

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

BALANCE VIDA FAMILIAR Y LABORAL: EXPERIENCIAS DE PADRES EN

TELETRABAJO

PREGRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Gestión de Talento Humano

Elaborado por:

Alberto Andrés Zurita García

Docente Tutor:

Galo Fernando Montenegro Álvarez

Guayaquil, Ecuador

Febrero-2021

Agradecimientos

Este trabajo fue posible gracias a la colaboración de los padres de familia de la empresa BlackBox Soluciones Estratégicas. Mi profundo agradecimiento por su confianza.

Gracias también a mis compañeras profesionalizantes de la carrera Talento Humano quienes fueron fuente de motivación con su ejemplo de perseverancia frente a los obstáculos que se presentaron en el camino.

Y un muy especial agradecimiento a mi esposa Betty y mis hijos Pablo, Pedro, Francisco, Felipe y Belén. Gracias por aceptar con amor mis largas jornadas de trabajo y estudio. Ustedes son la razón por la que escogí este tema. Los amo.

Resumen

La pandemia ocasionada por el Covid-19 obligó a la gran mayoría de empresas del mundo a adoptar el teletrabajo para poder seguir operando. El propósito de esta intervención organizacional es generar aprendizajes que ayuden a todos a ser más empáticos con las realidades que viven, en la modalidad de teletrabajo, los padres de familia con hijos menores de edad en relación con el balance vida laboral y familiar. Se utilizó la metodología del enfoque cualitativo, aplicando la técnica de entrevista, para recabar información de cómo manejan el balance vida laboral y familiar los padres de familia teletrabajadores de la empresa BlackBox. Los resultados detallan las ventajas y desventajas del teletrabajo para el mencionado balance desde las experiencias vividas por los entrevistados; y además establecen una serie de buenas prácticas recomendadas por ellos. Estos resultados guardan, en su mayoría, mucha relación con el marco teórico y los estudios previos realizados en torno al tema, como por ejemplo la confirmación de la importancia de tener rutinas y horarios específicos para trabajo y familia si se quiere tener un buen balance.

Abstract

The pandemic caused by Covid-19 forced the vast majority of companies in the world to apply home office in order to stay active. The purpose of this intervention is to generate learnings that help people be more empathetic with the realities that parents in home office with minor children live regarding the balance between work and family life. The methodology to be used is the qualitative approach, applying the interview technique, to gather information on how the parents working in home office for BlackBox manage the balance between work and family life. The results detail the advantages and disadvantages from the experiences of the interviewees with

home office; and also a series of best practices recommended by them. These results are, for the most part, closely related to the theoretical framework and previous studies carried out on the subject, such as the confirmation that having specific routines and schedules for work and family are very important if you want to have a good balance.

Índice

Introducción	9
Marco conceptual	12
La Administración de Recursos Humanos moderna	12
La persona como centro de la organización	13
Las motivaciones del ser humano	14
Balance vida laboral y familiar	16
El teletrabajo y su impacto en la vida laboral y familiar	17
Estudios previos que sustentan la propuesta en el marco de la pandemia por Covid-19	19
Descripción de la intervención	21
Antecedentes	21
Descripción del problema central	23
Diseño metodológico de la intervención	27
Objetivo general	27
Objetivos específicos	27
Enfoque de la investigación	28
Población	29
Muestreo y muestra	29
Técnica de recolección de datos	30
Instrumentos de recolección de datos	31
Roles	32
Preguntas de investigación	32

Consideraciones éticas	32
Informe de la intervención	34
Caracterización de la organización	34
Caracterización de la muestra	37
Implementación del diagnóstico para la intervención	38
Reflexión sobre la implementación realizada	39
Presentación y análisis de los resultados	41
Descripción cuantitativa de aspectos generales	41
Organización del teletrabajo y de las tareas del hogar	41
Afectaciones personales	42
Aspectos relacionados con las madres y los padres de la muestra	43
Rutinas diarias de teletrabajo y vida familiar	45
Resumen cualitativo de experiencias de los participantes	46
Ventajas del teletrabajo en relación con el balance vida laboral vida familiar	46
Desventajas del teletrabajo en relación con el balance vida laboral vida familiar	47
Compendio de recomendaciones de los teletrabajadores padres de familia	48
Análisis de resultados integrados	49
Conclusiones, discusión y recomendaciones	51
Discusión	51
Conclusiones	53
Limitaciones	54

Recomendaciones	55
Bibliografía	56
Anexos	59
Anexo 1: Listado de padres de familia de BlackBox	59
Anexo 2: Listado de trabajadores de BlackBox con datos complementarios	60
Anexo 3: Guion de entrevista.....	61
Anexo 4: Planificación de entrevista.....	63

Glosario de abreviaturas y símbolos

AEI: Alianza para el Emprendimiento y la Innovación del Ecuador

AHK: Aussenhandelskammer / Cámara de Comercio e Industrias Ecuatoriano-Alemana

CAPIG: Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

Covid-19: Coronavirus disease of 2019 / Enfermedad del coronavirus de 2019

SAP: Systems, Applications, Products in Data Processing / Sistema informático

USD: United States Dollars / Moneda oficial de los Estados Unidos de Norteamérica

4G: Sigla utilizada para referirse a la cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil

Introducción

Vivimos en un mundo que se encuentra en constante cambio. Los avances tecnológicos, las variaciones de modelos políticos, los conflictos armados que amenazan la paz mundial y recientemente, retornando al número uno de la lista, las amenazas globales a la salud son algunos de los principales hechos que van dando nueva forma a nuestras sociedades. Si algo hemos demostrado los seres humanos durante los casi tres millones de años que llevamos habitando este planeta (Brian Villmoare, 2015) es que la capacidad de adaptación es una de nuestras principales fortalezas. Sin embargo, a pesar de ser una de nuestras virtudes como especie, enfrentar procesos de cambio a nivel individual es bastante complejo por decir lo menos. Pensemos simplemente en lo complicado que es para un niño cambiar de hábitos cuando terminan las vacaciones, o lo difícil que es para un adolescente un cambio de colegio, o lo que puede ser para muchos adultos decidir cambiar de estado civil. Sobran los ejemplos, pero lo cierto es que el cambio fue, es y seguirá siendo la constante.

En las organizaciones los cambios se presentan a diario. Nuevas estructuras funcionales son implementadas, entran nuevos colaboradores, dejan la empresa amigos de muchos años, se agregan nuevas regulaciones, se cambian políticas, se adquieren nuevos sistemas, aparecen nuevos accionistas, se proponen cambios culturales. Inclusive se pide a los propios colaboradores que propicien el cambio ellos mismos a través de procesos de innovación. Y en situaciones como las que estamos viviendo actualmente con la pandemia causada por el coronavirus Covid-19, sin precedentes para muchos de nosotros, los cambios vienen como una tormenta desde y hacia todas las direcciones, revolviendo todo lo que encuentra a su paso: economía, gobierno, orden social, sistemas educativos, relaciones laborales e inclusive las propias dinámicas familiares. Estas últimas ya previamente disrumpidas por nuevas escalas de valores de esta aldea global

donde los seguidores son más importantes que los amigos verdaderos y el conteo de me gusta preocupa más que las necesidades básicas insatisfechas de los vecinos o familiares cercanos.

Cuando las personas atravesamos cambios drásticos en nuestro entorno laboral, al ser seres integrales, inevitablemente proyectamos una onda expansiva de estos hacia el resto de las áreas de nuestra rueda de vida (Blázquez, 2015): salud, finanzas/economía, diversión/ocio, relaciones de pareja, desarrollo personal, amigos y familia. Es como es, podrían opinar muchas personas; así mismo es la vida dirán otros; allá cada uno que resuelva lo suyo sentenciará finalmente alguno menos filosófico. Pero esas posturas no caben en una perspectiva de organización viva compuesta por personas, donde hay consciencia de que cada individuo importa por sí mismo y que por tanto nos encontramos en una interrelación cuasi simbiótica entre empresas y trabajadores. Inclusive desde una visión meramente mercantilista, a la empresa le interesa que las personas que la componen tengan vidas equilibradas, ya que esto les permitirá poner a disposición de la organización el máximo de su talento, ideas y compromiso durante el tiempo que destina para ella.

Es por ello por lo que dentro de la disciplina de la Gestión de Talento Humano y concretamente en el subsistema de Desarrollo Organizacional, existen las denominadas intervenciones organizacionales. La intervención organizacional, desde una perspectiva ampliada, “implica generar una realidad social nueva a partir de otra preexistente. La naturaleza esencialmente social -más que técnica- de este proceso implica que los conocimientos que le sirven de sustento se irán constituyendo a lo largo de un proceso interactivo en el cual debieran tener cabida todos los actores sociales involucrados en él. A partir de esos conocimientos sobre el entorno y sobre la realidad organizacional existente se pueden modelar situaciones organizacionales futuras que den respuesta a los problemas que dieron origen a la intervención”

(Rojas, 2006). Explorando el tema desde el punto de vista específico de Talento Humano, el propio concepto de Desarrollo Organizacional establece que se trata de “una aplicación de las técnicas de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la salud y la eficacia organizacional, por medio de la habilidad para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad para resolver problemas” (Chiavenato, 2007).

En este trabajo de investigación deseo explorar una realidad específica resiente que ha afectado a empresas, trabajadores y familias durante el período de distanciamiento social obligatorio causado por la pandemia de Covid-19 en Ecuador: el teletrabajo. Esto con el fin de conocer los efectos que tuvo este cambio abrupto en la dinámica familiar de trabajadores de BlackBox Soluciones Estratégicas S.A., cómo los manejaron, qué resultados les dio ese manejo a nivel familiar y laboral y qué recomendaciones darían a otros para este tipo de situaciones.

Marco conceptual

La Administración de Recursos Humanos moderna

Hoy en día nadie discute que las personas somos el centro de cualquier organización. Es a través del talento de los seres humanos que se idea, organiza, prueba, implementa, evalúa, corrige, mejora y ejecuta cualquier proceso dentro de la organización. Ciertamente cada vez más la tecnología nos acompaña en ese camino, pero inclusive esta misma es desarrollada, operada, supervisada y mejorada por el ser humano. Conscientes de ello, es importante recordar que:

La Administración de Recursos Humanos moderna, procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no simplemente como recursos o insumos. Hace poco tiempo, a las personas se las trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían ser administrados. Se observó que esa forma limitada y retrógrada de considerar a las personas ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento y alejamiento de las personas de sus tareas en la organización. ... La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen. (Chiavenato, 2007, pág. 43)

La persona como centro de la organización

Entendiendo a la persona como centro de la organización, se hace indispensable y urgente comprender a fondo cómo funcionan estos individuos, cuál es su naturaleza, qué los motiva, qué factores gobiernan su toma de decisiones o estados de ánimo, y un sinnúmero de aspectos adicionales. Según Herbert Hicks el mundo de la persona está afectado por su participación en distintos grupos (Hicks & Gullett, 1976):

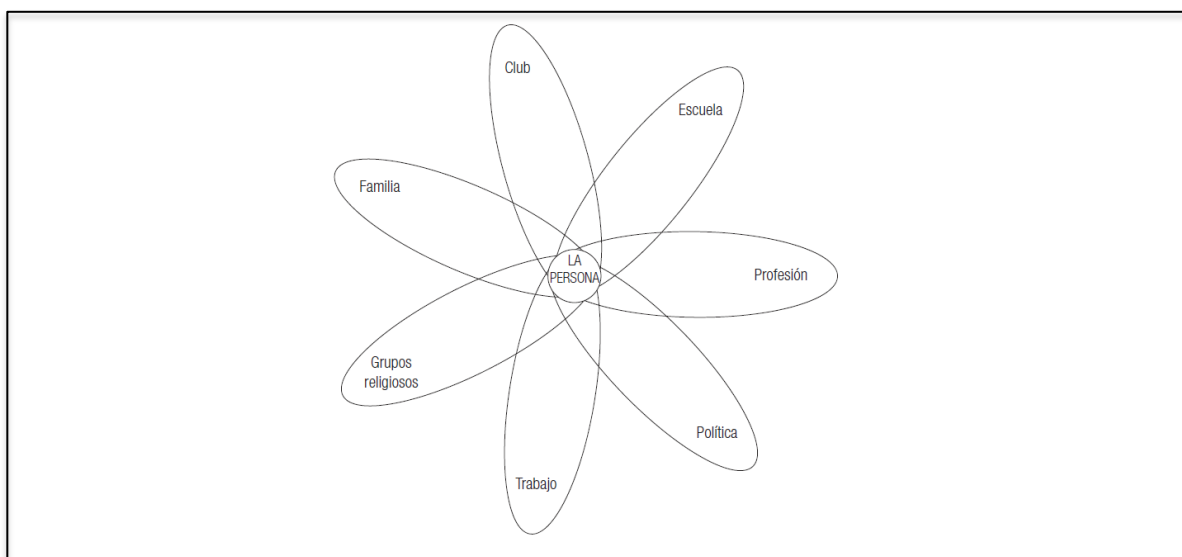


Figura 1. La superposición de la participación multigrupal (Hicks & Gullett, 1976)

