



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto
laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19
dentro de empresas ecuatorianas.**

AUTOR (ES):

Gamboa González, Emily Verónica

Méndez Mora, María Isabel

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciada en Psicología Organizacional

TUTOR:

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

24 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Gamboa González, Emily Verónica** y **Méndez Mora María Isabel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Méndez Mora, María Isabel

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas**, previo a la obtención del título de Licenciada de Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2022

LA AUTORA:

f. _____

Méndez Mora María Isabel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Gamboa González, Emily Verónica

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas**, previo a la obtención del título de Licenciada de Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2022

LA AUTORA:

f. _____

Gamboa González Emily Verónica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Gamboa González, Emily Verónica

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2022.

LA AUTORA:

f. _____

Gamboa González Emily Verónica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Méndez Mora, María Isabel.

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2022.

LA AUTORA:

f. _____

Méndez Mora María Isabel



Guayaquil, 8 de febrero de 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.docx (D127423176)
Presentado	2022-02-08 21:46 (-05:00)
Presentado por	maria.mendez08@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	MARIA ISABEL MENDEZ MORA, EMILY VERONICA GAMBOA GONZALEZ Mostrar el mensaje completo
	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px;">0%</div> de estas 86 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

Estudiantes:

- Gamboa González, Emily Verónica
- Méndez Mora, María Isabel

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza, luz y guía durante toda mi carrera universitaria.

Agradezco a mis padres por ser mi apoyo incondicional, creer en mí y ser mi motor en la vida.

Agradezco a mis hermanos, por sus buenos consejos y compartirme nuevos aprendizajes y experiencias a lo largo de mi carrera.

Agradezco a mi compañera de tesis, por su paciencia, dedicación y por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante a pesar de los obstáculos.

Agradezco a mi tutora, por su ayuda y orientación brindada durante todo el proceso de tesis.

Emily Gamboa González

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, quien me ha dado la vida y me ha regalado a las mejores personas de apoyo para lograr este objetivo.

Agradezco a mis padres, quienes además de esforzarse a diario para que pueda estudiar la carrera que verdaderamente me apasiona en la universidad de mi elección, han sido mi mayor fortaleza e inspiración diaria. Les amo mamá y papá, gracias por siempre enseñarme a ser resiliente, y comprender que en el proceso lo más importante es brindarle ayuda a quien lo necesite.

Agradezco a mis abuelos, quienes han sido mis guías, mis héroes y mis primeros maestros. Les amo abuelito Paya y abuelita Patita. Agradezco a mis hermanos quienes alegran mis días con sus locuras, y sin duda alguna hicieron que el proceso de titulación sea más llevadero. Les amo Mapache y Cheper.

Agradezco a cada miembro de mi familia, que desde que inicié la universidad han creído en mí, inclusive cuando ni yo misma lograba hacerlo.

Agradezco a mi Ranita, quien sin duda alguna fue mi roquita. Gracias por tu compañía, consejos y apoyo incondicional. Te amo.

Agradezco a mis queridos docentes, quienes me han inspirado a dar lo mejor de mí como estudiante. Gracias de manera especial a nuestra querida tutora la Psic. Belén Cabezas, porque además de ser una excelente profesional, ha sido una mujer espléndida; gracias por regalarnos reflexiones, palabras de apoyo y sonrisas que recordaré por siempre.

Agradezco a mi compañera de tesis quien ha sido la mejor compañera para realizar este trabajo; gracias por leer mis pensamientos y ayudarme a redactarlos. Gracias por caminar conmigo desde el inicio y permitirme ser tu amiga. ¡Recuerda siempre creer en ti, porque eres maravillosa!

María Isabel Méndez

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios, a mis padres, Raúl y Verónica, a mi hermana Alyssa que significan todo en mi vida, mi fortaleza y mis ganas de seguir luchando por mis sueños. Espero algún día devolverles todo lo que han hecho por mí. A ustedes y sólo ustedes, les dedico este logro.

Emily Gamboa González

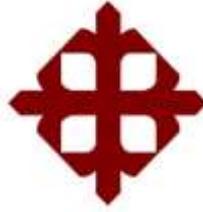
DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este trabajo a todos aquellos jóvenes con sueños, y que con afán de alcanzarlos dan lo mejor de sí mismos. No desmayen en el proceso, crean en ustedes mismos y recuerden que las mejores recompensas se obtienen después de un largo camino de esfuerzos.

Dedico este trabajo a todas aquellas madres que lo han dado todo por sus hijos, que inclusive han tenido que renunciar a sus sueños por los de sus pequeños.

Este pequeño logro va para ti mamá, porque inconscientemente decidí seguir tus pasos, intentando ser la gran mujer y profesional que eres. Espero que la vida me alcance para devolverte tanto amor.

María Isabel Méndez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Sofia Carrillo Saldarreaga, Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lcda. Priscila Sánchez Ube

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

OPONENTE

ÍNDICE

Resumen.....	2
---------------------	----------

Capítulo I: Introducción

1.1. Justificación.....	4
1.2. Viabilidad.....	5
1.3. Planteamiento del Problema de Investigación.....	6
1.4. Formulación del Problema de Investigación.....	6
1.4.1 Preguntas Secundarias.....	7
1.5. Objetivos.....	7
1.5.1. Objetivo General.....	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	7
1.6. Definición de Variables.....	8
1.6.1. Variable Dependiente.....	8
1.6.2. Variable Independiente	8
1.6.3. Operacionalización de Variables.....	9

Capítulo II: Maco Teórico

1. El trabajo y su impacto en la Humanidad.....	10
1.1. Origen y Transformación del concepto de trabajo.....	10
1.2. Identidad y Subjetividad en el contexto laboral.....	11
1.3. Visión del Trabajo en la actualidad.....	13
2. El Covid-19 y su impacto en las sociedades.....	14
2.1. Afectación del Covid-19 en el contexto laboral.....	14
2.2. Contraste del contexto laboral antes y después de la crisis sanitaria.....	16
2.3. Transformación de la naturaleza del trabajo en la actualidad.....	17
3. Diversidad Generacional.....	18
3.1. Conceptualización de Generación.....	18
3.2. Tipos de Generaciones.....	19

3.2.1. Generación Baby Boomer.....	19
3.2.2. Generación X.....	20
3.2.3. Generación Y	21
3.2.4. Generación Z.....	22
3.3. Concepción del trabajo según las generaciones	23
3.4. Mentalidad Generacional	24
3.5. Brecha Generacional dentro del entorno laboral	26
3.6. Las Generaciones y su relación con la tecnología	27
3.7. La convivencia Intergeneracional en entornos laborales	28
4. El Proceso de Adaptación dentro de los entornos laborales.....	29
4.1. Definición de Adaptación	29
4.2. El proceso de adaptación al nuevo contexto laboral originado por el Covid-19	31
4.3. El impacto de la tecnología dentro del proceso de adaptación.....	32
5. Estrategias Implementadas por las organizaciones ante la pandemia.....	34
5.1. Implementación de la modalidad de teletrabajo.....	34
5.2. Proceso de capacitación del personal ante las nuevas condiciones laborales	36
5.3. Integración de las nuevas herramientas digitales dentro de las empresas	37
5.4. Retorno a la presencialidad	39
Capítulo III: Metodología.....	41
3.1. Enfoque Metodológico.....	41
3.2. Diseño de Investigación.....	42
3.3. Población y Muestra	42
3.4. Tipo de Muestreo	43
3.5. Métodos y Técnicas de Investigación	44

Capítulo IV: Análisis de los Resultados	51
4.1. Análisis de la Información Obtenida a través de los instrumentos cuantitativos.....	52
4.2. Análisis general de la información obtenida a través de los Instrumentos cuantitativos	118
4.3. Análisis de la Información Obtenida a través de los instrumentos cuantitativos.....	138
4.4. Análisis general de la información obtenida a través de los Instrumentos cualitativos.....	161
 Capítulo V:	
5.1. Conclusiones	166
5.2. Recomendaciones	173
5.3. Referencias	174
5.4. Anexos.....	180

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo describir el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral originado a partir de la crisis sanitaria causado por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas. Con la finalidad de conocer las problemáticas y retos que experimentaron los colaboradores, establecer de qué manera intervinieron las organizaciones ante el nuevo panorama, y determinar cómo se relacionaron los individuos a través de la virtualidad. A partir de la información obtenida por medio de revisión bibliográfica, y a través de instrumentos y técnicas de carácter cualitativo (grupo focal) y cuantitativo (encuestas), se propusieron estrategias que faciliten el proceso de adaptación desde los tres niveles de intervención del comportamiento organizacional. En conclusión, se establece que la adaptación de los individuos al contexto laboral originado por la pandemia depende no sólo de las características o rasgos generacionales sino también de diversos factores que intervienen en la vida de cada persona que conforma la organización, así como también de las condiciones y factores organizacionales.

Palabras claves: Adaptación, Diversidad Generacional, Covid-19, nuevo contexto laboral, tecnología, teletrabajo.

ABSTRACT

The present investigation had as purpose describe the adaptation process of the different generations in the new work environment originated from the health crisis caused by Covid-19 within Ecuadorian companies. In order to find out the problems and challenges experienced by employees, establish the interventions carried out by companies, and determine how individuals related through virtuality. Based on the information obtained through a bibliographic review, and through qualitative (focus group) and quantitative (survey) instruments and techniques, strategies were proposed to facilitate the adaptation process from the three levels of organizational behavior intervention. In conclusion, the adaptation of individuals to the new work environment caused by the pandemic depends not only on generational characteristics or traits but also on various factors that influence each employee life's of the organization, as well as on the organizational conditions.

Keywords: Adaptation, Generational Diversity, Covid-19, new work environment, technology, telecommuting.

CAPÍTULO I

1.1. Introducción

A comienzos del 2020, apareció un virus que actualmente se conoce como el Covid-19, el mismo se propagó rápidamente originando una pandemia que cambió drásticamente la vida de los individuos y de las sociedades en general. El confinamiento fue una de las medidas de emergencias ejecutada para disminuir las muertes por contagio.

El contexto laboral se vio afectado debido a que las organizaciones tuvieron que adoptar nuevas formas de trabajo, instaurar estrategias y digitalizar los procesos como respuesta a las condiciones generadas por la crisis sanitaria. Este conjunto de cambios ocasionó que los colaboradores enfrenten desafíos con respecto a las nuevas modalidades de trabajo, al manejo de la tecnología, la convivencia laboral en entornos digitales y la integración de las distintas generaciones en el sitio de trabajo.

La presente investigación tiene como objetivo general contrastar el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas. De igual manera, la pregunta de investigación que se formuló fue: ¿Cómo responde cada generación a los cambios originados en el contexto laboral a partir de la pandemia por Covid-19?

El enfoque metodológico empleado en el estudio fue de tipo descriptivo- no experimental, debido a que a través de los instrumentos y técnicas de investigación de carácter cuantitativo y cualitativo se levantó la información necesaria para describir el fenómeno objeto de estudio, sin manipular las variables que intervienen en el mismo. Por consiguiente, se ejecutaron estos instrumentos en tres organizaciones, las cuales por motivos de confidencialidad fueron denominadas Empresa A, Empresa B y Empresa C.

Al finalizar la investigación se concluyó que la adaptación de los individuos al contexto laboral originado por la pandemia depende no sólo de las características o rasgos generacionales sino también de diversos factores que intervienen en la vida de cada persona que conforma la organización, así como también de las condiciones y factores organizacionales.

1.2. Justificación

A comienzos del 2020 se originó una pandemia a causa de la presencia y propagación de un virus conocido como “Covid 19”. Esta crisis sanitaria afectó la vida de los seres humanos en todas sus dimensiones, y el contexto laboral no fue una excepción.

Todas las organizaciones tuvieron que implementar nuevas estrategias que les permitiese enfrentar los nuevos desafíos y condiciones laborales, siendo el confinamiento el principal reto. Ante lo mencionado, las organizaciones tuvieron que adoptar la modalidad de teletrabajo e integrar nuevas herramientas tecnológicas para no perecer; esto a su vez, implicó que todos los individuos, indiferentemente de su generación experimenten procesos de adaptación ante esta nueva realidad laboral.

