área.

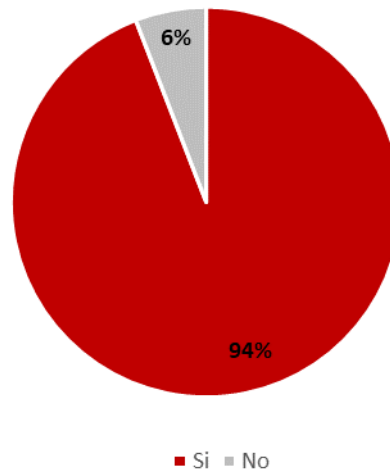


4.1.12. Si pudiera elegir ¿continuaría usted con la modalidad de teletrabajo?

Gráfico 22

Elección de la modalidad de trabajo

¿Continuaría con el teletrabajo?



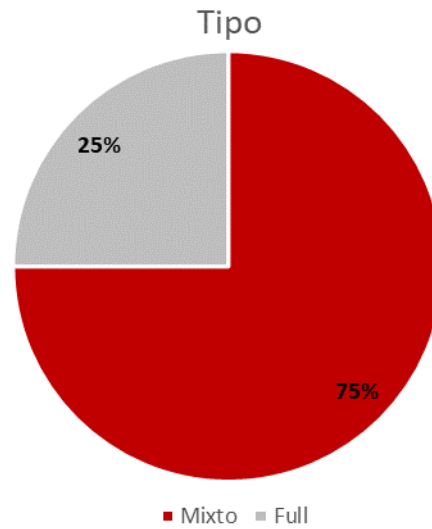
Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Como se puede evidenciar en el Gráfico 22, la mayoría de los entrevistados optaría por continuar con la modalidad de teletrabajo, sin embargo, cabe destacar que consideran que una modalidad mixta se ajustaría mejor a sus necesidades (75%) según se puede observar en el Gráfico 23 que se muestra a continuación:



Gráfico 23

Elección de modalidad Full teletrabajo o Mixta



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Los resultados expuestos en el Gráfico 23 revelan que a pesar de la amplia aceptación de la modalidad de teletrabajo los entrevistados reconocen que es necesaria la coordinación presencial y/o la realización de algunas actividades o tareas desde la oficina.



4.1.13. ¿Cuál cree que ha sido el impacto del teletrabajo en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo?

Gráfico 24

Factores impactados con referencia a las relaciones interpersonales y trabajo en equipo desde la implementación del teletrabajo



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Los entrevistados consideran que el teletrabajo ha afectado en cierta medida la interacción con las personas, el trabajo en equipo y la comunicación principalmente con colaboradores de otras áreas de la institución.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.1.1. Conclusiones al Objetivo General

Con el propósito de realizar el presente trabajo de investigación se planteó el siguiente objetivo:

“Determinar los factores que posibiliten la implementación del teletrabajo en la Fundación Pro Mujer IFD de la ciudad de La Paz para su adopción como una alternativa laboral.”

En función a las entrevistas realizadas a los trabajadores de la Fundación Pro Mujer IFD se ha determinado que los factores críticos que pueden posibilitar la implementación exitosa de la modalidad de teletrabajo son los siguientes:

- **Limitación y cumplimiento de los horarios de trabajo.** Gran parte de los colaboradores entrevistados reportaron que los horarios de trabajo no estaban claramente delimitados o que no se cumplían. Es este sentido, ellos demostraron la importancia que tiene para ellos la regularización de este aspecto.
- **Organización del tiempo de trabajo y reuniones.** Los entrevistados coincidieron en que debido a la deficiente organización del cronograma de reuniones no tienen tiempo para realizar las labores propias de su trabajo.



- **Dotación de herramientas de trabajo (equipos, software).** Gran parte del personal confirmó la dotación de herramientas para la realización de sus labores durante la implementación del teletrabajo.
- **Conectividad.** Los entrevistados coincidieron que es de vital relevancia la calidad de la conexión a internet para la ejecución de sus actividades diarias en el trabajo bajo la modalidad de teletrabajo.
- **Comunicación.** Otro de los factores relevantes para los colaboradores de la institución se relaciona a la calidad de la comunicación no solo con sus compañeros de área sino también con personas de otras áreas de la institución.

5.1.2. Conclusiones a los Objetivos Específicos

- Analizar la experiencia de adopción del teletrabajo, desde la óptica de los empleados de la Fundación Pro Mujer IFD, para identificar factores deseados.

Los trabajadores entrevistados de la Fundación Pro Mujer IFD reportaron dificultad para habituarse a la nueva modalidad de teletrabajo al inicio de la misma. Sin embargo, cabe destacar que afirmaron haberse adaptado después de un tiempo. También reportaron su molestia por el incumplimiento de los horarios laborales y la organización de las reuniones corporativas.