Podemos ver en la Figura 1 cómo dentro de esta interacción de grupos de influencia de la persona, su familia tiene un espacio tan importante como su trabajo, su profesión, o su grupo religioso. De hecho, muchos podrían afirmar inclusive que su familia está por encima de cualquiera de los demás aspectos. Otros, por su parte, asegurarían que su religión está por sobre todo tema. Así también, no son pocos los que, reconociéndolo o no, ponen al trabajo bastante más arriba, dejando a todos los demás en un segundo plano. Y es que el ser humano es ciertamente de naturaleza compleja. Para estudiar su forma de comportarse contamos con tres enfoques:

1. La persona como un ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces al provocar modificaciones en su ambiente.
2. La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, es decir que la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y de hacer esfuerzos para alcanzarlos.
3. La persona como un modelo de sistema abierto, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, activamente involucrada en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales: pensar, decidir, etc., y que adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellas. Resulta importante conocer las percepciones de las personas y cómo éstas elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental. (Thompson & Houten, 1975, pág. 30)

Las motivaciones del ser humano

Estos enfoques nos van aclarando el panorama respecto al macro funcionamiento del ser humano y, en lo que concierne a la presente investigación, nos ayudan a empezar a sustentar la importancia de que, desde la administración de talento humano, nos preocupemos por los medios físico y social (en particular la familia) de nuestros colaboradores ya que afectan sus percepciones. Y, siguiendo en esa línea, ¿qué es lo que particularmente motiva a las personas a hacer las cosas que hacen? ¿Cuáles son esos temas que como seres humanos tenemos en común que nos mueven a salir de nuestra zona de confort? La más conocida de las teorías de lo que motiva al ser humano es la de Maslow y se grafica en esta famosa pirámide (Maslow, 1943):

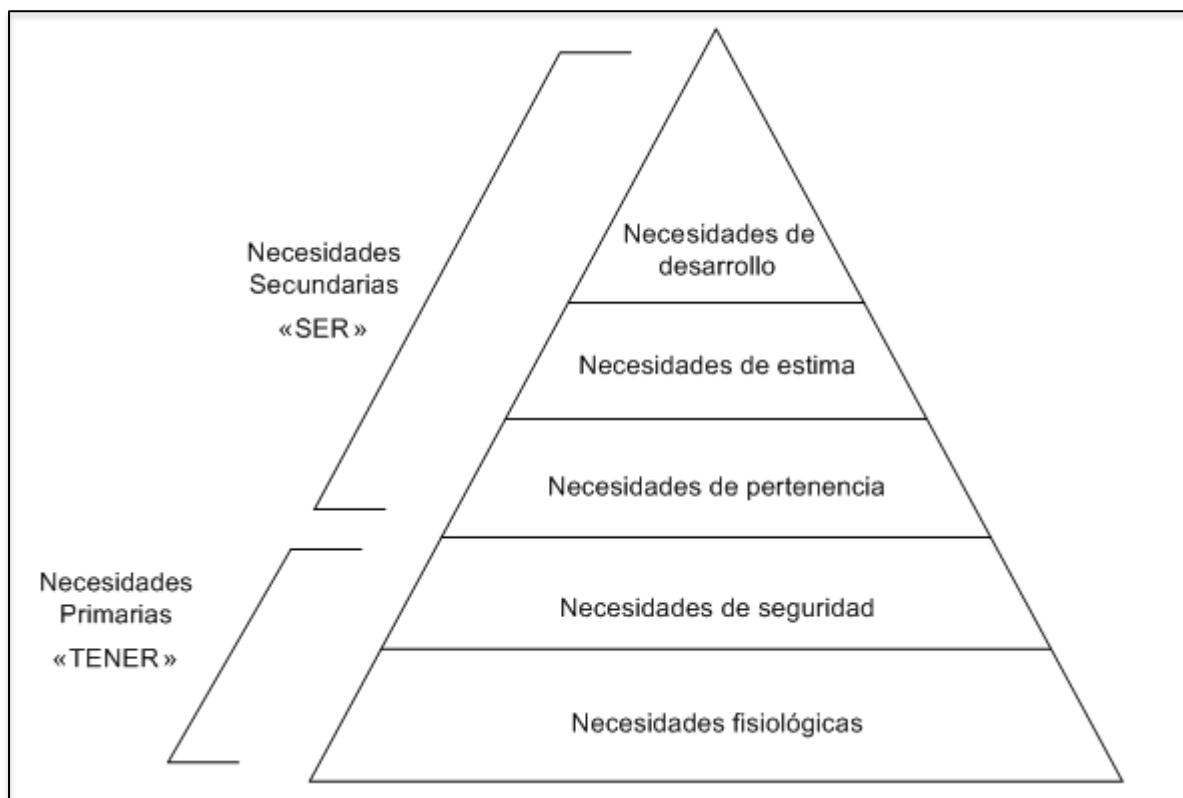


Figura 2. Jerarquía de las necesidades humanas (Maslow, 1943)

Comprendiendo que la familia es parte trascendental de la estructura de la persona y que esta a su vez como medio social ejerce gran influencia en la forma en que cada individuo ve el mundo, no nos debe extrañar su fuerza como agente motivador del ser humano sustentada en la pirámide de la jerarquía de necesidades. Desde alimentar a la familia, vestirla, cuidar su salud, darle un hogar, educarla, que esté comunicada, protegerla de peligros que atenten contra su integridad, además proveerles entretenimiento, que practiquen deportes, participen de actividades culturales, construyan confianza en sí mismos y finalmente que puedan realizarse como seres humanos haciendo lo que los haga felices. La familia es un agente motivador que atraviesa toda la pirámide de jerarquía de necesidades del ser humano, por lo tanto, una gestión estratégica del

talento humano debe tener dentro de sus prioridades la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar de todos los colaboradores.

Balance vida laboral y familiar

Encontrar equilibrio entre la vida laboral y familiar es un verdadero desafío para toda persona adulta. Las empresas, hasta hace pocos años, lo consideraban algo totalmente fuera de su área de responsabilidad. Lo que haga o deje de hacer cada trabajador fuera de la empresa no es de incumbencia de la empresa decía la mayoría. Lo que importaba era que el colaborador cumpla con las tareas encomendadas y logre los objetivos que se le había trazado. Si eso lo hacía dentro de las 40 horas semanales o no, poco o nada importaba a los administradores. De hecho, en muchas organizaciones era (y sigue siendo en algunas) bien visto que los trabajadores se quedasen trabajando más horas de las normales. Era inclusive una señal de compromiso con la empresa. Paradigmas como este llevaron y llevan a muchas organizaciones a una radical ineficiencia.

En 2001 se condujo una investigación para descubrir cómo se relacionan la cultura organizacional y el balance entre el trabajo y la familia (Campbell, 2001). Participaron 179 personas en el estudio. Trabajaban en distintos lugares y sus situaciones familiares eran diferentes. Los resultados arrojaron que las personas estaban siempre en riesgo de desequilibrar su la vida laboral y la familiar. Los puntos que lo determinan son la cantidad de hijos, el número de horas que se labora a la semana y el hecho de la pareja también trabaje fuera de casa. Sin embargo, mientras existiera flexibilidad de horario o la posibilidad de trabajar desde casa, incrementaba la satisfacción de los colaboradores.

En relación con cómo influye el balance trabajo y familia en la calidad de vida de los seres humanos, se encontró en un estudio que existen tres dimensiones: (a) balance en el tiempo dedicado al trabajo y a la familia, (b) balance en el involucramiento, dando el mismo tipo de atención; y (c) balance en la satisfacción que tanto el trabajo como la familia proporcionan. (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Quienes invierten más tiempo con su familia que con el trabajo logran alcanzar mayor calidad de vida. Misma relación se da con la sensación de satisfacción: quienes se involucran más en aspectos familiares resultan más satisfechos.

El teletrabajo y su impacto en la vida laboral y familiar

Esta forma relativamente moderna de trabajar trae grandes ventajas, pero a su vez también algunos puntos débiles importantes a considerar.

Es así, como se valorizan como especiales aportes del teletrabajo para las empresas: i) los incrementos significativos en los niveles de productividad; ii) la reducción del ausentismo laboral; iii) la reducción de costos fijos (arriendos, consumos, mantención, etc.); iv) la capacidad para atraer y retener trabajadores; v) su capacidad de alcanzar mayores grados de flexibilidad funcional y horaria; vi) descentraliza la organización tradicional de la empresa; y vii) genera nuevos servicios o áreas de negocios.

Por su parte, los trabajadores pueden encontrar también diversas ventajas en esta modalidad de contratación laboral, tales como: i) mayores niveles de satisfacción laboral; ii) una mayor autonomía en el uso de los tiempos de trabajo; iii) ofrece mayores oportunidades de empleo a personas con movilidad reducida; y iv) una mejor calidad de vida, al facilitarles la creación de un equilibrio entre vivir y trabajar.

Con todo, se advierte también que el teletrabajo presenta algunas desventajas para los trabajadores, pues suele conducir a un aumento en la jornada de trabajo, lo que genera una curiosa paradoja entre trabajar más y mejorar la calidad de vida. Además, el teletrabajo puede conducir a una disminución notoria de las relaciones interpersonales, a un aislamiento laboral y sindical, a una reducción de la actividad física y, en último término a situaciones desmotivantes. De allí, entonces, que se sostiene que quien desee teletrabajar debe reunir variadas características, como son: un alto nivel de adaptabilidad, capacidad de organización de sus tiempos de trabajo, conocimientos de las TIC's, disposición a capacitación, tenacidad, disciplina, sentido de riesgo, responsabilidad, laboriosidad, tolerancia a la soledad y espíritu emprendedor. (Caamaño, 2010)

Para otras personas el teletrabajo puede constituir a su vez una suerte de arma de doble filo, refiriéndose a este como algo que “libera y esclaviza, es una trampa y una oportunidad, realiza personalmente y puede significar una renuncia. Pero, a pesar de esta rica complejidad, ... los riesgos y los posibles efectos perniciosos del teletrabajo no pueden ensombrecer ni su potencial laboral ni los beneficios que comporta de cara a conciliar su vida laboral, familiar, y sólo en algunos casos, personal.” (Pérez & Gálvez, 2009)

A la par del teletrabajo, vino también con la pandemia la aplicación generalizada de la educación abierta (virtual y en línea) que es “una forma de educación escolarizada ordinaria que desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, la que no exige asistencia regular del estudiante a la institución educativa y demanda un proceso autónomo con el acompañamiento, seguimiento y retroalimentación de uno o varios docentes o tutores de grado o curso. La Educación Abierta implica el uso de medios alternativos y flexibles, contribuyendo a la eliminación de barreras de acceso al conocimiento con criterios de accesibilidad, comunicación permanente, aprendizaje a

ritmo propio, diversidad de metodologías y recursos.” (Educación, 2020). Es evidente que la incorporación de esta actividad dentro de la dinámica del hogar implica para los padres teletrabajadores una carga bastante pesada, principalmente para quienes tienen hijos en los primeros años de educación básica que requieren un acompañamiento dedicado para poder ejecutar sus actividades.