Ecuador fue uno de los países de Latinoamérica más afectados, no sólo en el área de salud con más de 85.000 personas infectadas (Ortiz y Naranjo, 2020), sino también en las condiciones económicas, debido a que las organizaciones no contaban con herramientas, conocimientos o estrategias suficientes para enfrentar de manera óptima las nuevas exigencias presentes en el contexto laboral.

El trabajo descrito a continuación es de relevancia, debido a que permitirá contrastar el proceso de adaptación de las distintas generaciones (*Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials*) ante los cambios en entornos laborales originados a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

Así mismo, se identificarán las principales problemáticas o retos que experimentaron los individuos pertenecientes a cada generación en relación con el nuevo contexto laboral. Para ciertas personas fue de mayor complejidad integrar estas nuevas herramientas de trabajo a su rutina laboral y cambiar la presencialidad por la modalidad de teletrabajo representó todo un desafío. Desde las problemáticas identificadas, se determinará cuál fue el proceso de adaptación de cada generación a partir de las estrategias aplicadas por las organizaciones, debido a que cada compañía tuvo sus propios mecanismos de respuesta para encaminar a su personal al cumplimiento de los objetivos estratégicos a pesar de la crisis.

Por otro lado, se caracterizará la convivencia intergeneracional suscitada a partir de las nuevas modalidades laborales y el uso de las herramientas tecnológicas. Desde las diferencias generacionales se pretende determinar cómo los colaboradores

lograron integrar equipos de trabajo y relacionarse con otros en entornos digitales, para enfrentar los nuevos retos y alcanzar los objetivos planteados.

Por último, se establecerán estrategias generales que puedan ser aplicadas por las distintas compañías, con la finalidad de facilitar el proceso de adaptación de sus colaboradores según la generación a la que pertenecen, permitiendo que las organizaciones actúen con eficiencia ante las nuevas exigencias del nuevo panorama laboral.

1.3. Viabilidad

El presente proyecto se basa en una investigación descriptiva, que tiene como finalidad caracterizar el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

Para realizar este proceso de investigación descriptiva, con enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Se realizó en primer lugar una revisión bibliográfica, a través del Internet, revistas, libros, el repositorio UCSG y la biblioteca virtual UCSG. Así mismo, se utilizó como método cualitativo el grupo focal, en donde participaron 3 individuos de distintos niveles de cada organización objeto de estudio. Estas respuestas permitieron el levantamiento de información, así como el análisis de los resultados de la siguiente técnica de investigación aplicada.

Por otro lado, se aplicaron métodos y técnicas cuantitativas como encuestas de estudio para contrastar en tres distintas organizaciones, es decir, en total **68 encuestados**, el proceso de adaptación de los individuos ante las condiciones laborales suscitadas por la pandemia.

Esta investigación tuvo una duración de cuatro meses. En donde el primer mes se realizó la propuesta de anteproyecto; Justificación, Planteamiento del Problema, Objetivos, formulación de preguntas de investigación. En el mes posterior, se empezó con el diseño del marco teórico, así como también con las técnicas para el respectivo levantamiento de la información y la metodología. En el tercer mes, se continuó con el desarrollo del marco teórico y se aplicaron las técnicas de investigación, se ejecutaron las encuestas y grupo focales con su respectivo análisis y tabulación. En el último mes, se establecieron las conclusiones, estrategias y recomendaciones para facilitar el proceso de adaptación en las distintas generaciones ante el nuevo contexto

laboral originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

1.4. Planteamiento del problema de investigación

A partir de la crisis sanitaria se evidenció que las diferentes generaciones que conviven dentro del contexto laboral (*Generación Baby Boomer, Generación X, Generación Y, y Generación Z*) afrontaron de manera distinta los cambios suscitados a partir de la pandemia. Para las empresas fue un verdadero desafío continuar con sus operaciones como lo hacían antes de que ocurriese la crisis sanitaria, debido a que la presencialidad y los métodos tradicionales de trabajo ya no eran una opción viable. Así mismo, los colaboradores tuvieron que adoptar a gran velocidad nuevas herramientas tecnológicas y reinventarse, con la finalidad de asegurar la viabilidad de los negocios.

Los individuos experimentaron un proceso complejo en donde sus edades, contextos sociales, relación con la tecnología o medios digitales, condiciones laborales, condiciones personales o familiares influyeron de manera directa; facilitando o dificultando dicho proceso. Adicionalmente, los colaboradores tuvieron que sinergizar sus esfuerzos, aprendiendo a relacionarse con el otro desde la virtualidad. Es aquí, donde la diversidad generacional impacta en la dinámica de los negocios, debido a que aquellas generaciones más afines a la tecnología tuvieron que ser apoyo para aquellos individuos de generaciones, que estaban acostumbrados a las herramientas tradicionales dentro del lugar de trabajo.

Esta investigación tiene como objetivo contrastar el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas, con la finalidad de identificar las diferencias generacionales y la intervención organizacional; relacionando estos dos factores con las respuestas que cada individuo ejecutó frente a los cambios suscitados.

1.5. Formulación del problema de investigación.

¿Cómo responde cada generación a los cambios originados en el contexto laboral a partir de la pandemia por Covid-19?

1.5.1. Preguntas secundarias:

- ¿Cuáles fueron las principales problemáticas que experimentaron las distintas generaciones a partir de los cambios suscitados dentro del entorno laboral por la crisis sanitaria?
- ¿Cómo fue el proceso de adaptación de cada generación a partir de las estrategias aplicadas por cada organización ante la crisis sanitaria?
- ¿Cómo ocurrió la convivencia intergeneracional ante las nuevas modalidades laborales y el uso de nuevas herramientas tecnológicas?
- ¿Qué tipo de estrategias facilitarían la adaptación de cada generación ante el nuevo contexto laboral?

1.6. Objetivos:

1.6.1. Objetivo general:

Contrastar el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

1.6.2. Objetivo Específicos:

- Identificar las principales problemáticas o retos que experimentaron los individuos según las generaciones ante los cambios que surgieron en el entorno laboral a partir de la crisis sanitaria.
- Determinar cuál fue el proceso de adaptación de cada generación a partir de las estrategias aplicadas por cada organización para enfrentar la crisis sanitaria.
- Caracterizar la convivencia intergeneracional suscitada a partir de las nuevas modalidades laborales y el uso de nuevas herramientas tecnológicas.
- Establecer estrategias generales que permitan facilitar el proceso de adaptación de cada generación ante el nuevo contexto laboral.

1.7. Definición de Variables

1.7.1. Variable Independiente:

La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Diversidad generacional: Hace referencia a la convivencia de los distintos grupos generacionales, caracterizadas por distintas edades, historia, cultura, valores, percepciones y comportamientos representados en el lugar de trabajo.

Generación: Generación se define como el conjunto de individuos que han nacido en fechas cercanas, y han crecido en el mismo contexto y época, lo cual hizo que reciban la misma educación tanto académica como en valores morales vinculados a la cultura; por lo tanto, adoptan ciertos comportamientos y formas de pensamiento similares (Real Academia Española, 2019)

1.7.2. Variable Dependiente:

La variable dependiente es la que no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Adaptación al nuevo contexto laboral a partir de la crisis sanitaria: Consiste en los niveles de adaptación alcanzados por los distintos grupos generacionales en relación con la nueva modalidad de trabajo y herramientas digitales.

1.7.3. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Diversidad Generacional	Generación Baby Boomer	Baby Boomers en la organización
	Generación X	Generación X en la organización
	Generación Y	Generación Y en la organización
	Generación Z	Generación Z en la organización
Adaptación al nuevo contexto laboral a partir de la crisis sanitaria:	Digitalización de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> -Niveles de aprendizaje de las nuevas plataformas y herramientas digitales en el contexto laboral. -Niveles de complejidad en el uso de la tecnología. -Presencia de relaciones interpersonales en entornos virtuales. -Supervisión y/o liderazgo desde la virtualidad.
	El Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión del tiempo -Jornadas laborales -Autonomía -Relaciones Interpersonales - Equilibrio entre el trabajo y la vida personal. -Doble presencia. -Cumplimiento de los objetivos.
	Riesgos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> -Riesgos Psicológicos -Riesgos Psicosociales -Riesgos Ergonómicos
	Intervención de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de Procesos, políticas, normativas y estrategias de la organización. -Prevención de riesgos psicosociales, psicológicos y ergonómicos. -Condiciones de bioseguridad

Tabla 1 Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. El trabajo y su impacto en la humanidad.

1.1. Origen y transformación del concepto de trabajo.

Los niveles de importancia del trabajo fluctúan a partir de perspectivas históricas y psicológicas. Por un lado, está la concepción del trabajo como fuente de satisfacción o autorrealización personal, y por otro lado como una actividad vinculada a la supervivencia que a la larga puede generar insatisfacción o malestar.

Por una parte, Toffler (1980) propone que en la sociedad occidental el trabajo sea dividido en tres olas: la primera se caracterizó por el trabajo artesanal, la segunda, por el industrial, y la tercera por el basado en el conocimiento. La primera comprende la revolución agrícola hasta el S. XVII, aquí el ser humano era sedentario, dedicado a la producción y consumo de alimentos cosechados en la tierra. En estos tiempos el trabajo era una actividad transversal y necesaria para todos los individuos, indiferentemente de su género o clase social.

La segunda ola es la Revolución Industrial, en donde surge dentro de la economía la esfera de lo privado y lo público. En esta ola el trabajo se denomina como “empleo”, y es de tipo Manual. La clase que trabaja es denominada “clase obrera”, este trabajo era de esfuerzo físico, mientras que había una línea de mando que controlaba, coordinaba y supervisaba dicho trabajo (Toffler, 1980).

Por último, la tercera ola es la de la posmodernidad, esta se basa en el conocimiento, aquí las organizaciones, y en general la economía ya no sólo se basa en la producción de bienes tangibles, sino también la producción de bienes y servicios, incorporando la tecnología y virtualidad en los fenómenos laborales (Toffler, 1980).

En el contexto greco-romano el *trabajo* se concibe como una actividad de esclavos, que ni si quiera eran considerados ciudadanos en aquella época. A partir de la caída del imperio romano, en la tradición cristiana y judía el trabajo constituye un significado ambivalente; por una parte, es un castigo ante el incumplimiento de una ley o de la desobediencia a Dios, y por otro lado como aquella actividad que dignifica al hombre ante Dios (Blanch J, 1996).

En el transcurso de la Edad Media, donde el cristianismo se convirtió en la religión más común, el trabajo que era de tipo artesanal y seguía siendo rechazado porque la economía, poder y status se medía a partir de las tierras que se poseían más no del trabajo que se realizaba.

Durante la burguesía y a inicios de la modernidad, surgieron nuevas organizaciones sociales, donde la riqueza o el poder no sólo era determinado por la cantidad de tierras, sino también a partir de la cantidad de dinero o productos comerciales (Pirenne, 1983). Al comienzo de la Revolución Industrial, el trabajo era vinculado a la producción, al crecimiento de las industrias, y este era desarrollado en condiciones precarias. Progresivamente surgen aspectos más humanistas e ideales relacionados al trabajo.

En la época moderna, el trabajo se aborda no sólo desde la economía, sino también desde la psicología, descentralizando el significado colectivo del mismo, y dando lugar al sentido individual del trabajo, en donde el sujeto logra sentirse “orgullosa” de la actividad realizada.

A partir del modelo capitalista, se plantea que acumular el capital y estar inmerso en un régimen salarial significa ser parte del modelo económico. Según Blanch (2006), a través del empleo se lograba insertarse sociopolíticamente dentro del sistema, y a su vez constituirse como propietario. El trabajo también engloba un sentido capitalista, en donde es la actividad que permite acumular dicho capital, generar estatus social y posicionarse económicamente. En este sentido, el empleo no es sólo la realización de una tarea en específico, sino que implica el pago por la ejecución de dicha actividad.