Otro aspecto relevante para la mayoría de ellos fue la posibilidad de poder compartir más tiempo con su familia.

Además, se debe mencionar que muchos de ellos reportaron una mejoría en su calidad de vida viendo aspectos principalmente del bienestar emocional y personal. No obstante, se



debe mencionar que en función al bienestar físico muchos coincidieron que el teletrabajo los ha llevado al sedentarismo.

Con relación al estrés, los entrevistados admitieron un incremento del nivel de estrés desde el inicio del teletrabajo, esto relacionado con el incumplimiento de los horarios y la carga laborales que no se encontraba equilibrada en función al tiempo disponible para realizar sus labores diarias.

- Determinar el grado de aceptación de la modalidad de teletrabajo por parte de la planta de personal de la Fundación Pro Mujer IFD de la ciudad de La Paz.

El 94% del personal entrevistado que trabajó o se encontraba trabajando bajo la modalidad de teletrabajo afirmó que de tener la posibilidad de elegir continuaría con la modalidad de teletrabajo. Esto refleja una amplia aceptación de esta modalidad de trabajo por parte del personal de la institución.

- Analizar la incidencia de la cultura organizacional para la implementación del teletrabajo.

Según los entrevistados, la cultura organizacional de la institución sufrió cambios a partir de la implementación del teletrabajo esto se reflejó en la manera de realizar las actividades diarias, la organización de reuniones, la comunicación interpersonal, rituales que se tenían y demás costumbres de la organización que en la modalidad de teletrabajo tuvieron que cambiarse o directamente eliminarse.

- Examinar la relación existente entre la productividad y la implementación de la modalidad de teletrabajo



El 82% del personal entrevistado reportó que la institución se orientó a resultados desde la implementación del teletrabajo. Adicionalmente, gran parte de ellos afirmaron disponer de más tiempo debido a que no tienen que transportarse de ida hasta la oficina y de vuelta. En este sentido el 82% del personal también reportó haber notado un incremento en su nivel de productividad.

5.2. Recomendaciones

Para una exitosa implementación de la modalidad de teletrabajo y en función a los resultados obtenidos fruto del presente trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

- Delimitar claramente el horario de trabajo y garantizar el cumplimiento del mismo, esto con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción del personal en la modalidad de teletrabajo.
- Optimizar las horas de trabajo a través de la organización por objetivos prioritarios de reuniones y actividades de trabajo para evitar el desperdicio de tiempo en reuniones no estructuradas o innecesarias.
- Realizar un análisis de las funciones propias del puesto de trabajo del personal que optará por la modalidad de teletrabajo esto con el objetivo de garantizar que el personal cuenta con los equipos y softwares necesarios para la ejecución de sus actividades.
- Garantizar una óptima conexión a internet lo que permitirá evitar las interrupciones en las actividades de trabajo y así mantener o aumentar el nivel productividad del personal.



- La comunicación es de vital importancia para la coordinación del personal y de las áreas de la institución. En este sentido, se debe asegurar la calidad de la comunicación y mantener los canales disponibles ya sea a nivel horizontal y vertical de la organización.



BIBLIOGRAFÍA

Alonso, R. C. (2010). *Tecnologías de la Información Y la Comunicación (módulo).*

Ideaspropias.

Ardila, C. O. (Mayo de 2015). ANÁLISIS DE IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. Bogotá, Colombia.

ASFI. (s.f.). *Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.* Obtenido de www.asfi.gob.bo

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (28 de 02 de 2021). *ASFI.* Obtenido de www.asfi.gob.bo

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Bolivia Digital. (14 de Enero de 2021). El TDJ paceño trabajará 2 semanas a puerta cerrada. *Periódico Bolivia.*

CAINCO. (2020). Expertos destacaron claves para la transformación digital y el teletrabajo. *Empresa y Desarrollo.*

CAINCO. (23 de Marzo de 2020). Teletrabajo: claves para tener éxito desde casa. *Empresa y Desarrollo.*



Carvajal, M. T. (19 de Enero de 2021). <https://unifranz.edu.bo/>. Obtenido de <https://unifranz.edu.bo/teletrabajo-en-bolivia-coyuntura-circunstancial-o-el-futuro-del-trabajo/>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). McGRAW-HILL.

Córdova, A. F. (16 de Marzo de 2020). *Great Place to Work Bolivia*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.bo/>

Decreto Supremo N° 4218. (14 de Abril de 2020). Bolivia.

Diccionario de recursos humanos: Técnicas organizacionales y teorías administrativas (Primera ed.). (2015). Brujas.

Durán, M. (2020). TELETRABAJO EN BOLIVIA, ¿COYUNTURA CIRCUNSTANCIAL O EL FUTURO DEL TRABAJO?

Encalada, M. L. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA*.