Estudios previos que sustentan la propuesta en el marco de la pandemia por Covid-19

El estudio Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del Covid-19, en el que fue aplicado un cuestionario a 188 personas de 20 organizaciones, arrojó dentro de sus resultados que “Entre los principales aspectos positivos en su vida personal estando de teletrabajo están los siguientes: mayor tiempo con la familia, mayor tiempo para descansar, mejores tiempos de alimentación.”; y además “Entre los principales aspectos negativos en su vida personal estando de teletrabajo están los siguientes: mayor estrés laboral, mayor carga de trabajo y ampliación de la jornada laboral.” (Gutierrez & Solano, 2020)

Por otro lado, el estudio Teletrabajo en tiempos de Covid-19 (Ramos, Ramos-Galarza, & Tejera, 2020) realizado en Ecuador a 459 personas a través de un cuestionario en línea estableció entre sus conclusiones que “El desarrollo de la automotivación y de la autodisciplina o la organización, como competencias, han demostrado no solamente tener un efecto positivo en la productividad, sino en la sensación de bienestar y satisfacción producida por el teletrabajo. Al mismo tiempo, cuando las personas perciben que tienen todos los recursos para trabajar, así como los espacios físicos y las no interrupciones en su proceso, resulta más fácil determinar las fronteras del trabajo y el hogar, y potencia la estructuración de las actividades y la salud mental.” (Ramos, Ramos-Galarza, & Tejera, 2020)

Adicionalmente, el estudio Teletrabajo, Conciliación Trabajo-Familia y Carga Mental y Emociones en funcionario/as públicos de la Región del Maule realizado en Chile a través de un cuestionario aplicado a 1335, produjo entre sus resultados que “Se puede observar en teletrabajo, que las mujeres valoran mayormente las condiciones laborales que los hombres, con excepción de apoyo tecnológico. En conflicto trabajo-familia, se observan por género diferencias significativas, siendo estas mayores en los hombres.” (Jiménez & Gómez, 2020)

Con un enfoque más específico hacia una organización particular, el estudio Implicancias de la implementación del teletrabajo en tiempos de emergencia sanitaria por Covid-19 en la empresa IMCO Servicios S.A.C. mostró que “los trabajadores realizaron esfuerzos por planificar su tiempo y organizarlo acorde a sus tareas, tratando de hacer llevadero esta nueva modalidad laboral en tiempos de emergencia sanitaria, no obstante, se ha demostrado una serie de falencias como la de no realizar un trabajo cómodo a pesar de contar con un ambiente adecuado, la falta de preparación por parte del personal. Por otro lado, haber pasado a la modalidad laboral de teletrabajo ha resultado un sacrificio por lo que no se ha respetado su jornada laboral complicando la relación familiar por la escasa flexibilidad de tiempo.” (Chacon & Ramos, 2020)

Finalmente, el estudio comparado Incidencia del teletrabajo como norma laboral de emergencia aplicada en el Ecuador en relación a Colombia concluye respecto a la aplicación legal del teletrabajo en el Ecuador que “el problema no surge en la norma sino en la aplicación de la misma, en educarnos tanto empleadores y trabajadores en el proceso de adaptación del teletrabajo, en el caso de los empleadores a respetar las jornadas y tiempos de desconexión y a los trabajadores en la organización de las actividades tanto laborales como domésticas”. (Macías, 2020)

Descripción de la intervención

Antecedentes

El Ecuador, así como el mundo entero, fue embestido por la pandemia de Covid-19. Un virus altamente contagioso y con una peligrosa tasa de mortalidad especialmente para personas vulnerables. El deficiente sistema público de salud, junto con las propias características de una sociedad sumida en el subempleo y el comercio informal que obligan a la gran mayoría de la población económicamente activa a salir diariamente a ganar lo mínimo para alimentar a su familia, constituyó el caldo de cultivo ideal para que esta enfermedad se esparciera de manera exponencial Guayaquil, capital económica del país. A finales del 2020 Ecuador registró la mayor tasa de muertes en exceso del mundo, llegando a 21500 (Mena, 2020). Acorde al reporte oficial del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, al 22 de agosto de 2020, las muertes por COVID-19 están en 6277, sin embargo, hubo un importante número de fallecidos que no alcanzaron a realizarse la prueba antes de morir, y otra importante cantidad de personas que fallecieron por otras razones médicas que no pudieron ser atendidas a tiempo debido a la saturación del sistema de salud.

El cuadro catastrófico que se veía venir a inicios de marzo 2020, y que finalmente se hizo realidad, obligó a las autoridades a decretar el estado de emergencia nacional el 16 de marzo de 2020 con el Decreto Presidencial 1017 (Ecuador, 2020), incluyendo en dicha declaratoria la restricción de movilidad, el distanciamiento social y en su artículo 6. literal a) la aplicación obligatoria del teletrabajo “para los servidores públicos y empleados en general que su actividad se lo permita”.

En ese contexto, todas las empresas del país tuvieron que adaptar rápidamente sus sistemas, procesos, estructuras y especialmente la forma de trabajar para poder seguir operando. El desafío era muy grande, aún para instituciones como BlackBox que contaban con la infraestructura y tecnología para tal efecto. Y es que se trataba de un escenario nunca visto, peor considerado en algún plan de contingencia. Había que adaptarse sobre la marcha.

Mientras tanto en los hogares de los trabajadores se abría un nuevo frente. Padres y madres de familia marcaban territorio en comedores, dormitorios, salas de estar, patios o cualquier espacio disponible en casa que les ofreciera la mejor señal de internet y menor ruido ambiental e interrupciones posibles. Familias donde papá, mamá y algún otro habitante de la vivienda también teletrabajaba, estaban en una situación aún más compleja. Y qué decir de los más pequeños de la casa, quienes durante un tiempo estuvieron de vacaciones (marzo y abril en la costa, julio y agosto en la sierra) pero mientras estaban en educación a distancia se sumaron a la demanda de los mismos recursos y condiciones ambientales que sus padres teletrabajadores.

El teletrabajo constituye, inclusive en su definición conceptual, algo complejo debido a que se encuentra en proceso de desarrollo sin haber llegado a un estado de madurez en su evaluación, sin embargo puede ser catalogado como “aquel trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación, o si se quiere precisar un poco más, es aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades” (Buirra, 2012).

El teletrabajo tiene evidentes beneficios en la dinámica familiar, como lo es obviamente la presencia física de la persona en casa, sin embargo “también los teletrabajadores expresan: dificultades a la hora de compaginar trabajo y familia; dificultades para evitar superposiciones de las tareas del trabajo y las domésticas; se requiere una delimitación del espacio físico de trabajo cuando este se realiza en el hogar; no distinguir entre el trabajo y vida familiar y social; complicaciones en el manejo de los horarios y la alimentación; desatención de la propia persona. Además, se instala un circuito de interacción trabajo-familia negativo al padecer estrés” (Rubini, 2012). Adicionalmente “esta modalidad requiere de nuevos liderazgos y del desarrollo de una nueva cultura que podría implicar riesgos en los trabajadores, tales como: trauma acústico, fatiga visual, stress, deformaciones por posturas inadecuadas, fatiga muscular y de garganta, sensación de que “nadie escucha”, sensación de aislamiento por pérdida de contacto con pares, adicción al trabajo, invasión a la privacidad, entre otros” (Osio Havriluk, 2015).

Descripción del problema central

El desbalance entre la vida familiar y laboral a causa del teletrabajo se originó con el cambio abrupto a esta forma de trabajo, debido a la aparición del virus Covid-19 y la consecuente pandemia que golpeó el territorio ecuatoriano gravemente desde mediados de marzo 2020.

Ante esta situación, BlackBox decidió activar su plan de continuidad de negocio moviendo toda su operación a modo virtual. Para ello contaba con un número importante de computadores portátiles asignados previamente a colaboradores cuyas funciones requerían de este tipo de dispositivo. Para estas personas el paso a teletrabajo, en lo tecnológico, fue prácticamente imperceptible. En el caso de quienes no contaban con un computador portátil la

compañía habilitó una opción de conexión remota que se instaló en las computadoras personales con las que contaban en su domicilio. Hubo pocos casos en los que los trabajadores no contaban con computador personal en casa. Para ellos se coordinó la entrega del equipo con el que contaban en oficina. En un lapso de 2 días la empresa estaba 100% activa y trabajando con normalidad desde las casas de sus colaboradores. La operación siguió sus procesos de forma fluida sin ninguna interrupción. Así transcurrieron las primeras dos semanas, con un grupo humano aún incrédulo de lo que estaba sucediendo y con poca o ninguna proyección de que esta situación iba a extenderse por todo el tiempo que lo ha hecho.

La plataforma Teams de Microsoft se convirtió en la nueva oficina virtual donde confluía toda la empresa reunión tras reunión, compartiendo, revisando, corrigiendo documentos, generando plantillas, produciendo informes; en su mayoría relacionados con el abordaje de la problemática coyuntural.

A partir de tercera semana de cuarentena (primeros días de abril 2020) empezaron a salir a la luz los primeros análisis e interpretaciones de lo que se estaba viviendo a nivel empresa al trabajar bajo esta modalidad. Comentarios respecto a la carga laboral, el cansancio, la presión y la incertidumbre, así como también diálogos grupales en los que se remarcaban los aspectos positivos de no tener que trasladarse todos los días a una oficina.

Conscientes de que la situación que se vivía era totalmente nueva para todos y que la problemática de cada hogar de nuestros teletrabajadores influía, ahora más que nunca, en su desempeño y resultado de su trabajo, el área de Talento Humano programó sesiones de conexión emocional entre los distintos equipos. En estas sesiones varios de ellos comentaban experiencias positivas como compartir comidas en familia, participar de momentos de juego o conversaciones

especiales que no habían tenido anteriormente. Por otro lado, muchos otros apuntaban lo difícil que se les estaba haciendo organizar correctamente sus jornadas laborales para poder tener tiempo para compartir con los suyos. En lo que la gran mayoría coincidía era que, en mediana o gran medida, el haber pasado de forma abrupta a teletrabajo permanente les había generado un claro desbalance entre su vida laboral y familiar que, a unos más a otros menos, les estaba generando problemas con sus seres queridos y con su propia salud.

Según lo que comentaban en estas sesiones, las causas que originaban el referido desbalance eran, desde la perspectiva laboral, los siguientes:

- Poca o nula experiencia de la mayoría de los colaboradores con esta modalidad de trabajo.
- Ausencia de un espacio exclusivo para trabajar dentro de casa.
- Cultura empresarial sin los rasgos necesarios desarrollados para soportar el cambio.
- Líderes inseguros por perder la sensación de control que tenían presencialmente.
- Cambios constantes en los procesos para poder seguir operando y generando ingresos a pesar de la pandemia.
- Temor por perder la fuente de empleo.
- Largas jornadas laborales.
- Ausencia de pausas activas para desconectarse.
- Exceso de reuniones virtuales.
- Poco o nulo espacio entre reuniones.
- Convocatoria a reuniones virtuales fuera de horas laborales.

- Falta de equipos (impresora, monitores, periféricos) y mobiliario adecuados (silla, escritorio) para teletrabajar.

Del lado familiar comentaban las siguientes causas para esta problemática:

- Presencia de otros parientes que se encontraban en condiciones laborales similares y por ello con las mismas necesidades de espacios y condiciones ambientales.
- Necesidad inminente de que el teletrabajador se involucre más en actividades domésticas debido a las condiciones particulares que se vivían.
- Educación a distancia de los hijos demandó involucramiento directo de los padres.
- Sensación de abandono de parte de la familia debido a que veían a su padre o madre en casa, pero sin prestarles la atención que esperaban.
- Conflictos por las intensas jornadas laborales.
- Discusiones por la ocupación de espacios destinados habitualmente para otros fines dentro del hogar.
- Ansiedad por estar todo el tiempo en el mismo lugar con las mismas personas sin poder salir a tomar aire o socializar.
- Temor por contagiarse al salir a realizar actividades indispensables.
- Problemas con la capacidad de conexión a internet disponible en casa.
- Falta de equipos suficientes en casa para que todos puedan conectarse a atender simultáneamente sus obligaciones.
- Problemas familiares y de pareja que ya se venían acarreado antes de la pandemia, se exacerbaban debido a la convivencia.

Cada trabajador manejó, de la mejor manera que pudo, las diferentes problemáticas originadas por estas causas.

Diseño metodológico de la intervención

Acorde a revisión bibliográfica, autores como (Arias, 2012) definen el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. De la misma forma (Franco, 2011) señala que “es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativos los conceptos y elementos del problema que estudiamos”. Es decir, se trata de un proceso con partes interrelacionadas que abarca el recolectar, ordenar y analizar la información y hace posible la interpretación de los hallazgos acorde al problema planteado.

Objetivo general

A través de este trabajo de intervención se busca generar aprendizajes que nos ayuden a todos (líderes, compañeros, clientes, proveedores y familia) a ser más empáticos con las realidades que viven, en la modalidad de teletrabajo, los trabajadores padres de familia con hijos menores de edad en relación con el balance vida laboral y familiar.

Objetivos específicos

- Reunir experiencias de los padres trabajadores de BlackBox que tienen hijos menores de edad respecto a cómo manejan el balance vida laboral y vida familiar durante el teletrabajo.
- Obtener buenas prácticas que sirvan a otros padres en similares circunstancias.

Diseño de la investigación

Considerando el propósito de la intervención, se hace uso de un diseño no experimental que se implementará de manera transversal. Dado que el tema tiene un sustento teórico suficiente, la investigación que se ejecutará es de tipo descriptivo de forma que se conozca detalladamente cómo los padres de familia de BlackBox con hijos menores de edad manejan el balance vida familiar y laboral durante el tiempo de teletrabajo permanente.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2004) la investigación no experimental es la “que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (p.214). Los diseños de investigación transversales, según estos mismos autores, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.” (p. 216).

Enfoque de la investigación

El diseño de este trabajo se efectuará bajo el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo, dado que constituye el idóneo para ajustarse a las necesidades y características de la intervención.

El enfoque cualitativo “Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los

eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama “holístico”, porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes.” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2004, pág. 10).

Del enfoque cualitativo se aplicará la técnica de entrevista para recabar la información de cómo manejan los padres de familia de BlackBox con hijos menores de edad el balance vida laboral y familiar estando en teletrabajo.

Población

Entendemos por población “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Debemos definir esa población de modo que quede claro cuándo cierto elemento pertenece o no a la población.” (Levin & Rubin, 2004).

La población del estudio comprenderá los 14 trabajadores de BlackBox que son padres de familia con hijos menores de edad y están laborando en teletrabajo desde el 17 de marzo que se declaró el estado de emergencia por la pandemia del Covid-19.