El concepto de trabajo se transforma adquiriendo un carácter incluyente, en donde los individuos pueden trabajar, relacionarse con otros y lograr adquirir igualdad de condiciones. Paulatinamente, la esfera de este concepto se traslada a la vida personal, familiar, social, mediante las relaciones que el ser humano experimenta consigo mismo y con los que le rodean dentro de los contextos laborales.

Cabe mencionar, que el concepto de trabajo también tendrá sus variaciones dependiendo de la cultura y contexto histórico en el que se defina. Por ejemplo, para la Grecia clásica era un castigo y actividad vinculada a los no ciudadanos, para el cristianismo consistía en una forma de expiar pecados, para el Islam era una obligación, para el budismo era un medio para desarrollar carácter. Probablemente, en la actualidad según la religión o contexto cultural esa definición no sea la misma,

por esa razón la importancia de definir al trabajo percibiendo las dimensiones mencionadas (Rentería, 2008).

1.2. Identidad y subjetividad en el contexto laboral.

“Las concepciones sobre trabajo y la relación de las personas con el trabajo a lo largo de la historia cambian y dependen de las condiciones históricas y de los problemas y formas de explicar que suscitan en cada época o cultura” (Rentería, 2008). La identidad del individuo, creada alrededor del trabajo, a pesar de que es un proceso personal, depende directamente del contexto/ambiente, por eso la importancia de estudiar no sólo el significado que el sujeto le otorga al trabajo, sino sus condiciones en relación con el contexto, época, cultura, tipo de empresa y demás aspectos externos que influyen en este proceso de subjetividad.

En la actualidad, el trabajo es de suma relevancia para el ser humano, debido a que dispone su rutina diaria, es frecuentemente una fuente de autorrealización, ofrece oportunidades de desarrollo y constituye la autoestima (Alonzo, 2011). A través de esta actividad indispensable se forja gran parte de la identidad del ser humano como ser individual y social. En el ámbito individual porque provee sentido de desarrollo, crecimiento personal y status, y en el ámbito social da lugar a las relaciones interpersonales con compañeros, poniendo en práctica habilidades de comunicación, negociación y tolerancia.

Por otro lado, Rentería (2008) establece que “El trabajo se convierte en instrumento para obtener beneficios económicos, como una actividad con valor intrínseco que contribuye con la configuración de características y expectativas en el ámbito personal, el profesional y el social” (p.69). El trabajo es indudablemente una actividad orientada al capital, pero hoy en día el ser humano no sólo la percibe como un medio para acumular recursos financieros, sino también se le atribuye expectativas de carácter personal y profesional que configuran la identidad de la persona.

Algunos autores señalan que el trabajo es una actividad subjetivada, debido a que a partir del contexto laboral los individuos adoptan, asimilan y construyen su identidad alrededor de aquel contexto y a partir de los estímulos del mismo. Por esta razón, los ambientes laborales estables contribuirán al bienestar psíquico, mientras que los inestables serán origen de insatisfacción personal, crisis de identidad, problemas de autoestima, y tendrán consecuencias a largo plazo, tanto en la salud física como en la salud psíquica del sujeto (Hermida, 2012).

1.3. Visión del trabajo en la actualidad.

Para comprender la visión actual del trabajo, es necesario hacer distinción a los dos tipos de Modernidad. Por un lado, la Modernidad Sólida, protagonizada por la Revolución Industrial, en donde la mano de obra era igual de importante que las fábricas y sus maquinarias, se tenía una visión de *“bien común”* y se creía que el esfuerzo diario podría asegurar un *“futuro fructífero”*. Por otro lado, la Modernidad Líquida, caracterizada por una economía en donde la presencia de nuevas tecnologías desplaza progresivamente el rol e importancia del trabajador, disrumpiendo la armonía precedente entre el capital y la mano de obra (Hermida, 2012).

En el siglo XXI es necesario reconocer cómo el trabajo tiene relación con la cotidianidad de los seres humanos, afectando no sólo su esfera profesional o laboral, sino también sus actividades de carácter político, cultural y privadas (amistades, relaciones de pareja y familia) (Rentería, 2008). El trabajo ya no sólo posee relevancia para el desarrollo de las sociedades a nivel económico, sino que también se ha convertido en una actividad social que genera valor personal a los seres humanos.

Las nuevas condiciones de carácter social vinculadas al trabajo y a las organizaciones, plantean una diferencia entre lo real y lo virtual. Los trabajadores tienen que ser individuos multifacéticos que puedan desempeñarse en entornos virtuales y no virtuales. Hoy por hoy, la adaptabilidad no es una competencia, sino una necesidad dentro de los contextos modernos, y eso hace que los entornos laborales sean altamente competitivos y exigentes, lo cual tiene implicaciones psicosociales y subjetivas para los individuos (Alonzo, 2011).

En el 2011, Alonzo establece que “La virtualidad es una construcción basada en la transformación del tiempo y del espacio y que tiene un impacto grande en el mundo de las organizaciones y del trabajo” (p.12). A pesar de que dicha transformación es incuestionable, el rol del ser humano no puede ser desplazado dentro de los contextos laborales, debido a que la realidad virtual implica la creación de símbolos para el uso de personas, como por ejemplo; nuevas formas de interactuar sin necesidad de estar en el mismo sitio.

La tecnología y la ciencia han generado mercados y contextos laborales diversos y altamente competitivos. La presencia de tecnologías de información y comunicación (TIC) han incidido en las formas actuales en la que los individuos se comunican, se

recrean, aprenden y por supuesto la forma en la que trabajan (Rentería, 2008). Los sistemas productivos y organizacionales cambian en relación con este desarrollo de carácter tecnológico, modificándose para hacer frente a las exigencias y tendencias del nuevo escenario laboral.

En la actualidad existen nuevas modalidades de trabajo; el teletrabajo, economía en plataformas digitales, trabajos independientes, etc. y consigo una problemática en la distinción entre el tiempo laboral y el tiempo personal. La definición entre la esfera personal y laboral se vuelve compleja, surgen términos como “desconexión”, que hacen referencia al dejar de trabajar después de una jornada laboral que parece no tener desenlace (Organización Internacional del Trabajo, 2017)

La flexibilidad y adaptabilidad son los términos que caracterizan al trabajo en la actualidad, sin embargo, mientras mayor “flexibilidad” existe en los entornos laborales, menor conciliación existe entre la vida privada y laboral, debido a que a pesar de que las organizaciones atribuyen el logro de esta flexibilidad al personal, las condiciones, exigencias, responsabilidades y metas del trabajo planteadas por las empresas no permiten que los individuos autogestionen sus horas invertidas.

2. El Covid-19 y su impacto en las sociedades.

2.1. Afectación del Covid-19 en el contexto laboral.

La pandemia originada por el Covid-19 ha impactado en las tendencias de los mercados laborales que existían hasta la actualidad, sobre todo aquellas relacionadas con la tecnología, digitalización y globalización de los negocios. En el corto plazo, obligó a las organizaciones a desempeñar una respuesta inmediata ante las medidas radicales de bioseguridad; entre estas medidas encontramos; la reducción/eliminación de empleos, el cambio en las formas de trabajo (teletrabajo, jornadas híbridas), la generación de nuevos empleos que resuelvan necesidades actuales (Weller, 2020).

Entre los desafíos que las nuevas modalidades y exigencias laborales traen consigo, en el contexto de América Latina, encontramos que la adaptación a las nuevas formas de trabajo fue de mayor desafío, pues se tuvo que educar a los individuos productivos a manejar e incorporar la tecnología en su rutina de trabajo. Por otro lado, la flexibilidad laboral, la gestión del tiempo y el tiempo en familia se ha vuelto una problemática social a raíz de la pandemia, sobre todo en los hogares con hijos dónde

los padres de familia además de asumir sus responsabilidades laborales han tenido que asumir los roles domésticos (Weller, 2020).

El Covid-19 ha tenido implicaciones que han impactado negativamente en la situación económica mundial, sobre todo en Latinoamérica. Específicamente, el sector comercial; restaurantes, hoteles e industria manufacturera ha sufrido una pérdida de utilidades (CEPAL, 2020).

Según Leduc y Liu (2020) los altos niveles de incertidumbre ante la crisis sanitaria, las medidas de distanciamiento y la parálisis de la economía incentivó el uso de las tecnologías digitales para reemplazar la fuerza de trabajo humano. A pesar de que se reconocía la importancia de implementar la tecnología y adaptarse a entornos digitales para el desarrollo de los negocios, la inversión destinada a estos procesos de automatización era limitada, pues no había certeza de que la inversión retorne.

Progresivamente y ante las restricciones de bioseguridad que afectaban a los negocios, el comercio electrónico fue teniendo acogida y desplazó al empleo tradicional, de esta manera la distribución, compra y consumo de productos y servicios ocurría en entornos digitales debido al confinamiento. Según el diario El Cronista, “hacia fines de marzo de 2020 en la Argentina un 30% de los compradores en línea lo hicieron por primera vez, y un 73% de ellos afirma que volvería a hacerlo” (El Cronista, 2020).

En relación con el desempleo, la Organización Internacional del Trabajo establece que (2020), ha existido un acrecimiento en las cifras de desempleo, debido a que alrededor de 5.3 millones a 24.7 millones de individuos se encuentran desempleados. Así mismo, en países de altos ingresos se ha evidenciado 13 millones de desempleados. Por otro lado, en el sector de Salud existía una alta demanda de personal para hacer frente a los casos de contagio por el Covid-19.

En Ecuador, durante el año 2020 el 31.7% de desempleados eran mujeres, seguido por el 24.4% que eran jóvenes (Weller, 2020), La tasa de desempleo aumentó, y se tenía proyectado que para el año 2021 la situación no mejore. Paralelamente a la pérdida de puestos de trabajo, se evidenció una disminución a la calidad del empleo que afectó específicamente a la población masculina. La tasa de empleo pleno bajó de 37,9% a 16,7% de la PEA y el subempleo horario aumentó de 16,7% a 28,6% entre junio de 2019 y junio de 2020.

La innovación antes era considerada como un factor “diferenciador” para las compañías, en la actualidad es considerada como un factor esencial para la supervivencia de estas. A partir de la presencia de entornos laborales altamente inestables, la innovación permite a las compañías generar oportunidades en su cadena de valor (Perez, Garcia y Garcia, 2021). Acompañando a la innovación, la “flexibilidad organizativa” representa aquella competencia que poseen las empresas para adaptarse de manera eficiente a entornos inestables, haciendo uso adecuado de sus recursos y capacidades.

En términos generales, si bien es cierto los individuos se han visto afectados por el nuevo contexto laboral que ha surgido a partir del Covid-19, las organizaciones como entes también se han visto directamente afectadas y han tenido que diseñar y aplicar estrategias de manera inmediata para contrarrestar las pérdidas de recursos humanos y financieros, con la finalidad de sobrevivir y asimismo generar un margen de utilidad que les permita continuar con sus operaciones.

2.2. Contraste del contexto laboral antes y después de la crisis sanitaria.

Antes del covid-19 los entornos laborales eran tradicionalistas, y a pesar de que la tecnología ya era parte de la dinámica laboral, no constituía su naturaleza. Las empresas tenían una mentalidad de innovación y cambio desde la competitividad, más no de la supervivencia o competencia. A partir del Covid-19 esto cambió, y las organizaciones establecieron como necesidad la posibilidad de trabajar remotamente, imponiendo políticas que reduzcan el contacto físico, pero que a su vez permitan el desarrollo de las actividades laborales.

Desde un panorama más amplio, la pandemia es un hito para la transformación digital en los lugares de trabajo, debido a que, en retrospectiva pocas organizaciones concebían posible el teletrabajo, o la obtención de resultados en utilidad en espacios de oficinas no tradicionales. Mexi (2020), plantea que a pesar de que incorporar la tecnología en el trabajo es algo nuevo, no lo es para todas las generaciones, debido a que muchos *Millenials* e integrantes de la *Generación z* aplicaban modelos de la economía *gig*, reconociendo la facilidad de trabajar remotamente; mejorar las oportunidades de crear, pensar y conectarse de forma productiva en entornos laborales, inclusive antes de la pandemia.