ESCÓBAR DE PABÓN, S., & HURTADO APONTE, G. (2020). DILEMAS DEL TELETRABAJO EN BOLIVIA: ¿VENTAJAS O EXPLOTACIÓN LABORAL? *Control Ciudadano*(36).

Fantova, F. (1999).

Fernández de la Cigña Fraga, J. R. (30 de Octubre de 2020). ¿Cómo controlar o supervisar el teletrabajo? *Trabajo y Seguridad Social*.



FINRURAL. (2021). *FINRURAL*. Obtenido de www.finrural.org.bo

FINRURAL. (s.f.). *FINRURAL*. Obtenido de www.finrural.org.bo

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Catorceava ed.). McGraw-Hill.

Gómez Gil, C. (2017). *El colapso de los microcréditos*. Los libros de la Catarata.

Gonzales, A. (11 de Abril de 2018). *Economía Simple*. Obtenido de www.economiasimple.net/glosario/back-office

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimosegunda ed.). Cengage Learning Editores.

IBAÑEZ, M., & VÁSQUEZ, W. (5 de Abril de 2020). La amenaza sanitaria impulsa el teletrabajo en varios sectores de la economía. *La Razón*.

International Labor Organization. (22 de Julio de 2020). *International Labor Organization*. Obtenido de <https://www.ilo.org/>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta edición ed.). McGRAW-HILL.

Lacalle Calderon, M. (2001). Los microcréditos: Un nuevo instrumento de financiación para luchar contra la pobreza. *Revista de Economía Mundial*.

Llavina Aguilar, X., Piqueras, C., Lloret, P., González, Ó., Álvarez, M., Navarro, N., . . . Amat, O. (2020). *Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor*. Profit Editorial.



MALDONADO ZEGARRA, V., & SUÁREZ GUZMÁN, M. (Julio de 2020). *Etika*.

Obtenido de <https://www.etika.com.bo/>

Melamed, A. (2020). *Infobae*. Obtenido de www.infobae.com

Ministerio de Trabajo Colombia. (2020). *Libro Blanco: El ABC del Teletrabajo en Colombia*.

OCW Universidad de Cantabria. (17 de Junio de 2017). Obtenido de <https://ocw.unican.es/>

Ortega Vargas, L. F. (2017). 2.3.2. Teletrabajo: Una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados.

Prokopenko, J. (1989). *Productivity management*.

Revista Economy. (Abril de 2020). *Empresas evalúan mantener el teletrabajo para algunas áreas luego de la cuarentena*. Obtenido de economy.com.bo:
<https://economy.com.bo/negocios-economy/3672-empresas-evaluan-mantener-el-teletrabajo-para-algunas-areas-luego-de-la-cuarentena>

Rivera Cabezas, S. L. (2014). Percepción de la experiencia de colaboradores que trabajan desde casa (Home Office).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson.

Romaní, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer*, 14(27).

Sampieri, D. R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.



Seoane, E. (2005). *Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en PYMEs*

(Primera ed.). España: Ideaspropias.

Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas: un enfoque gerencial*. Barcelona: La Caixa.

WORLD BANK INSTITUTE. (2008). *Measuring Knowledge in the world's economies,*

Knowledge for development program.



ANEXOS

Tabla 4

Cuestionario para recopilación de datos

	Pregunta
Datos identificación de la entrevista	N°
	Fecha:
	Duración:
Datos de identificación persona entrevistada	Edad:
	Cargo:
	Entidad:
	Área:
Implementación	¿Puede contarme un poco como fue su experiencia con relación al teletrabajo?
	¿Cuáles aspectos diría usted que le facilitaron/dificultaron la transición al teletrabajo?
	¿Qué opinión tiene con relación a la normativa interna sobre el Teletrabajo?
	¿Cuáles diría usted que son las ventajas y las desventajas del teletrabajo?
	¿Considera usted que la institución le otorgó las herramientas necesarias para trabajar a partir de la implementación de esta nueva modalidad?
Productividad	¿Usted cree que el teletrabajo ha tenido algún efecto en su nivel de productividad?
	¿Ha podido equilibrar su vida laboral y personal a partir de la implementación del teletrabajo?
	Desde que se inició con la modalidad de teletrabajo ¿siente que la cultura de su organización ha cambiado de alguna manera?
Cultura organizacional	¿Considera que este cambio ha sido significativo?
	La implementación del teletrabajo, ¿ha afectado la comunicación con sus compañeros de trabajo?



El teletrabajo, ¿Le ha generado mayor estrés?

Diría usted que, durante la implementación del teletrabajo, la organización ¿se ha orientado a resultados?

Si pudiera elegir ¿continuaría usted con la modalidad de teletrabajo?

¿Cuál cree que ha sido el impacto del teletrabajo en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo?

¿Cuál ha sido el impacto del teletrabajo en su calidad de vida (bienestar físico, emocional, personal, social) fuera del trabajo?