Muestreo y muestra

En este trabajo se aplicará el método de muestreo no probabilístico el cual “No se determina por reglas de las matemáticas de probabilidades. Mientras en las muestras de tipo probabilístico existe la posibilidad de calcular qué tan grande es el error que presenta la muestra, en el caso de la muestra no probabilística no es conveniente hacerlo.” (Tiposde.com, s.f.). Esto ya que se solicitará que formen parte del estudio a empleados de BlackBox que son padres de familia y están teletrabajando.

La técnica por utilizar será la de muestra por conveniencia, en la que “se seleccionan los individuos por la accesibilidad, conveniencia y su proximidad con el investigador.”

(Tiposde.com, s.f.).

Técnica de recolección de datos

Según (Falcón & Herrera, 2005) la técnica de recolección de datos es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos.” (p.12).

En la presente intervención se utilizará la entrevista no estructurada como técnica de recolección de datos. En investigación cualitativa, la entrevista se entiende tradicionalmente como “un proceso comunicativo que se da en un encuentro entre sujetos, previamente negociado y planificado. En la actualidad, con los avances tecnológicos en términos de comunicación, esta concepción fue sufriendo algunas variaciones, ya que los nuevos instrumentos comunicativos existentes (videoconferencias, chats, celulares con sistema 4G) le incorporan características a la técnica en el marco de la metodología cualitativa; aunque no debemos perder de vista que toda entrevista se desarrolla como parte de un proceso que no puede ser comprendido aisladamente del contexto de quienes la protagonizan. Es así como la entrevista se da siempre en forma de diálogo. La finalidad primordial de la entrevista -en investigación cualitativa- es acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones les dan a sus propias experiencias.” (Schttini & Cortazo, 2016).

Se aplicará la entrevista no estructurada por su carácter conversacional, ya que no se busca contrastar una teoría o modelo predeterminado, sino que se pretende entender la realidad vivida por el entrevistado, por lo tanto, este último debe sentirse en libertad de expresarse de forma natural.

Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es “un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (Falcón & Herrera, 2005). “El instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también expresa todo lo que tiene de específicamente empírico nuestro objeto de estudio pues sintetiza, a través de las técnicas de recolección que emplea, el diseño concreto escogido para el trabajo. Es mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección que la investigación alcanza entonces la necesaria correspondencia entre teoría y hechos. Es más, podríamos decir que es gracias a ellos que ambos términos efectivamente se vinculan.” (Sabino, 1992, pág. 88)

Para el presente trabajo los instrumentos a utilizar serán:

- Guion de entrevista con espacio para anotar
- Computador con cámara web
- Aplicación informática para videoconferencia Zoom con opción de grabar

Los instrumentos servirán para registrar las respuestas a preguntas de tipo:

- Demográficas o de identificación (Ej.: ¿qué edad tienes?)
- Descriptivas (Ej.: ¿cuál es tu rutina al levantarte?)

- Estructurales (Ej.: ¿cómo se dividen las tareas en casa?)
- De contraste (Ej.: ¿a qué te refieres cuando dices que el trabajo en oficina es más estresante?)
- De opinión/valoración (Ej.: ¿crees que el teletrabajo llegó para quedarse?)
- De sentimientos (Ej.: ¿extrañas almorzar con tus colegas?)

Roles

Las personas que participarán de la intervención serán:

- Investigador: Realizará las preguntas durante la entrevista abierta.
- Participantes: Trabajadores de BlackBox que son padres de familia, contarán sus experiencias.

Preguntas de investigación

- ¿Qué ventajas y desventajas encuentra en la vivencia del teletrabajo en relación con el balance vida laboral y vida familiar durante el período de distanciamiento social por la pandemia de Covid-19?
- En base a su propia experiencia, ¿qué recomendaciones haría a otros padres teletrabajadores para encontrar un mejor balance entre vida laboral y vida familiar bajo esta modalidad?

Consideraciones éticas

La información que resulte de este trabajo servirá únicamente para fines académicos y se guardará completa confidencialidad de los entrevistados de BlackBox. Cuando se recabe la información se solicitará la aceptación expresa de los participantes para su ayuda dentro del

proceso y, de considerarlo necesario, tendrán la potestad de abandonar el mismo, en cualquiera instante de la entrevista. Al interpretar los resultados se tendrá un enfoque completamente objetivo con miras a controlar correctamente la información. Acorde a la normativa de la Universidad Casa Grande, los tutores del estudio podrán tener derecho al uso de esta información.

Informe de la intervención

Caracterización de la organización

BlackBox Soluciones Estratégicas es una sociedad anónima localizada en Guayaquil fundada en noviembre de 2018 como parte de un proceso de reestructuración de la empresa Transoceánica Cía. Ltda. en el que sus accionistas decidieron convertir los procesos de Talento Humano, Tecnología y Riesgos en una nueva unidad de negocio que, además de ofrecer servicios a sus empresas hermanas, lo hiciera también a cualquier empresa externa generando mayores ingresos para el grupo empresarial. La junta de accionistas está compuesta por cinco socios. Actualmente cuenta con 38 colaboradores y una facturación anual promedio de USD 1'500.000,00. Los principales servicios que ofrece la empresa son: Desarrollo de aplicaciones web y móviles. Mesa de ayuda y soporte técnico. Reclutamiento y selección de personas. Gestión de clima laboral. Gestión de compensaciones. Transformación y alineamiento cultural. Implementación y supervisión de procesos de seguridad y salud ocupacional. La empresa está afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas (CAPIG), a la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación del Ecuador (AEI) y a la Cámara de Comercio e Industrias Ecuatoriano Alemana (AHK).

El principal desafío que la empresa ha enfrentado en estos dos años ha sido el de mantener la liquidez. La búsqueda, desarrollo y experimentación de servicios de alta rotación externa y buen margen de rentabilidad han sido la principal forma de generar un flujo de caja positivo. Otro reto importante que recientemente enfrentó la compañía fue la implementación del sistema SAP para el manejo financiero y de compensaciones. Su exitosa implementación, a pesar de las barreras presentadas por la pandemia, fue doblemente meritoria.

La cultura de la empresa está demarcada por la definición de su propósito superior, misión, visión y valores organizacionales, presentados a continuación:

- Propósito superior: Crear juntos cambios positivos de manera que toda meta se vuelva alcanzable.
- Misión: Innovar brindando soluciones a personas e instituciones de cualquier tamaño e industria, que requieran experiencia y conocimiento en temas de tecnología, riesgos y cultura.
- Visión: Desarrollar un ecosistema de soluciones integrales donde los clientes encuentren una transformación positiva.
- Valores organizacionales:
 - Trabajo en equipo: Escuchar activamente y complementarnos.
 - Satisfacción de cliente: Ser empáticos y construir relaciones duraderas.
 - Creatividad: Buscar soluciones nuevas y diferentes.
 - Compromiso: Dedicar tiempo y esfuerzo por convicción.
 - Pasión: Sentirnos entusiasmados por lo que hacemos, en especial por los desafíos.

El promedio de antigüedad del equipo de BlackBox es de 2 años ya que la gran mayoría de ellos son las mismas personas con la que la compañía inició operaciones en 2018. El nivel académico dentro de la organización es mayoritariamente universitario.

La estructura organizacional está encabezada por el Gerente General y tres Gerentes de Producto quienes tienen a su cargo equipos con Especialistas y Coordinadores que planifican y ejecutan respectivamente todos los procesos.

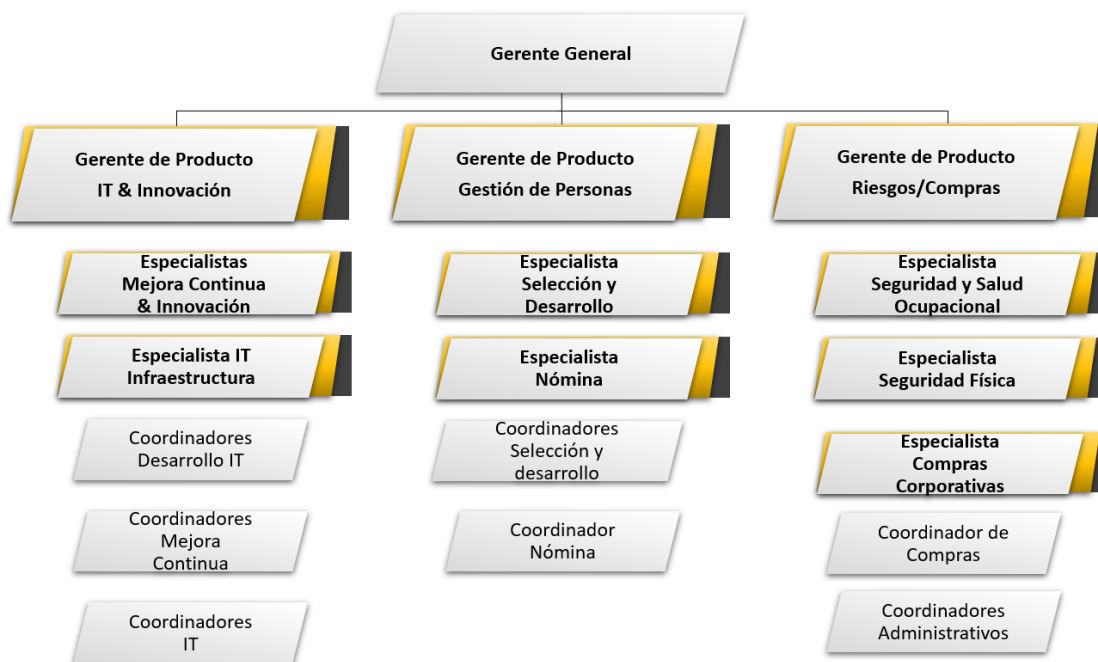


Figura 3. Organigrama BlackBox Soluciones Estratégicas S.A.

A raíz de la pandemia todas las actividades se trasladaron a la modalidad teletrabajo, pero en circunstancias normales las oficinas se encuentran distribuidas en espacios departamentales, sin divisiones físicas completas de forma que se facilita la interacción entre áreas.

Durante los dos años de funcionamiento no se han presentado accidentes de trabajo ni enfermedades profesionales. En el transcurso de la pandemia se tomaron todas las precauciones para evitar riesgos de contagio entre el personal. Naturalmente era inevitable que se expongan al virus en el entorno familiar o en las actividades de su vida cotidiana, lo que llevó a que algunos de ellos se hayan contagiado, pero afortunadamente sin consecuencias mayores.

La compañía cuenta con un equipo de gestión de talento humano que maneja los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, clima laboral y desempeño. También cuenta con un médico ocupacional que lleva a cabo acciones de prevención y monitoreo de la salud física de los trabajadores. El paquete de beneficios para los empleados incluye todo lo

establecido en la ley además de la cobertura de servicio de almuerzo y la disponibilidad de horarios flexibles.

Las oportunidades de desarrollo del talento humano de BlackBox se centran en la construcción de una cultura organizacional con enfoque en la calidad, pensamiento diferente, creatividad, enfoque al cliente, agilidad y aprendizaje del error. Esto es imprescindible para impulsar la innovación.

La crisis ocasionada por la pandemia presenta grandes oportunidades para la empresa si se sabe leer bien al mercado y se captan las señales del ambiente externo. Si bien hay sectores totalmente caídos, hay otros que están en apogeo y otros en franco surgimiento. Esto dado que el ser humano y las empresas siempre tienen necesidades, sólo que estas van cambiando de acuerdo con la coyuntura. La organización debe ser lo suficientemente flexible e innovadora para ajustarse a esas necesidades con rapidez.

Caracterización de la muestra

La muestra de sujetos contiene un total de catorce trabajadores de BlackBox que son padres de familia de hijos menores de dieciocho años. De estos trece trabajadores, ocho son hombres y cinco son mujeres. Las edades oscilan entre los 28 y los 51 años, con una media de 37 años. 6 de ellos están casados, 4 solteros y 3 divorciados. El tiempo en la empresa está entre 1 y 2 años, con un promedio de 1 año 10 meses. Dentro del grupo hay uno que estuvo con licencia durante los últimos tres meses y al momento de la entrevista estaba próximo a reincorporarse. La cantidad de hijos menores de dieciocho años por trabajador va desde uno hasta tres, promediando 1,77 hijos menores de dieciocho años por trabajador que es padre de familia. Las edades de los hijos van desde los 2 meses hasta los 16 años, siendo el promedio de edad 8 años 3 meses. De los 13 trabajadores, 9 viven con sus hijos. Todos tienen 9 meses en teletrabajo.

Implementación del diagnóstico para la intervención

La planificación de la intervención inició con la revisión del listado de trabajadores de BlackBox para determinar quiénes de ellos eran padres o madres de familia con hijos menos de dieciocho años (Anexo 1). Una vez obtenida a lista, se reunieron los datos básicos de ellos como estado civil, edad, fecha de ingreso a la empresa, edades de sus hijos, para tener una idea macro de cada uno antes de abordar la entrevista (Anexo 2).