A pesar de lo descrito en el párrafo anterior, antes de la pandemia la tasa de desempleo juvenil era tres veces más alta que en los adultos. Alrededor del mundo, 3 de cada 4 trabajadores jóvenes poseían empleos informales, en contraste con el

60% de adultos mayores de 25 años. La quinta parte de los jóvenes, no poseían empleo, ni se encontraban estudiando (Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo, 2020).

La crisis sanitaria a desenmascarado desigualdades sociales que estaban afectando directamente a grupos minorías que son objetivamente vulnerables, y a raíz de la misma es una probabilidad viable que la pobreza y desigualdad aumenten en consideración. Según el Banco Mundial, “el número de personas que viven en la pobreza podría aumentar entre 70 millones y 100 millones con respecto a la cifra de 2019, que era de 632 millones de personas”. Hay estudios que afirman que la pobreza persistía inclusive con la presencia de empleos (Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Por otro lado, el nuevo contexto laboral implica que la carga de trabajo recibida por las mujeres sea mayor, y no remunerada debido a que específicamente en los hogares con niños, las tareas domésticas y el cuidado y educación de los hijos es asumido por las mujeres. “En promedio, una mujer ecuatoriana dedica casi cuatro veces más de su tiempo cotidiano a trabajos domésticos y de cuidado no remunerados que un hombre” (Centro de Desarrollo OCDE, 2020).

2.3. Transformación de la naturaleza del trabajo en la actualidad.

El contexto laboral se ha visto indudablemente afectado por el Covid-19 a tal punto de transformar la naturaleza del trabajo como antes se la conocía. En la actualidad, la pandemia ha obligado a las empresas a adoptar inmediata y experimentalmente el trabajo remoto, también conocido como “*teletrabajo*”. El teletrabajo se conceptualiza físicas de la organización. (Organización Internacional del Trabajo, 2020). A pesar de que el teletrabajo es una realidad común para la mayoría de organizaciones, cabe mencionar que no todos los trabajos pueden ser trasladados a la virtualidad, y es en ese tipo de actividades donde nuevos hábitos y comportamientos de bioseguridad deben de adoptarse.

A inicios del año 2020 aplicaron medidas para prepararse para el retorno progresivo a la presencialidad. La economía estaba condicionada por el semáforo epidemiológico propuesto por los gobiernos, y es por esa razón que el retorno completo a la presencialidad no es una estrategia viable, al menos no en todos los países y no desde todas las condiciones económicas.

El teletrabajo implica riesgos de carácter psicosociales para el contexto laboral, y a pesar de todos sus beneficios no se puede ignorar que el equilibrio entre la vida

laboral y la personal es muy ambigua a causa de esta modalidad. La organización Internacional del Trabajo (2020) establece que “El personal directivo tiene un papel fundamental en el apoyo a los trabajadores y en la mitigación del impacto perjudicial del exceso de trabajo en su salud y bienestar” (p. 6). En esta modalidad virtual, es de relevancia que los líderes promuevan buenas prácticas, que comuniquen concretamente expectativas realistas y que no sobrecarguen a sus empleados, de lo contrario el burnout o agotamiento laboral persistirá con mayor frecuencia.

Por otro lado, con el teletrabajo también han surgido diferentes necesidades que anteriormente no existían, tales como; la falta de equipos tecnológicos o de soporte, la ausencia de espacios físicos adecuados de trabajo y la doble presencia de responsabilidades domésticas y laborales, etc. Todos estos factores, proponen un desafío para los individuos, los cuales no tienen solución tan sólo en la “adaptabilidad” de los sujetos, sino también en la intervención de las organizaciones (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

El nuevo panorama laboral exige que las organizaciones empleen buenas prácticas de gestión si buscan mantener resultados óptimos a largo plazo. “El mejor método para gestionar el personal de teletrabajo es a través de un proceso denominado gestión por resultados, en el que tanto el equipo directivo como el trabajador se ponen de acuerdo sobre un mecanismo común de evaluación de la productividad” (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Es de relevancia, establecer para los colaboradores prioridades, controlar el volumen de trabajo otorgado, así como también las tareas y plazos de entrega, comprendiendo que el ser humano es un ser psicosocial el cual se ve afectado por las condiciones de su ambiente y la pandemia por sí sola supone elevados niveles de estrés, incertidumbre y malestar.

3. Diversidad Generacional.

3.1. Conceptualización de generación.

Según Dilthey (1989) las generaciones se relacionan con la contemporaneidad, y se constituyen en grupos de individuos que hayan nacido en el mismo contexto histórico, por lo que comportan influencias del ambiente social y político. Este concepto enfatiza que cada generación dependiendo del año que hayan nacido, poseen diferentes experiencias, acontecimientos, comportamientos, pensamientos, personalidades, valores y costumbres que constituyen la existencia humana.

Leccardi y Feixa (2011) añaden a este concepto el hecho de que no sólo depende de la influencia histórica que los individuos experimentan, sino de la generación como

tal, es decir, sus adaptaciones, percepciones, creencias y pensamientos según ese contexto. Este concepto resalta que entre todos los miembros de las generaciones existe un vínculo que tiene relación directa con el proceso de socialización que tuvieron que pasar durante los eventos y acontecimientos históricos de la época.

El término de generación hace referencia a los grupos de individuos que han nacido en un periodo de tiempo caracterizado por acontecimientos que influyen directamente en el pensar y en la vida de las personas (Real Academia Española, 2019). Este concepto destaca que las personas que nacieron en la misma época compartirán a lo largo de su vida ciertos hechos, eventos, experiencias y situaciones que se presentaron durante la época, los cuales tienen probabilidad de condicionar o influir directamente en sus comportamientos y formas de ver el mundo en la actualidad.

3.2. Tipos de Generaciones

3.2.1. Generación Baby Boomer

Según Díaz, López y Roncallo (2017) Los *Baby Boomers* son las personas nacidas entre 1946 y 1964. “Es aquella generación nacida a finales de la segunda guerra mundial; en una época caracterizada por el disparatado incremento en el nacimiento de niños: el *Baby Boom*, especialmente en países anglosajones” (p.22). A la *generación Baby Boomer* se la distingue por dos características o acontecimientos principales, el primero es que a inicios de su juventud fueron criados durante la guerra y la agitación social y el segundo consiste en que en los últimos años se los consideró la generación con mayor tasa de divorcios en la sociedad.

Los Boomers fueron criados por madres jóvenes tradicionalistas y conservadoras que se encargaban de enseñar a sus hijos a ser personas independientes y a tener confianza en sí mismo (Díaz, López y Roncallo, 2017). Es por esta razón, que esta generación se caracteriza por ser idealistas, soñadores, tener confianza en sus creencias, valores, pensamientos y a seguir las reglas básicas sin cuestionarlas.

Durante la época, se presentaron posibilidades económicas y nuevas oportunidades de empleo, por lo tanto, esta generación se enfocó en aprovechar estas oportunidades para mejorar su calidad de vida. Esta generación dedicó la mayor parte de su vida al trabajo, todo el esfuerzo y compromiso que le otorgaban a la empresa era para brindarle lo mejor a sus familias a nivel económico, debido a que sus padres se encargaron de inculcarles los valores de compromiso y esfuerzo hacia

las instituciones, con la finalidad de que logren obtener un estatus dentro de la empresa a través del crecimiento durante los años de permanencia.

En el ámbito laboral, se caracterizan por ser *workalcoholics* y amantes del trabajo, lo que ocasiona un desequilibrio entre la vida familiar y laboral, ya que consideran el trabajo y el bienestar financiero como eje principal para sus vidas. Así mismo, dentro de las empresas poseen altos niveles compromiso y responsabilidad, se rigen por valores tradicionalistas y son buenos trabajando en equipo. Esta generación está en constante búsqueda del *status*, es por ello que prefieren seguir trabajando en la misma empresa y sentirse productivos, que empezar nuevos retos laborales que irrumpen esa estabilidad, a pesar de que puedan conllevar mejores oportunidades (Díaz, López y Roncallo, 2017).

Esta generación deseaba ser escuchada y cumplir sus sueños, es por esta razón que durante esta época ingeniaron la televisión, la videocasetera, la radio u otros objetos tecnológicos que han mejorado con la trayectoria de los tiempos. Esta generación tuvo que pasar por varios retos comunicacionales para lograr entender que necesita la tecnología para poder conectarse con sus seres queridos, retos conductuales para adaptarse a una era cada vez más tecnológica y retos emocionales comprendiendo que la tecnología les va a facilitar la vida.

3.2.2. Generación X

La *Generación X* la conforman las personas nacidas entre los años 1965 y 1980. Esta generación se caracteriza por ser desconfiada debido a las decepciones e incertidumbres del contexto en el que se desarrollaron. Así mismo, es una generación consumista que se le dificulta incorporar hábitos de ahorro, y por ende no pueden alcanzar la misma estabilidad financiera que sus padres (Díaz, López y Roncallo, 2017). Durante esta época, se instaura en la vida de las personas el capitalismo y la sociedad de consumo se vuelve lo común, por lo tanto, el sentido de ahorro y conservadurismo se pierde progresivamente.

Fueron adolescentes durante los años 80s, en donde se destacan acontecimientos como el invento de las computadoras de escritorio, el inicio del internet, la caída del muro de Berlín, la influencia de la televisión por cable, entre otros eventos que impactaron en la forma de ser y comportarse de los jóvenes (Díaz, López y Roncallo, 2017). Estos acontecimientos radicales, transformaron la vida de esta generación, dejando a un lado la tradición para poder ampliar horizontes, arriesgar y revolucionar el mundo en el que vivían.

Para esta generación, lo común era crecer en hogares de padres divorciados o que pasaban la mayor parte del tiempo en su trabajo. Por otro lado, también presenciaron épocas o problemáticas económicas y laborales radicales, en donde sus padres fueron despedidos y sin una recompensa salarial justa, después de haberle dedicado la gran parte de su vida al trabajo. Es por ello, que los X se caracterizan por ser independientes, inconformistas y desconfiados de las instituciones y de los gobiernos, solo creen en sus capacidades intelectuales, y por esta razón empieza a surgir el sentido de emprender y crear oportunidades económicas por cuenta propia (Leccardi, Feixa, 2011).

A comparación de sus padres, según Chirinos (2009) “los miembros de la *generación X*, si bien disfrutaban trabajar, también se preocupan por el equilibrio vida- trabajo”. Esta generación no se considera personas adictas al trabajo, al contrario, se consideran personas felices y con vidas equilibradas, donde tienen tiempo de realizar actividades alejadas de las obligaciones empresariales/laborales. La generación X consideran al trabajo como una actividad que se puede desempeñar en distintos lugares, dejando a un lado la presencialidad. A pesar de ello, siguen favoreciendo el contacto presencial antes que el virtual (Farías, 2017).

En la actualidad, dentro de las empresas según Farías (2017) a la *generación X* se caracterizan por “su alta preparación académica y valoran el aprendizaje continuado, a diferencia de las generaciones anteriores, requieren de la atención “personalizada” para sentirse especiales y gustan de desafiar lo establecido”. Para esta generación, el trabajo forma parte de su autodefinición, valora el reconocimiento y retroalimentación, así como las relaciones interpersonales, satisfacen sus motivaciones y sus proyectos dentro de la compañía. Así mismo, existe alta competencia tecnológica, se adaptan con facilidad a los cambios y proponen nuevas ideas y soluciones a la empresa.

3.2.3. Generación Y

La *generación Y* son las personas nacidas entre el año 1981 y 2000. Esta generación se caracteriza por ser los primeros nativos digitales, los cuales crecieron en medio de los acelerados avances tecnológicos y que ahora incorporan en su vida cotidiana. Estas personas pasan todo el tiempo conectadas a través de las redes sociales, relacionándose con personas de todo el mundo con intereses en común (Farías, 2017).

Los Y son hijos de los tardíos *Baby Boomers* y de la mayoría de los X. Los padres de los Y se preocupan, protegen y satisfacen todas las necesidades de sus hijos, así también los Y valoran compartir tiempo en familia y con sus amistades. Por otra parte, debido a que crecieron en una época de prosperidad económica, es la generación que pudo estudiar una carrera profesional y tener un título universitario.

Según Guzmán (2016) los *Millennials* se caracterizan por ser “optimistas, idealistas, pragmáticos, soñadores, espontáneos y apasionados. Son informados pero inactivos. Son Pro-Negocios y responsables financieramente”. Esta generación se la distingue por ser independientes e inconformistas se dedican a priorizar los objetivos, proyectos y lo más importante su carrera profesional. Así también se caracterizan por ser multitasking e independientes y poseen confianza en sí mismo.

En el ámbito laboral, esta generación valora un trabajo que preserve el equilibrio entre la vida personal y laboral, les proporcione grandes desafíos y desarrollo profesional, existan ambientes multiculturales donde puedan turnar los trabajos con viajes mezclando placer y diversión en el trabajo. Esta generación necesita recibir una retroalimentación donde exista un diálogo abierto y constante con los superiores, así también requieren de constantes incentivos y reconocimientos por su trabajo. (Farías, 2017).

3.2.4 Generación Z

La *generación Z* son las personas nacidas a partir del año 2001. Los Z “no cabalgan entre lo analógico y lo digital como sus hermanos mayores, los millennials, sino que son 100% nativos digitales porque se han educado y socializado con Internet plenamente desarrollado” (Vilanova, 2017). Debido al uso constante del Internet han aprendido a ser personas independientes, autodidactas, creativos y su proceso de aprendizaje es acelerado por el fácil acceso a la información y al conocimiento.

Para Farías (2017) la *generación Z* son “individualistas, no suelen valorar la formación tradicional, se comunican en red creando también conexiones virtuales ampliando sus relaciones interpersonales y generando que el conocimiento se potencie, comparta y cree sin límites”. Así mismo, al ser nativos digitales disponen de diferentes canales de comunicación donde pueden interactuar con otras personas del mundo, se destacan por su alto compromiso hacia el medio ambiente, luchan por la igualdad de género y aceptación hacia la diversidad sexual mediante campañas que son publicadas a través de las redes sociales.

Esta generación se caracteriza por ser críticos y están en constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. Los Z “no vienen a trabajar, sino a vivir una experiencia profesional que les satisfaga y que sea afín a su forma de entender el mundo en el que viven: interrelacionado, transparente y marcado por la imagen y las imágenes” (Vilanova, 2017). No aspiran a vivir sólo una experiencia profesional, están en constante aprendizaje y prefieren tener flexibilidad laboral.

Entre una de las características de los *Centenials* se encuentra el uso de las TIC en todo ámbito social, laboral y cultural, son creativos y se adaptan con facilidad a los entornos laborales emergentes, no confían en el sistema educativo tradicional, lo que conlleva a nuevas formas de aprendizaje con respecto a la vocación, experiencias, respeto y nuevos estilos de vida (Vilanova, 2017). Para esta generación, consideran que el trabajo no es para toda la vida si no cumplen con todas las expectativas tales como el equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad laboral y clima laboral saludable.

3.3. Concepción del trabajo según las generaciones.

En la actualidad, las organizaciones están compuestas por individuos de diferentes generaciones, por lo tanto, en una misma organización conviven diferentes opiniones, conductas, percepciones, formas de trabajo con orden generacional. A partir de esta premisa, es importante para las organizaciones reconocer los rasgos o características que distinguen a cada generación, para poder llevar a su talento al logro de los objetivos.

Por una parte, según Chirinos (2009), “los *Baby Boomers* están orientados al trabajo como su ancla de vida” (p.8). Para esta generación el trabajo es uno de los pilares de su vida, dedicando la mayoría de tiempo para las organizaciones en las que laboran, considerando que la forma de apoyar a su familia es a través del sustento y bienestar financiero. Poseen un alto sentido de compromiso con las empresas en donde laboran, por eso la estabilidad y permanencia laboral es indispensable en su carrera profesional. Por otro lado, se caracterizan por su idealismo y moral, son buenos líderes que tienen intenciones de transformar la vida de los demás, pero desde un sentido tradicionalista y conservador.

Por otra parte, la *generación X* es una generación que disrumpe ese sentido de compromiso que la generación anterior posee, al contrario para ellos la relación con las organizaciones es una relación de desconfianza. Esta generación incorpora a la tecnología, considerando diferentes personalidades y dándole mucha importancia a

la flexibilidad laboral, y el balance entre el trabajo y la vida personal. No son líderes de naturaleza, debido a que su época es caracterizada por movimientos independientes que buscaban transformar las injusticias sociales, además su falta de compromiso con las organizaciones hace que necesiten supervisión para el cumplimiento de responsabilidades. A pesar de lo mencionado, se adaptan con facilidad a los cambios y son muy competentes en lo que realizan (Chirinos, 2009).

La *generación Y*, también conocida como *Millenials*, al igual que la generación anterior proponen un equilibrio entre lo laboral y personal, no están dispuestos a renunciar a sus gustos personales o tiempo en calidad con amigos o familiares por el trabajo. En cuanto a su desempeño, son muy organizados y comprenden la importancia del cumplimiento de los objetivos, por lo tanto esperan que su compensación salarial sea basada en el cumplimiento de los mismos, y así mismo esperan recompensaciones o beneficios sociales de sus superiores. Esta generación está acostumbrada a aprender por cuenta propia desde la virtualidad, por lo tanto aspiran el crecimiento o desarrollo al menos en el ámbito de conocimiento (Chirinos, 2009).

Por último, la *generación Z* “es una generación que no viene a trabajar, sino a vivir una experiencia profesional que les satisfaga y que sea afín a su forma de entender el mundo en el que viven: interrelacionado, transparente y marcado por la imagen y las imágenes” (Vilanova, 2017). Los Centenials no desean trabajar dentro de una organización que no les brinde oportunidades de generar nuevo conocimiento, enfrentar nuevos retos y mejorar su perfil tanto personal como profesional.

3.4. La mentalidad generacional

La mentalidad generacional se define como el conjunto de comportamientos, pensamientos y valores que comparten los individuos de una misma época, lo cual definirá sus conductas configurando una personalidad generacional” (Molinari, 2015). Las mentalidades de cada generación están en constante evolución y con el transcurso de los tiempos van adquiriendo nuevas formas de pensar, obteniendo una mentalidad propia.

Los *Baby Boomers* se caracterizan por ser optimistas, idealistas y competitivos, desde la adolescencia luchan por sus ideales y pensamientos. En los años 70, esta generación ingresa dentro del mercado laboral, confían en las empresas e instituciones a diferencia de las otras generaciones. (Molinari, 2015).

Según Molinari (2015) “Los *Baby Boomers* se comportan como los superhéroes de las series, siempre listos para volar hacia la misión imposible” (p. 46). Esta generación tienen una mentalidad abierta dentro de los entornos laborales, perciben al nuevo talento como colaboradores que van a aportar de manera positiva dentro de las organizaciones, los valoran y tienden a querer compartir sus conocimientos y experiencias a la nueva generación.

En cambio, la mentalidad de la *generación X* es de desconfianza y de individualismo, debido a que fue una generación criada entre las luces y sombras, en donde tuvieron que observar a sus padres Boomers que sean despedidos sin una retribución justa luego de haber dedicado toda su vida al mismo trabajo. “Con tanta facilidad de acceso a la información, comprenden que el mundo no es un lecho de rosas, y que el idealismo conduce a grandes frustraciones” (Molinari, 2015). Desconfían en los gobiernos, matrimonios e instituciones, así también son independientes prefieren desarrollarse individualmente y no depender de nadie.

Molinari (2015) menciona que “La *generación Y* fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento en sus vocaciones” (p. 51). Es por ello, que se caracterizan por tener una mentalidad fija en relación a ganar y ganar dentro del trabajo. Para ellos es importante poder compartir conocimientos, ideas, sinergizar con los demás compañeros enfocándose hacia la meta y éxito de la empresa. Así también, esta generación se enfoca en evitar algún tipo de error en el trabajo y en sus actividades diarias. Esta generación se la describiría como cívica, rechazando a las generaciones anteriores, así mismo por ser nativos digitales adquieren un tipo de mentalidad mucho más extensa y desarrollada por el uso avanzado de la tecnología.

La *generación Z* son personas estructuradas a comparación de las anteriores generaciones, tienen una mentalidad de crecimiento dentro de las organizaciones están constantemente enfocados en su aprendizaje y conocimiento, es decir en su desarrollo personal y profesional. Pero, aunque posean dicha mentalidad de crecimiento se lo cataloga por tener una mentalidad cerrada, se centran más en tener la razón que ponerse a escuchar a la otra persona. (Vilanova, 2017).

3.5. La Brecha Generacional dentro del entorno laboral

En la actualidad, uno de los mayores retos para los directivos de las empresas consiste en lograr administrar excelentemente una fuerza de trabajo

multigeneracional, la cual se caracteriza por cuatro generaciones: los *Baby Boomer*, la *Generación X*, los *Millennials* y los *Centennials*,

Como menciona García (1997) “La brecha generacional no sólo es cuestión de edades, ideologías, preferencias y maneras distintas de entender los negocios y el mundo general, sino que es una despiadada competencia entre los "jóvenes sin experiencia" y los "maduros con experiencia”. El contexto laboral en ocasiones puede ser altamente competitivo.

Zúñiga, Aguado, Barroso y Calvo (2019) mencionan que “los *Baby Boomers* son los empleados ricos en experiencia quienes son reemplazados por los *Millennials*” (p. 496) Esta generación comparte todos sus conocimientos y experiencias con las nuevas generaciones que ingresan a las empresas. Mientras que la *generación X*, buscan un trabajo que les permitan enfrentar cotidianamente nuevos desafíos laboral midiendo el éxito del trabajo por la flexibilidad laboral.

Por otro lado, la *generación Y* según Zúñiga, Aguado, Barroso y Calvo (2019), se caracterizan por “ser expertos digitales y portadores de nuevos valores y exigencias disímiles a los valores y formas de trabajar de las generaciones antecesores”. Esta generación busca de un trabajo que exista flexibilidad laboral. Y, por último, la *generación Z* con individuos que se desempeñan en medios multiculturales poseen pensamiento flexible y se adaptan a los cambios en los entornos laborales.

Zúñiga, Aguado, Barroso y Calvo (2019) afirman que “las distintas generaciones poseen diversas formas de concebir al trabajo, pensamientos, comportamiento y características que los forman como individuo dentro de la sociedad” (p.496). Es por tal motivo, que los gestores de Talento Humano tienen que implementar estrategias que estén alineadas a las necesidades, expectativas y experiencias de cada generación, con la finalidad de otorgar significado al trabajo y aumentar el desempeño laboral y productividad.

Dentro de las empresas, los *Baby Boomers* reflejan desinterés en el trabajo en equipo y en relacionarse con otros individuos, teniendo como prioridad estar dentro de ambientes laborales saludables. Por otro lado, la *Generación X* se centran primordialmente en la tarea dejando a un lado la división entre tarea- relación. Mientras que la *generación Y* buscan una organización que le ofrezca flexibilidad, desafíos y remuneración justa y equitativa. Por último, la *generación Z* aspiran trabajos que hayan hecho uso de las TIC, horarios flexibles y proyectos retadores (Zúñiga, Aguado, Barroso y Calvo, 2019).

3.6. Las generaciones y su relación con la tecnología.

La tecnología de información y comunicación ha evolucionado con el transcurso de los tiempos, produciendo cambios en las necesidades y hábitos de las distintas generaciones en relación con las preferencias de consumo de información. Metellanes (2011), establece que en este contexto de permanente innovación tecnológica “los nuevos medios van apareciendo gradualmente en base a la evolución de los anteriores; es decir, los medios no desaparecen ni son sustituidos, sino que tienden a transformarse para poder convivir”. Estos cambios tecnológicos influyen en las empresas, debido a que cada generación debe adaptarse a los nuevos usos y lenguaje de la realidad digital.