En total existen catorce trabajadores de BlackBox que son padres de familia de hijos menores de dieciocho años. Considerando un tiempo máximo de 30 minutos por entrevista se planificó realizar las catorce entrevistas en dos días a través de la plataforma de videoconferencias Zoom.

Planificación entrevistas					
Entrevista	Sujeto	Fecha		Hora inicio	Hora fin
1	A	Día 1	30-nov	10:00	10:30
2	B			11:00	11:30
3	C			12:00	12:30
4	D			14:00	13:30
5	E			15:00	14:30
6	F			16:00	15:30
7	G			17:00	16:30
8	H	Día 2	01-dic	9:00	9:30
9	I			10:00	10:30
10	J			11:00	11:30
11	K			12:00	12:30
13	M			15:00	15:30
14	N			16:00	16:30

Tabla 1. Cuadro de planificación de entrevistas

Se convoca a los participantes y se les explica brevemente de qué se trata la intervención, remarcando que es para uso académico y que toda la información será manejada sin utilizar nombres de los sujetos entrevistados.

Se prepara un guion para el entrevistador de forma que pueda llevar la entrevista de forma fluida asegurándose de no pasar por alto ningún asunto importante (Anexo 3).

Reflexión sobre la implementación realizada

La realización de estas entrevistas si bien implica un acto metódico de realización de preguntas y registro de respuestas, no deja de ser un proceso altamente personal en el que es muy probable que entrevistador y el entrevistado desarrollen una suerte de conexión empática al ir avanzando en el proceso. Las respuestas del entrevistado van creando gradualmente un escenario que se va llenando de detalles y características que el entrevistador coloca en su imaginario, y termina adquiriendo una visión bastante clara desde la perspectiva del otro.

El poder del ejercicio de entrevistar, descrito en el párrafo anterior, es algo que a los profesionales de talento humano suele olvidársenos, dejándolo relegado exclusivamente para el proceso de selección de personal nuevo para la empresa. El primer aprendizaje que deja la realización de esta intervención es que la utilidad de la entrevista no estructurada va mucho más allá de los procesos de escogimiento de personal. Se la puede aplicar para el análisis de situaciones, para la búsqueda de soluciones, para la profundización de temas o inclusive para la validación de decisiones previo a su definición. Es un recurso que nos acerca a la realidad del colaborador de una forma mucho más efectiva que una encuesta. Ciertamente deberíamos tener esta alternativa mucho más presente en nuestra gestión cotidiana del talento humano.

Un segundo aprendizaje importante obtenido de esta intervención es haber experimentado lo útil que puede ser para un líder invertir un tiempo tan corto como veinte a treinta minutos de su jornada sólo para escuchar a uno de sus colaboradores contarle respecto a su realidad personal. Este conocimiento aporta una perspectiva muy potente respecto al ser humano y quien lo escucha es capaz de comprender con más claridad las actitudes, comportamientos, acciones y

decisiones del individuo. Se genera verdadera empatía y el efecto en la persona que es escuchada también es altamente satisfactorio.

El tercer y último importante aprendizaje adquirido pasa por experimentar lo útil que es planificar adecuadamente las actividades a realizar, preparando buenas herramientas de apoyo y guía, por más sencilla que pueda ser la tarea por emprender. En el caso puntual de la experiencia vivida en esta intervención, al tratarse de una entrevista no estructurada había la posibilidad de manejar un diálogo espontáneo y abierto sin mayor orden mientras se aborden las preguntas centrales de investigación. Sin embargo, durante el proceso de planificación surgió la idea de elaborar un guion de ayuda para el entrevistador que sirva de guía paso a paso desde el saludo inicial hasta el cierre de la interacción. Lo que podía haber parecido una exageración al inicio, terminó siendo un elemento clave para el éxito del proceso. Esto debido a que mientras el tiempo va avanzando y el número de entrevista va aumentando, el entrevistador tiende a querer simplificar el método para avanzar más rápido, pero al tener una guía de respaldo se asegura no omitir ningún punto necesario de transmitir o preguntar al entrevistado. Especialmente útil esta herramienta para la sección de apertura en la que es indispensable no omitir las consideraciones de confidencialidad de información, propósito de la entrevista y aceptación expresa de participación.

Ejecutar esta intervención fue verdaderamente una experiencia aleccionadora desde distintos puntos de vista. Más allá de la información recabada y los resultados de la investigación, la mera acción de prestar oídos a las realidades individuales de quienes ejecutan las labores diarias en la empresa abrió un nuevo canal de comunicación con varios de los protagonistas y amplió significativamente los canales ya existentes con otros.

Presentación y análisis de los resultados

Para generar aprendizajes que nos ayuden a empatizar con las realidades del balance vida laboral y familiar que experimentan los teletrabajadores padres de familia con hijos menores de edad se expondrán los resultados de las entrevistas empezando por la descripción cuantitativa de aspectos generales, para luego pasar a presentar el resumen cualitativo de experiencias transmitidas por los participantes donde se incluyen las ventajas y desventajas que le encuentran a esta modalidad de trabajo; y finalizando con el compendio de recomendaciones propuestas por los propios teletrabajadores en base a su experiencia. Posterior a ello se expondrá el correspondiente análisis de dichos resultados integrados. De las 14 entrevistas planificadas (Anexo 4), la número 12 no pudo realizarse debido a que el sujeto L no concurrió a la misma, quedando un total de 13 registros de entrevistas.

Descripción cuantitativa de aspectos generales

Organización del teletrabajo y de las tareas del hogar

- De los 13 teletrabajadores, 9 viven con sus hijos menores de 18 años. De estos 9, 7 cuentan con ayuda de una tercera persona para la organización de las tareas del hogar.



Figura 4. Porcentaje de trabajadores con ayuda de terceras personas en el hogar

- El 100% de los entrevistados refieren tener una buena organización de trabajo con su inmediato superior y compañeros. Aplican diversas herramientas tecnológicas para mantenerse comunicados como herramientas de videoconferencia (Teams, Zoom) y de comunicación escrita (WhatsApp, correo electrónico).
- 63% de los hombres y 40% de las mujeres participantes no cuentan con una clara rutina de actividades familiares.

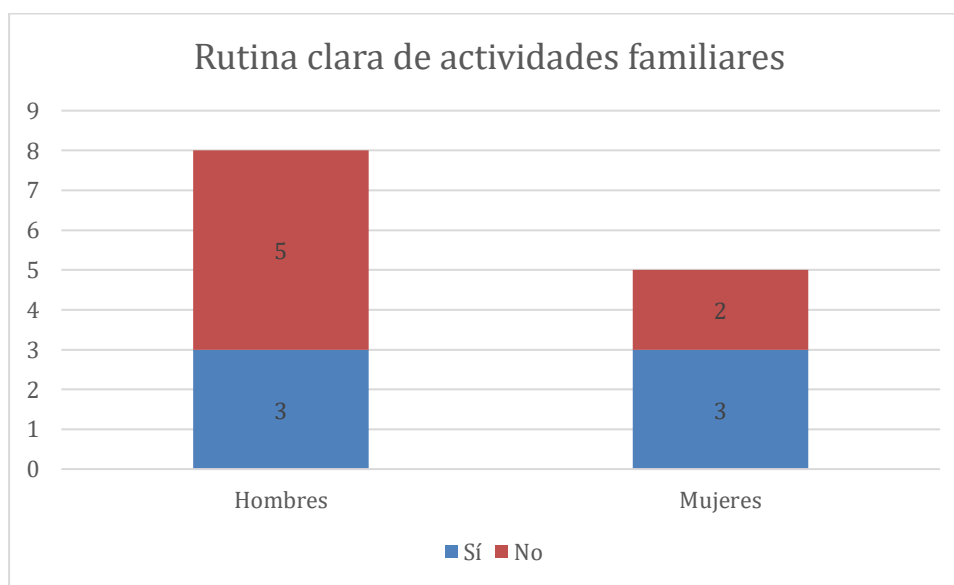


Figura 5. Cantidad de trabajadores con rutina clara de actividades familiares.

Afectaciones personales

- 69% mencionó aspectos positivos al ser consultados sobre los efectos del teletrabajo en su vida familiar.
- 85% manifestó tener algún tipo de afectación negativa a nivel personal ya sea física, mental o emocional a raíz del cambio a teletrabajo, tales como: trastornos

del sueño, agotamiento, sensación de soledad, conflicto de pareja, incomodidad por trabajar en un lugar no adecuado, estrés.

- 85% dicen extrañar compartir más tiempo presencial con sus compañeros de trabajo.
- 77% manifiesta haber experimentados sensación de sobrecarga por tener que cumplir simultáneamente tareas de trabajo y tareas familiares o del hogar.

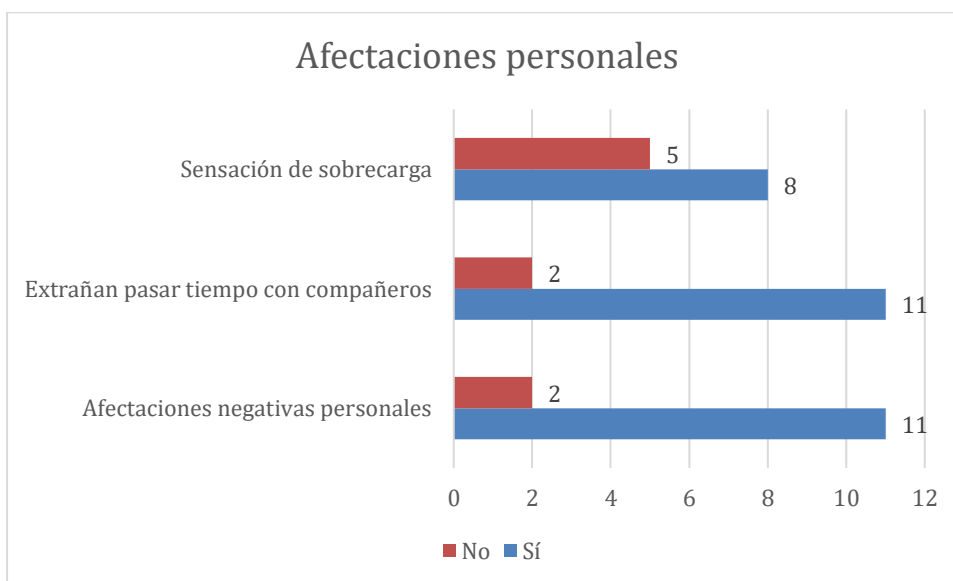


Figura 6. Cantidad de teletrabajadores con afectaciones personales

Aspectos relacionados con las madres y los padres de la muestra

- La edad promedio de madres y padres es bastante similar. Tienen un promedio de hijos muy parecido. Los hijos de los hombres son 1 año mayores en promedio.

Comparativo de promedios

	Mujeres	Hombres
Promedio de años de edad	36	37
Promedio de cantidad de hijos	1,6	1,9
Promedio de edad de los hijos	7	8

Tabla 2. Comparativo de promedios

- La cantidad de madres y padres casados es la misma. Hay más padres solteros y padres divorciados que madres solteras y madres divorciadas.

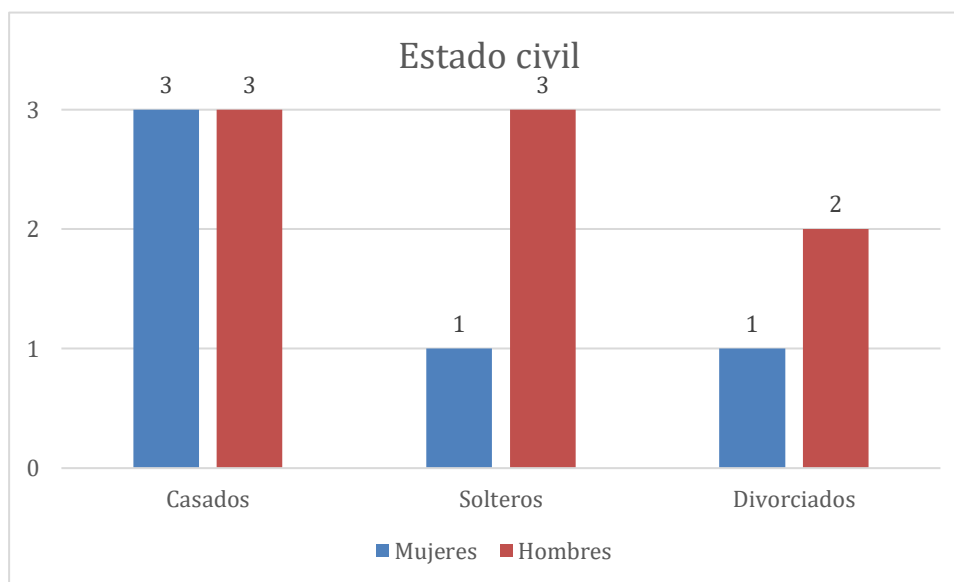


Figura 7. Estado civil

- Las 5 madres viven con sus hijos. En el caso de los padres, 4 de los 8 padres viven con ellos.

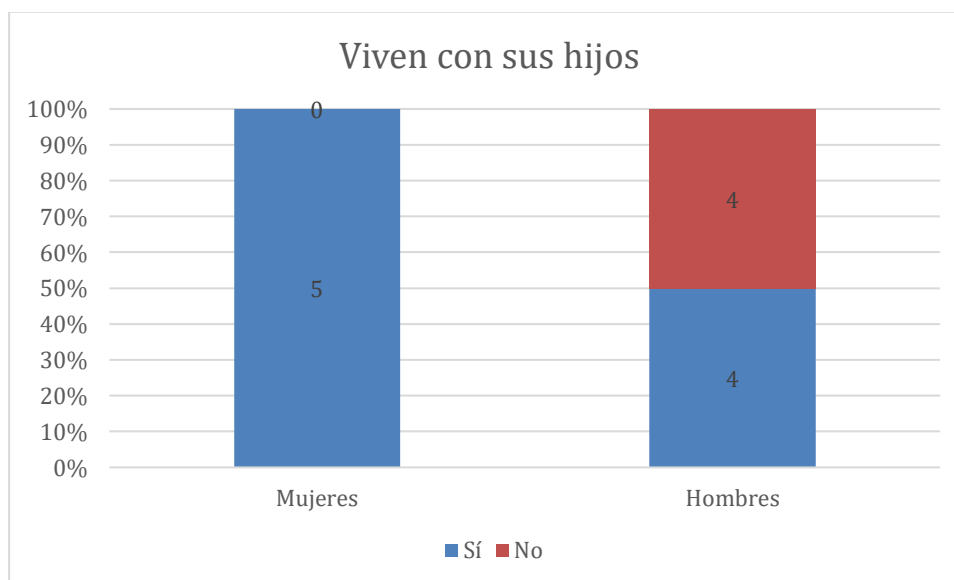


Figura 8. Viven con sus hijos

Rutinas diarias de teletrabajo y vida familiar

- 9 de los 13 teletrabajadores padres de familia tienen una rutina diaria de teletrabajo.
- Las 9 personas que dicen tener una rutina diaria de teletrabajo indican que procuran en ella emular sus horarios, ritmos y tiempos de trabajo presenciales.
- El teletrabajador de menor edad y el de mayor edad dicen tener una rutina de teletrabajo por lo que no se puede inferir un patrón generacional en esta característica.
- El promedio de edad de los hijos de quienes sí tienen una rutina de teletrabajo es 7,73, y el de quienes no tienen una rutina es 9,25
- 6 de los 13 teletrabajadores tienen una rutina diaria de actividades familiares.
- Las mujeres son más propensas a tener rutinas de teletrabajo y de actividades familiares definidas que los hombres.

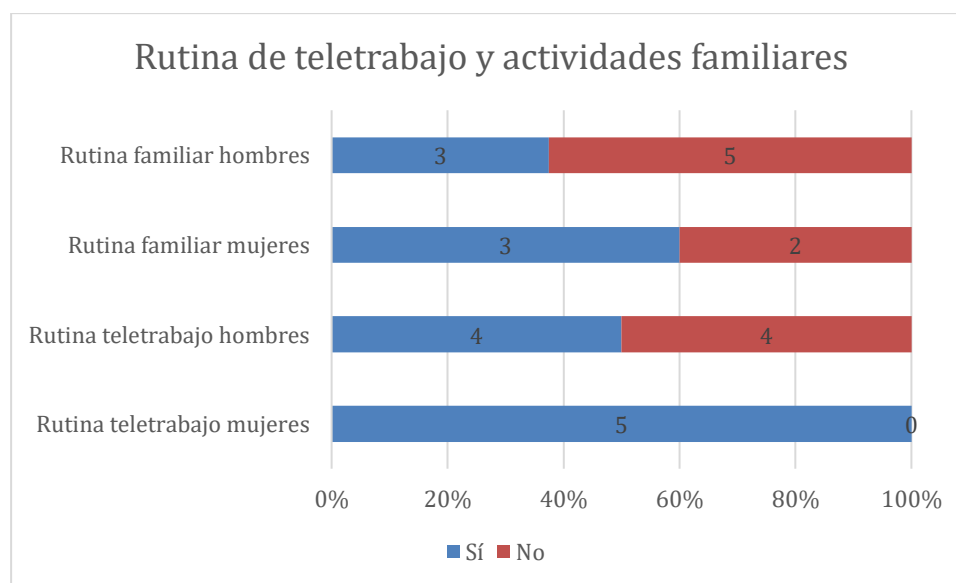


Figura 9. Rutina de teletrabajo y actividades familiares

Resumen cualitativo de experiencias de los participantes

Ventajas del teletrabajo en relación con el balance vida laboral vida familiar

SUJETO	¿Qué ventajas has encontrado en la vivencia del teletrabajo en relación con el balance vida laboral y vida familiar durante el período de distanciamiento social por la pandemia de Covid-19?
A	Está feliz porque está con su familia. Antes no sabía casi nada de ellos, sólo hacía un par de llamadas al día. Si pudiera estar en teletrabajo toda la vida, lo haría.
B	Ha mejorado la puntualidad en las reuniones. Son más formales.
C	Mayor tiempo con los hijos. Mejor administración del tiempo. Realizar actividades personales que antes no podría hacer. Suele cocinar para los hijos cuando son sus días con ellos entre semana. Puede ir a trabajar a la casa de su madre que vive cerca.
D	Le ha permitido organizarse. Le ha dado autonomía. Organizar las tareas y cuándo las realiza. Ya no está regido a un horario cerrado de 8 a 5. Flexibilidad de manejo de horarios.
E	Poder estar presente con su hija mientras ella juega y poder tenerla cerca. Se optimiza el tiempo, al evitar el tráfico. Organizándose en casa ha podido tener un manejo eficiente. En el trabajo encuentra más distracciones como llamadas telefónicas o interrupciones presenciales.
F	Una de las ventajas es avanzar lo más rápido posible mientras pasas tiempo con la familia, cosa que antes era en la noche.
G	Una de las ventajas es estar con su familia. Están felices que estén cerca. Puede equilibrar sus funciones técnicas, planificándolas, administrándolas. Puede acomodarse para su cumplimiento.
H	Una vez organizada, superados los retos del cambio ha encontrado muchas ventajas. Ella siempre ha trabajado desde soltera y madre. No había tenido tiempo de dedicarle tiempo para ellas en las tareas o verlas ahí haciendo su casa. En algún momento se le había pasado por la cabeza dejar el trabajo para estar con sus hijas. El teletrabajo le ha dado la oportunidad de estar ahí sin dejar el trabajo.
I	Menos carreras, estar preocupada si la hija hizo o no hizo los deberes. Estar tranquila. No estresarse por salir temprano dejando comida hecha. No estresarse por el tráfico. Todo fluye fácilmente. Seguimiento a los estudios de las niñas.
J	Ha disfrutado bastante de su hija y más unión con su esposo. Se le va a hacer difícil cuando tenga que volver a oficina.
K	Poder sobrellevar juntos unidos en familia los momentos duros vividos en pandemia.
M	Mayor organización. Ha podido hacer dos cosas al mismo tiempo porque su hija está a su lado. Al mismo tiempo para tener cosas de la casa. Así sea unos 15min. Ir al dormitorio. Tiempo que normalmente desperdicias en la oficina hablando con terceros.
N	Poder compartir un poco más con la familia. Pueden estar haciendo cosas diferentes, pero los ves, te saludas, vas les preguntas algo. Conversaciones cortas que ayudan al balance.

Tabla 3. Ventajas del teletrabajo para el balance vida laboral vida familiar

Desventajas del teletrabajo en relación con el balance vida laboral vida familiar

SUJETO	¿Qué desventajas has encontrado en la vivencia del teletrabajo en relación con el balance vida laboral y vida familiar durante el período de distanciamiento social por la pandemia de Covid-19?
A	Distanciamiento social por la pandemia de Covid-19. El tiempo, porque se trabaja más horas. El roce con las personas del equipo y la empresa.
B	Pasa por el tema psicológico ya que gracias a Dios por el trabajo le ha tocado salir; pero por sus hijos y su pareja, pasar muchos días encerrado los pone mal mentalmente, cambia el carácter, la forma de expresarse. El convivir, coexistir con otros seres humanos tiene una afectación. Su hijo no quería salir, le daba náuseas, por le miedo al contagio.
C	Cuando hubo la transición al nuevo sistema fue una tensión terrible, casi a doble jornada. Ahí padeció físicamente distintos males. Una vez que salió de eso, bajó de intensidad. El impacto en el sueño ha sido lo único negativo.
D	Presente físicamente, pero ausente mentalmente. Te ven sentado y piensan que pueden contar contigo, pero no puedes. Explicarles que hagan como que no estás. Le pasa con su abuelita.
E	Durante todo este tiempo estar dentro de las cuatro paredes de la casa, todos los días. Hay un impacto del encierro. Ambiente no aporta mucho en el tema del ánimo. Es algo con lo que uno debe combatir y aislarlo para cumplir las cosas que se le asignan. En su mayoría sus tareas involucran bastantes reuniones. El tratar de llevar las reuniones en videoconferencias en ciertas situaciones se llevan bien, pero en otras ocasiones sería más productivo hacerlo presencial. Tuvo que adquirir un escritorio para tener comodidad.
F	La desventaja es la interrupción de la familia que desconcentran, a pesar de que busques aislarte.
G	Una de las desventajas es que cuando necesitas concentrarte no lo puedes hacer en casa por tener a los hijos que demandan atención, tiempo o hacen bulla. En ese caso la falta de concentración afecta en las cosas que no se planifican. O también cuando el cliente pide que analices cosas y estés con los cinco sentidos. Terminas agotado mentalmente porque estás en varias cosas a la vez. El cliente siempre quiere tu mejor cara y no interesa lo que está pasando en casa.
H	No ha encontrado una desventaja en el teletrabajo en sí. Pasa por lo individual, organizarse.
I	Tal vez que a veces cuando necesitas concentrarte y la familia te interrumpe, sobre todo por curiosidad. No tener a la mano archivos cuando se los necesita.
J	No tener una hora fija de finalización de actividades; está consciente que en cierto momento está compensando las ausencias durante el día por atención a la hija.
K	Al principio la desorganización. El perder la parte social con los compañeros.
M	A veces la incomodidad y la dificultad de concentrarse que genera estrés.
N	Es difícil separar lo familiar de lo personal. El fin de semana es cuando te debes desconectar para estar con la familia, pero uno sigue trabajando. Hay más tendencia de tener exceso.

Tabla 4. Desventajas del teletrabajo para el balance vida laboral vida familiar

Compendio de recomendaciones de los teletrabajadores padres de familia

SUJETO	En base a tu propia experiencia, ¿qué recomendaciones harías a otros padres teletrabajadores para encontrar un mejor balance entre vida laboral y vida familiar bajo esta modalidad?
A	Acercarse a Dios. Tener paciencia con los hijos y sus travesuras. Comunicarse con sus hijos, conversar con ellos. Al tener a Dios en tu corazón tratas de seguir el legado de Jesucristo en la tierra. Eso le ha inyectado de buena vibra para cada día ser mejor. Cuando hay confianza y compenetración todo fluye. Por ejemplo, la oración de agradecimiento en la mañana o en el almuerzo. Entregar su vida a Dios.
B	Poder horarios, así como tienes horarios en Teams, Zoom, Webex; así también poner espacios agendados para la familia. Porque hay que cumplir el día a día y las responsabilidades.
C	Fijar horarios, tiempos. Esto también te encierra en las comodidades, pero debe haber límites. Uno debe ser responsable sin descuidar la integridad física. En el rato que comienza a afectar hacer un paro y recomenzar.
D	Generar una rutina y un tiempo límite que divida trabajo y familia. De lo contrario no terminamos de hacer ninguna de las cosas bien. Recomendable conseguir alguien que te ayude a cuidar a tu hijo mientras estás en horarios variables.
E	Comunicación en el sentido de que toda la familia esté al tanto de las implicaciones que va a tener esta modalidad en casa. Una vez que esas partes estén al tanto, buscar la forma de organizarse. Buscar un ambiente cómodo que le permita a uno trabajar de la mejor manera.
F	Recomendaría armarse una jornada laboral para poderla cumplir, porque no sabemos qué se va a presentar durante el día. Tratar de cumplirla. Descansar y dormir lo que es para amanecer con ánimo.
G	Comunicarles al jefe inmediato y tu equipo de trabajo la realidad personal que vives en casa para que se genere empatía y comprensión respecto a los tiempos, comportamiento y asignaciones. Así la persona no se ve abrumado y baja sus niveles de estrés.
H	Establecer horarios para estar organizados. No puedes hacer todo al mismo tiempo porque te cansas y estresas más, y no logras hacerlo bien todo, sino que descuidas todo. Si pones en orden las cosas y te enfocas, avanzas más rápido. Organizarse, ponerse horarios y metas del día.
I	Debes tener un horario. Tú como papá tu horario de trabajo, pausas, etc. y ellos como niños sus horarios de estudios, comida, juego. Rutina bien estructurada.
J	Establecer horarios de trabajo, tal como si estuvieras presencial.
K	Tener una rutina y horarios establecidos.
M	La planificación. Es importante planificarse su día. Seguir una rutina. Quien trabaja en pijama o se levanta tarde no va a cumplir ni con su trabajo ni con su familia. Organizar un día antes con tu familia las tareas del día siguiente.
N	Tener una rutina. Tratar de ponerte un poco de estructura y en verdad cumplirla. Hora de levantarse, desayunar, hora específica para hacer otra cosa. Ser tajante para salirse de la rutina y no terminar exhausto.