Alrededor de los avances tecnológicos surgen dos nuevos conceptos: por un lado, el de nativos digitales, denominándose así a las personas que nacieron entre 1980 y 1990 en un entorno tecnológico y familiarizados con la TIC, y, por otro, el de inmigrantes digitales, los nacidos entre 1940 y 1980 personas que se han ido incorporado a las nuevas tecnologías, con mayor o menor celeridad (Martín, 2015).

Para los inmigrantes digitales ha sido todo un proceso incorporar los acelerados avances tecnológicos a su vida cotidiana, en ocasiones se han mostrado escépticos y por otra parte Díaz, López y Roncallo (2017) enfatizan que los “*Baby Boomers* han sido flexibles y se han visto en la necesidad de tener que adaptarse a las herramientas tecnológicas como al celular y a las redes sociales, facilitando su vida laboral y personal”. Esta generación ha tenido que acoplarse a dos realidades: la comunicación tradicional y la comunicación moderna dentro del ámbito laboral.

En la actualidad, el comportamiento online de los *Baby Boomers* ha presentado grandes avances como el uso de la TV, escuchar la radio y leer los periódicos o revistas por medio del Internet. Con respecto a las redes sociales, esta generación tiende a estar mayor tiempo conectados a Facebook y prefieren entrar a YouTube exclusivamente para ver vídeos cómicos y películas entretenidas (Osio, Maldonado y Pineda, 2016).

La Generación X (1961-1980), citando a Osio, Maldonado y Pineda (2016) “nace entre la tercera generación y la primera mitad de la cuarta generación de computadores, para muchos de ellos era más común ver en casa una PC, usar programas de escritorios y conectarse en red de computadoras” (p.76). Esta generación se caracteriza por haber presenciado la evolución de la televisión de blanco a color, LCD, OLED, ha jugado videojuegos tanto en el PlayStation como en

la computadora. Los X siguen siendo inmigrantes digitales pero con más conocimientos acerca de los avances tecnológicos, a comparación de los Baby Boomers.

Para Osio, Maldonado y Pineda (2016) *La generación X* son las personas que más interacción tiene con el Internet y las redes sociales en el ámbito laboral, al igual que los Baby Boomers su red social favorita es Facebook, seguido por Twitter, Youtube y Google. Los X utilizan el Internet para su aprendizaje diario y a menudo compran ropa en línea (p.77).

Para los *Millennials* que crecieron durante la era digital, el auge del Internet, de los celulares y de las redes sociales, la tecnología forma parte de la vida cotidiana y los empuja hacia el desarrollo tanto personal como profesional. Por último, la *generación Z* se caracteriza por ser multiplataformas a comparación de los *Millennials*. Para los Z su vida gira en torno a las redes sociales, en especial Instagram y Snapchat, mientras que la plataforma Facebook la dejan a un lado. Son fanáticos de Youtube, muchos crean contenido para subir a las plataformas digitales y generar ingresos económicos. “Los pertenecientes a estas generaciones no conciben el trabajo sin las TIC y han generado nuevas formas de trabajo para satisfacer sus necesidades generacionales” (Osio, Maldonado y Pineda, 2016).

3.7. La convivencia intergeneracional en entornos laborales.

Carroll (2020) asevera que la convivencia intergeneracional es un conjunto de personas con diferentes años de nacimiento, los cuales nacieron en épocas distintas que afectaron directamente los valores, pensamientos y opiniones, obteniendo características en común.

En la actualidad, las empresas están conformadas por individuos de la generación *Baby Boomer, La Generación X, Millennials, y Centenials*. Cada una de las generaciones posee conocimientos, valores y experiencias que los distinguen y caracterizan, según el paradigma de la época. Es, por lo tanto, una oportunidad estratégica para las empresas gestionar de manera correcta la diversidad en su fuerza laboral, para lograr una competitividad dentro del mercado.

La gestión de la convivencia intergeneracional dentro del lugar de trabajo dependerá de la comprensión que se tenga sobre los paradigmas que distinguen cada generación, tales como la época, las costumbres, valores y creencias determinarán la forma de priorizar, actuar, pensar y reaccionar de los individuos (Farías, 2017).

Además, los estereotipos condicionan la forma en que individuos perciben a los otros individuos de generaciones distintas a la suya.

Según Broufeille, Gomez (2020), la gestión de la diversidad generacional implica comprender los paradigmas de cada generación y emplear estrategias que permitan la integración de la fuerza de trabajo diversa, es decir, lograr armonizar los diferentes estilos, paradigmas, percepciones, prejuicios, actitudes y comportamientos, con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales (p.43).

Por una parte, los nacidos entre 1946 y 1964 (*Baby Boomers*), perciben a la tecnología como una herramienta, pero el concepto de trabajo sigue siendo “sacrificio”, por lo tanto esta actividad consume la mayor parte de su tiempo. *La Generación X* (1965-1980), son menos comprometidos con el trabajo, pero muy resolutivos y eficientes en el logro de sus responsabilidades. En cambio, *los Millenials* (1981-1995), proponen un equilibrio entre la vida personal y su vida laboral, respetando la individualidad y la diversidad en los contextos productivos. Por último, los *Centenials* (nacidos a partir del 2000) aunque son planificados y altamente competentes, son muy impacientes y no poseen resiliencia a largo plazo debido a que buscan respuestas y retos inmediatos (Broufeille, Gomez, 2020).

4. El proceso de adaptación dentro los entornos laborales.

4.1. Definición de Adaptación.

Lewontin (1981) establece que “la adaptación al ambiente es la consecuencia automática a la sobrevivencia superior de las formas que pueden utilizar de una manera más eficaz los recursos limitados y resistir a las exigencias” (p.27). Así como en biología la adaptación como proceso social, tiene el mismo sentido de “sobrevivencia”; los seres humanos se ajustan a las condiciones de su entorno para poder hacer frente a sus experiencias de vida.

El concepto de adaptación se inserta en el campo cultural a partir de Leslie White, que considera que la cultura es el medio de adaptación extra somático humano (White, 1959). A partir de esta concepción, la evolución social se empezó a comprender como la adaptación de una cultura a un ambiente determinado, en donde los individuos y grupos adoptan y replican ciertos comportamientos a largo plazo.

Las teorías de Darwin y Lamarck acerca de la evolución de las especies proponen al proceso de adaptación como clave para la sobrevivencia y no extinción de las mismas. Lamarck señala que la evolución tiene como finalidad la producción del ser

humano, desde la herencia de caracteres adquiridos que, en su interacción con el entorno, el organismo establece hábitos o comportamientos y adquiere características o rasgos heredados de sus descendientes (Ruiz y Ayala, 2002).

Sin embargo, dentro de la psicología no se puede evaluar de la misma manera el proceso de adaptación del ser humano que el de las plantas o animales. Piaget, establece que “la adaptación es un equilibrio entre la asimilación y la acomodación, entre las acciones del individuo sobre el medio y los objetos y las acciones de los objetos que modifican al individuo de manera recíproca” (Piaget, 1999).

La adaptación del ser humano se basa en instintos que contribuyen a la supervivencia y en estructuras cerebrales básicas que permiten que se desarrolle la cognición y el comportamiento social (Damasio, 2007). Es de relevancia destacar que más allá de la supervivencia, la adaptación en el ser humano tiene de base el comportamiento social, en donde desde la individualidad se busca enfrentar condiciones ambientales, donde las relaciones interpersonales son indispensables.

Se plantea que la salud psíquica se entiende como la capacidad de constituir nuevas formas o posibilidades del ser, es decir, nuevos modos de proceder no sólo a causa de los cambios en el medio, sino también para el desarrollo de las propias potencialidades. La salud psíquica vista desde la adaptación consiste en lograr adoptar nuevos comportamientos, hábitos y características ante las nuevas condiciones ambientales, desde la recursividad individual (Lopera, 2016).

En psicología, el proceso de adaptación es de relación recíproca entre el individuo con su entorno y tiene como finalidad resolver las tensiones existenciales. Más allá de alcanzar el equilibrio, es poder contar con la posibilidad de modificar comportamientos cuando sea conveniente debido al cambio individual o de las circunstancias externas (Builes, Manrique, Henao , 2017).

En las especies, estos procesos de adaptación tienen como finalidad la perpetuación de estas, por tanto, un individuo puede ser reemplazado por otro sin que esto afecte la existencia del colectivo y la estabilidad del sistema. En el caso de los seres humanos, es distinto, porque se presentan singularidades relacionadas a los procesos de individualización. De esta manera, en las personas se busca una serie de equilibrios metaestables, mediante individuaciones que, aunque son de naturaleza individual impactan en lo colectivo, pues estas dos realidades no están separadas. A partir de este proceso, se instituyen normas provisionales y transitorias que, además

de favorecer la supervivencia de los sujetos, constituyen una armonía en el entorno general.

4.2. El proceso de adaptación al nuevo contexto laboral originado por el Covid-19.

La aparición del Covid-19 cambió radicalmente la vida de la sociedad en sus distintas esferas y contextos. En marzo del año 2020 la mayoría de los países alrededor del mundo se encontraban en confinamiento y alrededor de 1.6 millones de trabajadores no poseían la certeza de mantener sus trabajos (Pere, 2021).

La pandemia impactó la economía mundial aumentando la tasa de desempleo, debido a que muchos negocios e inclusive organizaciones tuvieron que detener sus operaciones, hacer reducción de su personal, recortes en los salarios, los beneficios o prestaciones para su personal. Todos estos factores mencionados, más la falta de seguridad en relación con los empleos generan altos niveles de estrés, ansiedad, depresión y agotamiento.

Las nuevas condiciones han demostrado que los objetivos humanos no se disocian de los avances o del desarrollo tecnológico. A medida que las empresas intentan adaptar sus formas de hacer negocio para poder dar frente a la crisis sanitaria, se confirma que la tecnología en realidad no es el principal desafío, sino que la brecha digital es la que dificulta diseñar e incorporar modelos productivos en donde la tecnología sea el principal apoyo para los individuos.

De igual manera, la pandemia ha evidenciado que enfocar la crisis laboral sólo al factor “edad” no conduce a conclusiones correctas. Debido a que las nuevas condiciones laborales afectan a todo el personal de una organización, con origen a distintos factores que trascienden el tema de edades. De esta manera, las organizaciones deben de buscar comprender de mejor manera a su fuerza laboral para desarrollar programas y políticas que puedan proporcionar soluciones reales y eficientes, y que a su vez aseguren el desarrollo del trabajo de forma segura (Pere, 2021).

Cabe recalcar que el SARS-CO-V-2 no sólo ha generado un visible riesgo sobre la salud física en las personas, sino también ha generado altos niveles de estrés, desgaste mental, absentismo laboral y problemas psicosociales dentro del lugar de trabajo, y no sólo de aquellas profesiones o actividades de mayor riesgo o exposición al virus. Kogevinas y Straif (2020), establecen que “El estrés y la ansiedad también

pueden ser síntomas frecuentes en otras profesiones que no comparten un riesgo de contagio elevado pero en las que hay una sensación de riesgo o falta de medidas por parte del personal” (p.2).

Acondicionar el lugar de trabajo ante la problemática actual es de suma importancia, si bien es cierto hay que adaptar el entorno laboral a la crisis sanitaria, pero es importante mantener las medidas de bioseguridad vigentes, reconocer el riesgo asociado a cada puesto de trabajo y trabajar junto al personal para que estas estrategias sean verdaderamente cumplidas con conciencia y eficiencia. Deben de implementarse políticas de flexibilidad laboral, permitir que los colaboradores puedan cuidar de sus familiares enfermos, comprender que hay mayor preocupación sobre temáticas como la remuneración, los permisos, la seguridad, la salud, etc. (Kogevinas, Straif, 2020).

Para facilitar el proceso de adaptación a la nueva realidad laboral, más allá del manejo de la nueva tecnología, o la adaptación directa al teletrabajo, es necesario educar y formar al personal a través de material informativo y desde los canales de comunicación interna acerca del virus y sus medidas preventivas de propagación o cuidado ante el ya contagio, para que exista una cultura de cuidado dentro y fuera del entorno laboral.