Tabla 5. Recomendaciones de los teletrabajadores

Análisis de resultados integrados

Considerando los resultados de la intervención realizada a través de las entrevistas no estructuradas a los 13 teletrabajadores, surgen varias rutas de análisis que integradas pueden servir para profundizar en el aprendizaje.

En primer lugar, se encuentra una clara correlación entre el balance vida familiar vida laboral con la existencia de una rutina de teletrabajo y de actividades familiares o del hogar. Mientras mejor estructurado esté el itinerario del teletrabajador y de los miembros de su familia, mayor provecho podrán obtener, familia y empresa, de esta modalidad.

Además, se evidencia que para los padres que no viven con sus hijos el teletrabajo les brinda una excelente oportunidad para balancear mejor sus tiempos de custodia ya que entre semana pueden compartir más con ellos en el domicilio de sus hijos al no tener que trasladarse a una oficina.

Otro factor importante que emerge de los resultados es que los efectos mayoritariamente positivos que los trabajadores atribuyen a esta modalidad se extienden también a sus familiares. Varios de los entrevistados enfatizaron lo felices que se encuentran sus hijos de tenerlos en casa a tiempo completo.

El tener una tercera persona en casa, que generalmente es la madre o suegra de uno de los teletrabajadores, surge como otra variable importante al momento de buscar denominadores comunes para un sano equilibrio teletrabajo hogar. Especialmente si los hijos son pequeños y los dos padres trabajan en dependencia.

De la información recabada podemos colegir adicionalmente que un factor a combatir en teletrabajo son los distractores naturales de casa, especialmente los propios familiares que, al ver a su ser querido físicamente presente, cuentan con él o ella para temas domésticos. Para ello, los resultados apuntan a que existen tres formas de solucionarlo (sin que la una excluya a la otra):

1. Definir un espacio cómodo y privado en casa para teletrabajar.
2. Comunicar a los familiares sus necesidades y la importancia de poder concentrarse.
3. Planificar su día con anticipación y compartir con su familia esto para que sepan cuándo y cómo podrían contar con su padre o madre.

La edad promedio de los hijos nos indica también por qué la presencia de sus padres es tan apreciada ya que están en edad temprana escolar y aún se encuentran desarrollando sus habilidades de independencia por lo que necesitan mucho del apoyo de sus padres para realizar con éxito las actividades del telestudio.

Es necesario prestar atención a las afectaciones por trastornos de sueño, agotamiento y estrés que manifiestan los entrevistados ya que su promedio de edad está cerca de los 40 años, y estos síntomas fueron reportados por la mayoría.

Muy interesante descubrir también que si bien la mayoría de los padres y madres teletrabajadores extrañan el contacto personal con sus compañeros, no lo cambian por la posibilidad de estar presentes en casa con sus familiares. Mencionan que un día a la semana basta para poder mantener un sano contacto con sus compañeros.

Al ser BlackBox una organización nueva con personal de máximo 2 años, se presta para realizar cambios estructurales, como la implementación de teletrabajo permanente, con facilidad. Sin embargo, teniendo en cuenta los datos levantados, es importante remarcar que cada caso personal y familiar es distinto, con matices muy particulares. Si bien parece evidente, acorde a la información recabada, que el teletrabajo bien manejado con rutinas y horarios establecidos es altamente beneficioso para el balance de la vida laboral y familiar, es necesario estudiar de cerca cada caso para poder llegar a acuerdos mutuamente provechosos.

Conclusiones, discusión y recomendaciones

Discusión

A través de los resultados de la intervención se pudo evidenciar una actitud en común, muy importante para procurar el balance entre la vida laboral y familiar en teletrabajo: la apropiación de sus tareas y responsabilidades; una suerte de empoderamiento respecto a su realidad. Todos ellos se ubicaron en un rol protagónico en sus respuestas y ninguno rehuyó del mismo endilgando culpas a terceros (jefes, pareja, compañeros, gobierno) o buscando justificación en agentes externos. Esto se puede comprobar en las ventajas y recomendaciones que hicieron como mejorar administración del tiempo, mayor posibilidad de organizarse, eficiencia, equilibrio, planificación, fijar horarios, ser responsables, tener rutinas, armarse una jornada laboral, planificarse, poner estructura y cumplirla. Esto confirma lo que indica Chiavenato (2007) respecto a que la tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas.

Hicks & Gullett (1976) incluían a la familia dentro de los grupos que afectan el mundo de toda persona y esto es especialmente marcado en los padres y madres de familia que cumplen el rol de proveedores, protectores y formadores de sus hijos. Complementando esta perspectiva con lo que nos indica Maslow (1943) en su pirámide de jerarquía de necesidades humanas, donde vemos cómo el individuo debe cubrir necesidades básicas como alimento, vestimenta, salud, hogar, educación e inclusive entretenimiento y autorealización; logramos comprender por qué los padres de familia valoran tanto la posibilidad de teletrabajar. Expresiones como “si pudiera estar en teletrabajo toda la vida, lo haría”, “ya no me estreso por levantarme temprano para dejar la comida hecha”, “he disfrutado bastante con mi hija y siento más unión con mi esposo” hacen

evidente que el trabajo desde casa es ideal para que los padres de familia puedan cubrir las necesidades de los suyos de mejor forma.

La flexibilidad que brinda el teletrabajo en términos de la configuración de horarios permite a los padres de familia entrevistados administrar mejor su tiempo para evitar riesgos de desequilibrio de la vida laboral y familiar como lo indica Campbell (2001). Pocos minutos de conversación con sus hijos durante el día o el compartir diariamente la mesa con su cónyuge les permiten establecer un nivel de conexión que antes no existía.

Caamaño (2010) advierte que el teletrabajo, entre otras cosas, conduce a un aumento de la jornada de trabajo, a un aislamiento laboral y a situaciones desmotivantes. El aumento de carga de trabajo se pudo comprobar en las entrevistas, mientras que el aislamiento laboral, entendiéndolo como la desconexión de la empresas y sus compañeros, fue abordada por pocos, sin embargo estos indicaron que era algo que se podría solucionar fácilmente con la organización de encuentros específicos para socializar y mantener la camaradería. En lo que respecta a situaciones desmotivantes, en el caso de los padres de familia entrevistados, se pudo evidenciar que es todo lo contrario. El teletrabajo les ha inyectado motivación partiendo del hecho que pueden dedicar más y mejor tiempo a su familia.

Respecto a lo manifestado por Guérrez & Solano (2020) en relación a los aspectos positivos del teletrabajo en el contexto de la pandemia Covid-19, el resultado del presente trabajo coincide con ellos en que permite mayor tiempo con la familia. Respecto a los aspectos negativos, también hay coincidencia ya que afectaciones como el estrés y la ampliación de la jornada laboral fue mencionado por más del 80% de los entrevistados.

Sobre los hallazgos de Ramos, Ramos-Galarza & Tejera (2020) hay plena coincidencia ya que efectivamente se pudo evidenciar en las entrevistas que la autodisciplina y la

organización son competencias que tienen un efecto positivo determinante en la productividad, bienestar y satisfacción en el teletrabajo.

En el comparativo hombres mujeres se pudo evidenciar en las entrevistas que el 100% de las mujeres cuentan con una rutina clara de teletrabajo en comparación con el 50% de los hombres, aprovechando de mejor manera las posibilidades que brinda esta modalidad; característica que confirma el hallazgo de Jiménez & Gómez (2020) quienes indican que las mujeres valoran más las condiciones laborales del teletrabajo que los hombres.

Comparando la situación durante la emergencia sanitaria de los padres de familia teletrabajadores de BlackBox con la de los teletrabajadores de IMCO Servicios S.A.C., estudiada por Chacon & Ramos (2020), podemos evidenciar que son completamente distintas ya que los primeros ven al teletrabajo como una ventaja para su balance trabajo familia, mientras que para los segundos ha sido una complicación por la escasa flexibilidad de tiempo.

Finalmente, mantener el orden, la planificación y la estructura de un horario, que fueron algunas de las principales recomendaciones obtenidas de las entrevistas, coinciden con Macías (2020), quien menciona que los teletrabajadores deben educarse en la organización de las actividades tanto laborales como domésticas para evitar problemas.

Conclusiones

Este trabajo logró determinar las principales ventajas y desventajas que los trabajadores padres de familia de BlackBox Soluciones Estratégicas encontraron en la vivencia del teletrabajo en relación con el balance vida laboral y vida familiar durante el período de distanciamiento social por la pandemia de Covid-19. Ventajas como estrechar los nexos con la familia, mayor libertad en el manejo del tiempo, menos distracciones por llamadas o interrupciones, facilitar la supervisión del cumplimiento de tareas de los hijos, la tranquilidad que aporta el no tener que

estar en el tráfico diariamente y el haber sobrellevado juntos los momentos duros que trajo la pandemia. Desventajas como la pérdida de cercanía con los compañeros de trabajo, alta carga laboral, interrupciones o ruido de familiares si no se cuenta con un lugar privado, tendencia a excederse en el tiempo de trabajo.

El presente trabajo logró también reunir excelentes recomendaciones de este grupo de padres teletrabajadores que se constituyen en buenas prácticas a imitar por otros en situaciones similares. Buenas prácticas como reforzar la paciencia con los hijos, comunicarse con ellos, bloquear espacios en la agenda para disfrutarlos en familia, generar una rutina con tiempos límite que divida trabajo y familia, conseguir alguien que pueda cuidar a sus hijos mientras se está en horario de trabajo, que toda la familia esté al tanto de las implicaciones que va a tener esta modalidad, descansar y dormir lo necesario para despertarse con ánimo, que el resto de la familia también cuente con horarios (de estudios, alimentación, juegos), cambiarse de ropa temprano en la mañana para disponerse físicamente para las actividades del día, planificar la jornada el día anterior para evitar omisiones.

Los aprendizajes generados servirán también de ayuda a todos quienes interactúen con padres de familia teletrabajadores ya que podrán entender de mejor forma esta realidad y, ojalá, reflexionar al respecto para comportarse de forma más empática en el futuro.

Limitaciones

Dado que las realidades de las empresas que tuvieron que aplicar el teletrabajo de forma emergente por la pandemia de Covid-19 difieren una de la otra, no es posible generalizar todos los resultados obtenidos en este trabajo, como las ventajas y desventajas, ya que la cultura empresarial hace una diferencia muy grande en estos puntos. Sin embargo, las buenas prácticas recabadas sí es posible generalizarlas.

BlackBox es una empresa netamente de servicios, por ende, el 100% de sus operaciones pueden ser realizadas remotamente. Por ello este trabajo podría no ser aplicable al contexto de una empresa industrial que tiene gran parte de su operación presencial generando características diferentes que dan otros matices a la realidad de quienes teletrabajan.

Recomendaciones

Para futuros trabajos sería muy bueno complementar las opiniones de los teletrabajadores con las de los miembros de sus familias. Esto enriquecería la discusión al obtener perspectivas diferentes de cada caso, logrando dimensionar el impacto de cada problemática de forma más completa y propiciando un interesante diálogo dentro del núcleo familiar.

En esa misma línea, sería ideal también obtener información de los jefes directos y al menos un colega de los entrevistados para verificar cuán realistas son las percepciones de los teletrabajadores respecto a su desempeño laboral bajo esta modalidad.

Adicionalmente sería provechoso recabar información respecto a cómo ven las personas solteras (o casadas sin hijos) la realidad de los teletrabajadores padres de familia. Cuán complejo o sencillo se imaginan el entorno de estas otras personas. Esto considerando que los solteros (o casados con hijos) son a quienes más difícil se les puede hacer mostrarse empáticos ante la realidad de los padres de familia teletrabajadores. Esta información ayudaría a dimensionar el tamaño y las características de la brecha que debe cubrirse para una mejor comprensión interpersonal.

Bibliografía

Arias, F. (2012). *introducción a la metodología*. Caracas: Espíteme.

Blázquez, A. (2015, Julio 15). *www.abcoach.es*. From <https://www.abcoach.es/herramienta-de-coaching-no4-la-rueda-de-la-vida/>

Brian Villmoare, W. H. (2015, Marzo 20). *science.sciencemag.org*. From <https://science.sciencemag.org/content/347/6228/1352/tab-pdf>

Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad*. Barcelona: El Ciervo.

Caamaño, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de derecho (Valparaíso)*, 79 - 105.

Campbell, S. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 348-365.

Chacon, J., & Ramos, N. (2020). *“IMPLICANCIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19 EN LA EMPRESA IMCO SERVICIOS S.A.C.* Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGrawHill.

Ecuador, P. d. (2020, 03 16). <https://www.cip.org.ec>. From <https://www.cip.org.ec/2020/06/24/repositorio-de-documentos-emergencia-covid-19-ecuador/>

Educación, M. d. (2020). ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2020-00038-A. *Registro Oficial*.

Falcón, J., & Herrera, R. (2005). *Análisis del Dato Estadístico*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.

- Franco, Y. (2011). *Research Thesis. Methodological framework*. Caracas. From <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marcometodologico-defunción.html> [Consulta 2018/11/22].
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 510-531.
- Gutierrez, J., & Solano, J. (2020). Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica. *Cuadernos de Administración*.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw.Hill Interamericana.
- Hicks, H., & Gullett, R. (1976). *The management of organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Jiménez, A., & Gómez, V. (2020). Teletrabajo, Conciliación Trabajo-Familia y Carga Mental y Emociones en funcionario/as. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 27.
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. Mexico: Pearson Education.
- Macías, H. (2020). *Estudio Comparado Incidencias del Teletrabajo como norma laboral de emergencia aplicada en el Ecuador en relación a Colombia*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*.
- Mena, P. (2020, Junio 23). *www.eluniverso.com*. From <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/06/23/nota/7882386/ecuador-tiene-mayor-tasa-muertes-exceso-mundo-covid-19-coronavirus>
- Osio Havriluk, L. (2015, Marzo 14). *Vision Gerencial*. From <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545899009.pdf>

- Pérez, C., & Gálvez, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*.
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*.
- Rojas, S. (2006, Noviembre). <https://www.monografias.com>. From <https://www.monografias.com/trabajos59/intervencion-organizacional/intervencion-organizacional2.shtml>
- Rubbini, N. I. (2012, Diciembre 5). <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/>. From http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Schttini, P., & Cortazo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad de La Plata. From http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo__.pdf?sequence=1#page=18
- Thompson, J., & Houten, D. V. (1975). *Las ciencias del comportamiento: una interpretación*. Sao Paulo: Atlas.
- Tiposde.com. (n.d.). *tiposde.com*. From <https://www.tiposde.com/muestras.html>

Anexos

Anexo 1: Listado de padres de familia de BlackBox

LISTADO DE PADRES DE FAMILIA BLACKBOX S.A.

COLABORADOR	PADRE	MADRE	#HIJOS	HIJOS MENORES DE EDAD
	1	0	2	2
	0	1	1	1
	0	1	2	2
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	1	2	2
	1	0	2	2
	0	0	0	
	0	0	0	
	1	0	1	1
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	1	0	3	2
	1	0	2	
	0	1	2	2
	1	0	3	3
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	1	2	0
	0	1	1	1
	1	0	1	1
	0	1	2	2
	0	1	2	0
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	1	0	2	2
	0	0	0	
	1	0	2	2
TOTAL	9	8	32	25

Anexo 2: Listado de trabajadores de BlackBox con datos complementarios

BLACKBOX SOLUCIONES ESTRATÉGICAS S.A.
LISTADO DE COLABORADORES

CEDULA	COLABORADOR	FECHA DE INGRESO	DEPARTAMENTO	CARGO	FECHA DE NACIMIENTO	LOCALIDAD	ESTADO CIVIL
		01/12/2018 0:00	SEGURIDAD OCUPACIONAL	Especialista	30/07/1987 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/12/2018 0:00	CONTABILIDAD	Coordinador	27/12/1990 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	ADMINISTRACION	Coordinador	12/06/1977 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	RECURSOS HUMANOS	Especialista	11/11/1986 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		05/11/2019 0:00	CONTABILIDAD	Coordinador	24/12/1997 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	CONTABILIDAD	Coordinador	22/06/1984 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		12/09/2019 0:00	DIVISION IT INFRAESTRUCTURA	Coordinador	22/03/1996 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/10/2020 0:00	MEJORA CONTINUA	Pasante	27/02/1997 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	DIVISION IT DESARROLLO	Coordinador	08/10/1984 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		06/05/2019 0:00	RECURSOS HUMANOS	Coordinador	01/06/1990 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	RECURSOS HUMANOS	Coordinador	23/05/1997 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	DIVISION IT DESARROLLO	Coordinador	28/04/1992 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		07/09/2020 0:00	MEJORA CONTINUA	Pasante	15/03/2000 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	CONTABILIDAD	Coordinador	04/02/1979 0:00	QUITO	Soltero
		01/12/2018 0:00	COMPRAS	Especialista	11/06/1986 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/04/2019 0:00	MEJORA CONTINUA	Coordinador	11/07/1995 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		21/10/2019 0:00	CONTABILIDAD	Coordinador	10/03/1991 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/04/2019 0:00	CONTABILIDAD	Coordinador	20/01/1984 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		25/03/2019 0:00	RECURSOS HUMANOS	Coordinador	01/08/1988 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	SEGURIDAD FISICA	Especialista	17/03/1978 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	DIVISION IT INFRAESTRUCTURA	Coordinador	06/09/1990 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	DIVISION IT INFRAESTRUCTURA	Coordinador	12/03/1989 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	DIVISION IT INFRAESTRUCTURA	Especialista	19/05/1969 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/12/2018 0:00	CONTABILIDAD	Especialista	27/07/1967 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/12/2018 0:00	RECURSOS HUMANOS	Especialista	01/01/1985 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/12/2018 0:00	CONTABILIDAD	Coordinador	31/07/1979 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/12/2018 0:00	DIVISION IT INFRAESTRUCTURA	Coordinador	20/01/1985 0:00	QUITO	Soltero
		01/12/2018 0:00	CONTABILIDAD	Coordinador	29/07/1987 0:00	QUITO	Soltero
		01/09/2020 0:00	DIVISION IT DESARROLLO	Pasante	08/02/1999 0:00	PASTAZA	Soltero
		01/12/2018 0:00	MEJORA CONTINUA	Especialista	06/04/1992 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/01/2020 0:00	SERVICIO DE DIRECTORES	Especialista	01/12/1965 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/01/2020 0:00	SERVICIO DE DIRECTORES	Especialista	27/05/1978 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		02/09/2019 0:00	COMPRAS	Coordinador	06/12/1988 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/08/2020 0:00	SEGURIDAD OCUPACIONAL	Especialista	19/03/1977 0:00	GUAYAQUIL	Divorciado
		01/01/2019 0:00	COMERCIAL	Coordinador	22/08/1997 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		18/02/2019 0:00	MEJORA CONTINUA	Coordinador	11/10/1994 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	LEGAL / RIESGO	Gerente de Producto	07/08/1978 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	ADMINISTRACION	Coordinador	17/04/1981 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/12/2018 0:00	DIVISION IT DESARROLLO	Gerente de Producto	10/05/1972 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/12/2018 0:00	DIVISION IT INFRAESTRUCTURA	Especialista	23/08/1979 0:00	GUAYAQUIL	Casado
		01/10/2020 0:00	MEJORA CONTINUA	Pasante	16/08/1999 0:00	GUAYAQUIL	Soltero
		01/12/2018 0:00	RECURSOS HUMANOS	Gerente de Producto	14/08/1983 0:00	GUAYAQUIL	Casado

Anexo 3: Guion de entrevista

Tesis de grado

Gestión de Talento Humano – UCG

Alberto Zurita G.

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**GUIÓN ENTREVISTADOR**

Entrevista #: ___ / Fecha: ___ / Hora inicio: 11h__ / Hora fin: 11h__

1. Saludo: Qué tal buenos días. ¿Cómo estás?
2. Información grabación: Antes de iniciar quisiera consultarte si me autorizas grabar la reunión ya sea con cámara o sólo audio.
3. Agradecimiento: Muchas gracias por atender esta entrevista.
4. Introducción de la entrevista:
 - Esta entrevista es para fines académicos y forma parte de mi tesis de grado en la carrera Gestión de Talento Humano de la Universidad Cada Grande.
 - El propósito de la tesis es generar aprendizajes que nos ayuden a todos (líderes, compañeros, clientes, proveedores y familia) a ser más empáticos con las realidades que viven, en la modalidad de teletrabajo, los trabajadores padres de familia con hijos menores de edad en relación con el balance vida laboral y familiar.
 - El objetivo de la entrevista es conocer la perspectiva de las personas respecto a este tema, comprender sus percepciones, sentimientos, acciones, motivaciones, creencias, opiniones, que surgen de sus propias experiencias.
5. Confidencialidad:
 - ¿Aceptas ayudarme con tu participación dentro del proceso, consciente de que la información entregada será utilizada únicamente con fines académicos y protegiendo completamente tu identidad?
6. Abandono a discreción:
 - Debes tener presente que puedes abandonar la entrevista en cualquier instante que lo desees.
7. Preguntas demográficas/identificación
 - ¿Cuál es tu nombre?:
 - ¿Qué edad tienes?:
 - ¿Dónde vives?:
 - ¿Cuál es tu estado civil?:
 - ¿Cuántos hijos tienes?:
 - ¿Vives con ellos?:
 - ¿Qué edades tienen?:
 - ¿Qué tiempo tienes en BlackBox:
 - ¿Desde cuándo estás en teletrabajo?:
8. Preguntas descriptivas
 - ¿Tienes una rutina de teletrabajo? ¿Cómo es?
 - ¿Tienes una rutina de actividades familiares? ¿Cómo es?
9. Preguntas estructurales
 - ¿Cómo está organizado el trabajo en equipo y la comunicación en tu área?
 - ¿Cómo están organizados los quehaceres domésticos y la atención de los niños en casa?
10. Preguntas de contraste

- ¿Cómo comparas tu antigua rutina de trabajo presencial versus tu rutina actual de teletrabajador? ¿Qué similitudes y diferencias encuentras?
 - ¿Qué efectos ha tenido el teletrabajo en tu vida familiar en comparación con la forma de trabajo presencial?
 - ¿Qué efectos ha tenido el teletrabajo en ti como individuo en lo físico, mental, emocional, en comparación con la forma de trabajo presencial?
11. Preguntas de opinión/valoración
- ¿Qué ventajas has encontrado en la vivencia del teletrabajo en relación con el balance vida laboral y vida familiar durante el periodo de distanciamiento social por la pandemia de Covid-19?
 - ¿Qué desventajas has encontrado en la vivencia del teletrabajo en relación con el balance vida laboral y vida familiar durante el periodo de distanciamiento social por la pandemia de Covid-19?
 - En base a tu propia experiencia, ¿qué recomendaciones haría a otros padres teletrabajadores para encontrar un mejor balance entre vida laboral y vida familiar bajo esta modalidad?
12. Preguntas de sentimientos
- ¿Extrañas compartir más tiempo presencial con tus compañeros de trabajo?
 - ¿Te has sentido sobrecargado por tener que cumplir simultáneamente tareas del trabajo y tareas familiares o del hogar?

Anexo 4: Planificación de entrevista

Planificación entrevistas

Entrevista	Sujeto	Fecha		Planificada		Realizada		Duración
				Hora inicio	Hora fin	Hora inicio	Hora fin	
1	A	Día 1	30-nov	10:00	10:30	10:00	10:30	0:30
2	B			11:00	11:30	11:11	11:31	0:20
3	C			12:00	12:30	12:00	12:18	0:18
4	D			14:00	14:30	14:00	14:21	0:21
5	E			15:00	15:30	15:00	15:27	0:27
6	F			16:00	16:30	16:07	16:23	0:16
7	G			17:00	17:30	17:00	17:27	0:27
8	H	Día 2	01-dic	9:00	9:30	9:00	9:26	0:26
9	I			10:00	10:30	10:00	10:17	0:17
10	J			11:00	11:30	11:15	11:30	0:15
11	K			12:00	12:30	12:00	12:46	0:46
12	L			14:00	14:30	No asistió		
13	M			15:00	15:30	15:05	15:33	0:28
14	N			16:00	16:30	16:03	16:30	0:27

Carta aval tutor



PROCESO DE TITULACIÓN 2020-2021
 AVAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN
 GRADO

Nombre del Tesista:	Alberto Zurita
Docente Tutor:	Galo Montenegro
Título del trabajo:	Balance vida familiar y laboral: Experiencias de padres en teletrabajo

	Sí	No
Ha seguido las pautas básicas para la elaboración del documento	X	
El alumno o alumna me dio a conocer oportunamente los contenidos de la versión definitiva del documento antes de entregarlo a la universidad	X	
Respaldo la entrega de este avance en la Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo humano.	X	

FIRMA DEL DOCENTE TUTOR *Galo Montenegro A.*

FECHA: 28/02/2021