4.3. El impacto de la tecnología dentro del proceso de adaptación.

El innovar en tiempos de pandemia pudo definirse por un tiempo como incertidumbre; la escasez de respuestas acerca del virus SARS-CoV-2, que desató el caos de la pandemia a nivel mundial llevó a varias corporaciones a simplemente no saber cómo diseñar ni ejecutar su planificación estratégica. Sin embargo, las prohibiciones de aforo en espacios de trabajos y el decrecimiento de gran parte de las actividades laborales permitieron garantizar tiempo de reflexión y crecimiento a nivel estratégico (Madurga, 2021).

Las organizaciones para poder sobrevivir al impacto del Covid-19, han tenido que optar por el uso frecuente de las herramientas tecnológicas, implementar el teletrabajo, comprar y vender en contextos virtuales, y gestionar todos los procesos de producción de forma remota (Alvarez, 2020). Ante el confinamiento las empresas necesitaron generar alternativas para que sus negocios sigan funcionando y que sean rentables en el mercado. Digitalizar los procesos no fue sólo una alternativa viable, pero uno de los únicos caminos para que las personas alrededor del mundo

puedan seguir laborando a pesar de la cuarentena; y estas nuevas condiciones se han vuelto en la normalidad del contexto laboral actual.

Antes de la pandemia, las organizaciones utilizaban herramientas digitales básicas, como por ejemplo, el correo electrónico, las páginas webs, redes sociales, etc. El nuevo contexto plantea la digitalización organizacional como una necesidad, y por lo tanto las empresas deben de trabajar en su conectividad, desarrollando competencias digitales; lo cual supone una transformación cultural del contexto laboral. Los hogares de los colaboradores se convirtieron en sus nuevas oficinas, la tecnología se diversificó de forma muy rápida y el trabajo a distancia se convirtió en una solución efectiva para no detener el funcionamiento de los negocios (Alvarez, 2020).

En la actualidad, la tecnología forma parte de la gestión estratégica de las empresas, es un catalizador de procesos que brinda conectividad y facilita la gestión de muchos procesos internos que antes era manuales. De manera particular, las empresas ahora tienen que enfocarse en que las conexiones sean de calidad, en donde su personal cuente con los dispositivos tecnológicos necesarios para desempeñar sus labores de manera remota, en generar soluciones digitales para sus negocios, tales como sistemas informáticos, plataformas de ventas, marketing y para la atención de sus clientes (Alvarez, 2020)

Hoy por hoy, las soluciones que ofrecen a sus clientes tanto internos como externos deben de atender necesidades específicas, por ejemplo, la formación virtual o e-learning, la ciberseguridad, plataformas de comercio electrónico, información en nubes virtuales, etc. todo esto con la finalidad de mantener los resultados organizacionales y ofrecer una mejor experiencia a sus clientes. Las empresas deben de modificar su propuesta de valor y adaptarlas al contexto actual, es decir deben responder a las necesidades y problemáticas que han surgido a partir de la pandemia y maximizar las oportunidades en periodo postcrisis.

Oliver, Hand, Rodriguez, Silva (2020) afirman que el uno de los principales retos para América Latina es la adopción rápida de tecnologías dentro del entorno laboral, pero mitigando la desigualdad o analfabetismo digital. Por esta razón, se deben promover los espacio de formación online, en donde los colaboradores puedan acceder a manuales para el uso de las TIC y herramientas de trabajo básicas, de esta manera se podrá disminuir la brecha digital existente en los contextos latinoamericanos. Cabe mencionar, que es necesario cambiar radicalmente las estructuras organizacionales

tradicionales y adoptar alternativas de gestión más equitativas y dinámicas, logrando hacer frente a la crisis.

5. Estrategias implementadas por las organizaciones ante la pandemia.

5.1. Implementación de la modalidad de teletrabajo.

A finales del 2019, apareció un virus llamado Covid-19 motivo por el cual todos los países tuvieron que entrar en confinamiento para evitar la propagación de la enfermedad y precautelar la salud de los ciudadanos, esto provocó que todas las empresas tuvieran que paralizar sus actividades laborales, viéndose con la necesidad de plantear alternativas que les permitiese continuar con sus labores desde casa, es por ello que las empresas implementaron la modalidad de teletrabajo ya existente, pero esta vez de manera obligatoria sin el consentimiento alguno de los colaboradores.

“Se adoptó la forma de trabajo más inusual de esta generación. El mundo, tal como lo conocíamos, se detuvo abruptamente a principios de 2020 y los gobiernos, informados por la ciencia, tuvieron que aplicar medidas drásticas para salvar vidas” (Organización Internacional de Trabajo, 2020). En Ecuador, desde el mes de marzo del 2020 el expresidente de la República decretó la implementación del teletrabajo en las empresas para hacer frente a la crisis sanitaria e impedir que todas las operaciones se paralicen, teniendo como resultado a los colaboradores realizando trabajo desde casa mediante el uso de las plataformas y herramientas de la información y comunicación (TIC).

Durante los meses de enero y marzo de 2020, debido al aumento de los contagios del Covid-19 a nivel mundial, los países decidieron cerrar las operaciones e implementar la modalidad teletrabajo a tiempo completo, sin oportunidad de capacitar a los colaboradores acerca de las herramientas tecnológicas. (Organización Internacional de Trabajo, 2020). La implementación del teletrabajo fue emergente, debido a que su aplicación se dio de manera instantánea sin tener un plan de contingencia o protocolo de activación adecuado puesto en marcha. En general, se desconsideró la posición del colaborador ante este nuevo panorama, lo cual originó altos niveles de incertidumbre en cada uno de ellos.

Según la Organización Internacional de Trabajo (2020) “los países que tuvieron mayor proporción de la fuerza laboral en el contexto virtual, son compañías de los sectores como las TIC, los servicios profesionales, finanzas y los seguros y los

sectores de la administración pública, mientras que los países que dependen en gran medida de sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción y el turismo tienen menos posibilidades de incorporar esta modalidad” (p.3).

Debido a la pandemia, las empresas se volvieron flexibles adoptando la diversidad generacional en todas las facetas, debido a que se necesitaba mejorar la productividad durante la virtualidad (Organización Internacional de Trabajo, 2020). Es por ello que la gestión de Talento Humano se encargó de crear e implementar estrategias y buenas prácticas para que los colaboradores puedan superar los desafíos durante el confinamiento por Covid-19, las cuales estuvieron enfocadas hacia el bienestar del colaborador, la continuidad de la productividad durante el teletrabajo, afianzar la comunicación con los colaboradores, crear nuevos esquemas de trabajo, promover la capacitación y desarrollo, etc.

Con respecto a la comunicación, en la actualidad los equipos de trabajo dependen de la tecnología para poder fomentar la colaboración y la confianza entre ellos logrando cumplir con todas las metas organizacionales, sin embargo, la (Organización Internacional de Trabajo, 2020) asevera que los equipos que trabajan a distancia “se enfrentan a desafíos de comunicación más importantes que los equipos presenciales”. Entre esos desafíos se encuentra el grado de separación y aislamiento profesional entre todos, debido a que no existe el acompañamiento de un mando superior, así mismo, no existe interacción con los colaboradores y en la mayoría de las veces existen problemas para comprender la información receptada.

Por tal motivo, las empresas optaron por afianzar la comunicación entre colaboradores mediante reuniones virtuales, donde exista una sinergia entre todos, intercambios de ideas, sugerencias, retroalimentaciones por parte de los mandos superiores y colaboradores, acompañamiento en el uso de las herramientas y plataformas digitales y un espacio donde se pueda conversar temas relacionados con el confinamiento, la salud mental, entre otras cosas (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

En lo que respecta a las cuestiones de salud y seguridad en la modalidad teletrabajo, los desafíos que presentan los colaboradores son los riesgos psicosociales y la ergonomía. La Organización Internacional de Trabajo, (2020) afirma que “trabajar desde el hogar durante la pandemia de COVID-19 es diferente al teletrabajo en condiciones normales, ya que los trabajadores trabajan desde el hogar durante un período prolongado, en circunstancias externas difíciles” (p. 12).

Tanto para las empresas como para los colaboradores la aplicación de la modalidad teletrabajo fue un proceso largo y difícil, sin embargo, se implementaron medidas y estrategias para lograr una correcta adaptación de las distintas generaciones en relación con el uso de la tecnología, el trabajar en equipo en entornos digitales, entre otras actividades de requerimiento para el logro de los objetivos esperados.

5.2. Proceso de capacitación del personal ante las nuevas condiciones laborales.

La capacitación al personal es una necesidad de las organizaciones con el objetivo de guiar el aprendizaje colaborativo de los colaboradores, preparando a un personal idóneo y preparado para que pueda responder a las necesidades de la empresa y llevarlas al éxito.

La Organización Internacional de Trabajo (2021) menciona que “así como el teletrabajo a tiempo completo durante un período prolongado es diferente del trabajo en el contexto empresarial tradicional, la gestión de un equipo de teletrabajo también tiene sus retos y oportunidades particulares” (p.17). Es por ello que las empresas deben considerar a los empleados y empleadores durante la adaptación del teletrabajo e implementar nuevas técnicas tales como brindar capacitaciones al personal referente a las medidas de bioseguridad y las nuevas herramientas tecnológicas.

Durante las capacitaciones la empresa debe encargarse de abordar temas referentes a como “mantener a los trabajadores motivados, ayudarlos a navegar las diferentes modalidades de trabajo mientras están en casa, mantener una buena colaboración de equipo y apoyar a los empleados para que se desconecten del trabajo y tengan un horario de trabajo razonable” (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

Según la Organización Internacional de Trabajo (2021) “las organizaciones adoptaron nuevos enfoques para privilegiar el bienestar del personal, de igual manera, los directivos tuvieron que ser capaces de guiar a un equipo de trabajo a través del teletrabajo y debieron poseer la información suficiente para solucionar cualquier duda o problema que se suscite” (p.17).

Muchas empresas adoptaron varios enfoques para garantizar que todos los colaboradores se puedan desempeñar correctamente desde la modalidad del teletrabajo. Los superiores se encargaron de dirigir y sinergizar los equipos de trabajo obteniendo resultados positivos, mientras que los colaboradores a través de las

capacitaciones pudieron desarrollar habilidades y obtener conocimientos necesarios para poder desempeñarse durante las reuniones virtuales y de manera general en la virtualidad (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

Las empresas implementaron algunas acciones para facilitar el proceso de adaptación de las distintas generaciones al nuevo contexto laboral tales como: diseñar e implementar encuestas acerca de los desafíos que enfrentan los colaboradores y de sus necesidades con la finalidad de abordar dichos temas mediante las capacitaciones, sesiones de entrenamiento y acompañamiento. Por otro lado, se intentó potencializar competencias, tales como el liderazgo, gestionar los tiempos, promover la comunicación y participación con el equipo de trabajo. (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

5.3. Integración de las nuevas herramientas digitales en las empresas.

A partir de la pandemia, las empresas buscaron la forma de seguir siendo productivos y generar ingresos para sostenerse dentro del mercado laboral a través de la digitalización y con la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas en las empresas para que los colaboradores puedan realizar sus labores desde casa. Se reconoció la importancia de digitalizar los procesos, haciendo uso del correo electrónico y realizando compras y ventas vía online. Todas estas nuevas medidas, implicaron un reto no sólo para los colaboradores, sino también para las empresas que no percibían los avances de transformación digital en su estrategia organizacional.

En la actualidad, la tecnología es esencial para mejorar la ventaja competitiva y asegurar la supervivencia. En el competitivo panorama empresarial contemporáneo, pequeñas empresas con tecnología de vanguardia pueden crear y mantener estrategias competitivas y preparar el escenario para el crecimiento a largo plazo y el liderazgo del mercado, diferenciándose de las otras muchas que se resisten a la adopción de estas soluciones y se limitan al uso regular de la infraestructura de tecnología de la información, la cual es comúnmente empleada (García, Grilló y Morte, 2021).

La tecnología proporcionó nuevas oportunidades a las empresas que se encontraban afectados por la pandemia ofreciendo nuevas formas de hacer negocios y adaptarse a esta nueva modalidad de trabajo, tales como: “el promover el distanciamiento social y brindar a sus clientes una experiencia convincente y personalizada gracias al uso de nuevas tecnologías”, esto con la finalidad de no interrumpir la actividad

empresarial y asegurar la supervivencia de la compañía (García, Grilló y Morte, 2021).

Según García, Grilló y Morte (2021) “el Covid-19 ha acelerado los procesos de transformación digital no sólo en empresas privadas sino también en entidades públicas” (p. 64). En la actualidad, la presencia de canales digitales, de estrategias digitales de marketing y ventas, del teletrabajo y distintas herramientas tecnológicas comprenden un requisito para las compañías. La digitalización brindó nuevas oportunidades en el ámbito empresarial, convirtiéndose en ventaja competitiva para destacarse en comparación con la competencia tradicionalista.

Para los gerentes fue un gran desafío el tener que adaptarse a este nuevo cambio, intentando mantener la organización en funcionamiento durante una época de incertidumbre. Durante la pandemia, las empresas crearon plataformas que les permita poder teletrabajar, tener reuniones con los miembros del equipo, reforzar los TIC y desarrollar infraestructuras digitales que permitan comunicar e interactuar durante el teletrabajo (García, Grilló y Morte, 2021).

García, Grilló y Morte (2021) menciona que “la pandemia ha obligado a los gobiernos y a los responsables de la toma de decisiones a reevaluar cómo utilizan la información y a extender el uso de la tecnología para mitigar muchos de los impactos sociales de la propagación del virus” (p. 65). Para dichas empresas que no hacía uso de las herramientas digitales tuvieron que adaptarse a este nuevo contexto laboral en donde se necesitaba la transformación digital, tuvieron que implementar herramientas tecnológicas de conectividad y gestión, todo ello tuvo como consecuencia altos costos de transformación en los equipos, capacitar a los miembros del equipo para que puedan desarrollar competencias digitales siendo un cambio radical en la cultura organizacional.

Muchos líderes se dieron cuenta que gracias a la tecnología han podido sobrellevar sus negocios, reinventándose e innovando, teniendo como resultado grandes cambios y mejoras; descubriendo que el uso de la digitalización será una pieza clave en un mundo post-covid y que el teletrabajo llegó para quedarse en las organizaciones. Como consecuencia, las empresas han implementado el trabajo híbrido, donde incorporan la presencialidad con la virtualidad, sirviéndose de herramientas tecnológicas como parte de un nuevo modelo de trabajo flexible (García, Grilló, Morte, 2021).

5.4. Retorno a la presencialidad

En la actualidad, existe una disminución en los casos de pacientes con el virus del Covid- 19, es por ello que el gobierno decidió que “las organizaciones tendrán que cumplir un protocolo de normas de higiene y seguridad y las continuas restricciones, el distanciamiento físico en los ascensores, oficinas y salas de reuniones para salvaguardar el bienestar del personal en el retorno a la presencialidad” (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

En la actualidad, muchas empresas decidieron implementar el trabajo híbrido, donde los colaboradores tienen que asistir a la empresa a reuniones puntuales y otros días trabajar desde casa, con la finalidad de integrar lo mejor del trabajo presencial con lo mejor del trabajo remoto. Así también, deben tener una correcta repartición de los espacios de trabajo evitando los contagios entre colaboradores y seguir con el plan de protocolo de las medidas de bioseguridad (Organización Internacional de Trabajo, 2020).

Según Organización Internacional de Trabajo (2020) menciona que “los trabajadores y sus representantes deben participar activamente en el proceso de adopción de decisiones mediante un diálogo social constructivo que podrá adoptar diferentes formas, entre ellas las consultas, el intercambio de información o la negociación” (p. 4). Las empresas comenzaron a preocuparse en generar reuniones que sirvan para originar nuevas ideas con la finalidad de mejorar el desempeño, aumentar la productividad y preocuparse del bienestar de los colaboradores. Así también, comenzaron a plantear la flexibilidad laboral como una estrategia; transportando lo mejor del trabajo en casa hacia la presencialidad. Por otro lado, los líderes deben de comunicar al personal acerca del plan de retorno y de las ventajas de retomar la presencialidad.

Rius (2020) afirma que el teletrabajo produjo ciertos niveles de malestar en el personal, pero así mismo, la idea de tener que salir nuevamente produce inestabilidad. Actualmente, el imaginario colectivo que se tiene en relación con la “presencialidad” ha cambiado, y sin duda alguna, el tener que regresar a los entornos laborales genera ciertos niveles de resistencia y miedo. Los seres humanos son organismos que se adaptan, y el desajuste a la rutina es lo que produce incertidumbre, miedos y ansiedad, por lo tanto, el retorno a la presencialidad debe de ser un proceso progresivo y planificado por las organizaciones.

Según un informe de la consultora Efebé, el teletrabajo ha resultado una experiencia satisfactoria para el 74% de los empleados y el 67% de los directivos, sólo el 12% renunciaría a regresar a la oficina de forma indefinida. El personal que se encuentra en teletrabajo tiende a considerar que retornar presencialmente a las oficinas o sitio de trabajo, impactaría negativamente en su productividad, debido al tiempo invertido para desplazarse de sus hogares al sitio de trabajo, las distracciones provenientes de compañeros, las preocupaciones en relación con el contagio, etc. lo cual afecta directamente en su rendimiento, mientras que trabajando desde casa pueden evitar dichos escenarios y ser más productivos (Rius, 2021).

El retorno a la presencialidad ha tenido repercusiones tanto positivas como negativas, entre las positivas se encuentra la interacción entre los equipos de trabajo, las nuevas motivaciones en el puesto de trabajo, el sentido de pertenencia en las organizaciones, baja incertidumbre acerca del regreso a la oficina y fin de la rutina y la monotonía dentro de los hogares. Y entre las repercusiones negativas se encuentran los gastos de transporte, la presencia de la sobrecarga laboral, el miedo de contagiarse, la adaptación a las medidas de bioseguridad, entre otras.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque Metodológico:

En la presente investigación se empleó un enfoque mixto, debido a que se aplicaron técnicas cualitativas como el grupo focal, y técnicas cuantitativas como las encuestas. Hernández (2014) define que el enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. El análisis de estos datos obtenidos permitirá abarcar de manera más completa y detallada el fenómeno de estudio de la presente investigación.

El enfoque mixto, consiste en un proceso que permite recolectar, analizar y vincular distintos datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo trabajo de investigación, para poder dar respuesta a un planteamiento, esto con la finalidad de comprender e interpretar de forma más holística el fenómeno de estudio (Guelmes y Nieto, 2015).

Para la obtención de los datos cuantitativos y cualitativos se seleccionó como objeto de estudio a tres organizaciones, las cuales por motivo de confidencialidad serán denominadas empresa A, empresa B y empresa C. A partir de la muestra calculada, en la **empresa A** se encuestó a un total de **18 colaboradores** del personal administrativo. En la **empresa B**, se encuestó a un total de **23 colaboradores**. Por último, en la **empresa C** se encuestó a un total de **27 colaboradores**. A través de este instrumento se logró recolectar información desde la aplicación de la escala de Likert: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo, Para obtener información sobre el proceso de adaptación de los individuos de distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral originado por el Covid-19, según la organización objeto de estudio.

En cuanto a la obtención de datos cualitativos, se aplicó la técnica de grupo focal conformado por **tres colaboradores** para cada organización. Los participantes fueron individuos de niveles jerárquicos de mandos medios y gerenciales. Esta técnica fue aplicada con la finalidad de levantar información que facilite la descripción sobre el proceso de adaptación experimentado por los individuos pertenecientes a las organizaciones objeto de estudio.

3.2. Diseño de investigación.

El diseño empleado para esta investigación es de tipo no **experimental- descriptivo**, debido a que no se han manipulado las variables de estudio, sino que sólo se ha observado dichas variables o fenómenos en su estado natural. La información obtenida de este tipo de investigación debe ser contrastable y sistemática; y se puede analizar la información más no realizar inferencias sobre el fenómeno de estudio, es por esta razón que se obtuvieron datos observables y verificables (Hernández, Collado y Baptista, 2014).

Por otro lado, cabe recalcar que dentro de este tipo de estudio **retrospectivo** no se construye ninguna situación, sino que se limita a observar el fenómeno o acontecimiento de interés, esto se debe a que el investigador no posee control sobre las variables de estudio debido a que dichas variables y sus efectos ya han ocurrido (Agudelo, Aigner y Ruiz, 2010). El levantamiento de información se ha realizado a través de la revisión de fuentes y referencias bibliográficas, así como también desde la aplicación de encuestas y grupos focales, que faciliten una descripción objetiva del fenómeno de estudio.

A partir de la metodología mencionada, se pretende contrastar el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante los cambios digitales en entornos laborales originados a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

3.3. Población y muestra

La población se define como el “conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Arias y Gómez, 2016). En el presente trabajo se ha considerado como población a tres organizaciones: **Empresa A, Empresa B, y Empresa C**, percibiendo sólo el total de colaboradores en el **área administrativa**, debido a que por fines prácticos esta población posee las dimensiones de las variables de estudio, y nos permitirá recolectar más información correspondiente a la temática general de la investigación: Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

La población del presente trabajo de investigación es el total de colaboradores del área administrativa, según cada organización objeto de estudio. A continuación, el detalle de cada empresa:

Empresa	Actividad Principal	Total de Colaboradores (Personal Administrativo)	Muestra	Estructura Organizacional	Cultura Organizacional (Cameron y Quinn)
Empresa A	Terminal Portuario y de Venta de Productos Agrícolas	33 colaboradores	18	Estructura Jerárquica	Cultura orientada hacia las reglas
Empresa B	Consultoría	41 colaboradores	23	Estructura por División	Cultura orientada hacia los objetivos
Empresa C	Consumo Masivo	60 colaboradores	27	Estructura Funcional	Cultura orientada hacia el apoyo

Tabla 2 Población y Muestra

Fuente: Elaboración propia

La muestra según Hernández, Collado y Baptista (2014) se define como “el subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativa de la población”.

Para la siguiente investigación, se empleó un muestreo de tipo **aleatorio estratificado**, debido a que este tipo de muestreo permite establecer criterios para la selección de los individuos que constituirán la muestra de estudio, excluyendo a aquellos individuos que no posean las características o variables a estudiar (Otzen y Manterola, 2017). Se utilizó esta técnica de muestreo, porque nos permite establecer una muestra, en donde los individuos seleccionados posean o experimenten las variables y dimensiones de estudio en su entorno de trabajo.

3.4. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo empleado dentro de esta investigación fue el **aleatorio estratificado**, según Otzen y Manterola (2017) esta técnica de muestreo consiste en “determinar los estratos que conforman la *población blanco* para seleccionar y extraer de ellos la muestra, los estratos son los subgrupos de análisis que poseen las características que van a ser estudiadas” (p. 228).

En el muestreo aleatorio estratificado, se considera una o varias submuestras denominadas estratos, los cuales cumplen con características de interés para la investigación, y posteriormente mediante la técnica de muestreo aleatorio simple, se calcula el número de individuos que conformarán la muestra del estudio (Porrás, 2017).

Los individuos que conforman estos subgrupos o estratos de la población poseen características que son relevantes e inclusive excluyentes para la investigación. En el presente estudio, el *estrato* de la población es el área **Administrativa** de cada organización debido a que a partir de la población que compone este estrato se calculará la muestra a través de la técnica de **muestreo aleatorio simple**, para finalmente definir la muestra general del estudio.

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Dentro de la presente investigación, se emplearon las **técnicas de la encuesta y el grupo focal**, como herramientas para recolectar la información referente a la adaptación de las distintas generaciones ante los cambios en entornos laborales, originados a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa, la cual emplea una serie de procedimientos en el que el investigador recoge los datos mediante el cuestionario anteriormente diseñado y analiza los datos de la muestra de una población, de la cual se va a explorar, describir y explicar los resultados obtenidos (Casas y Aguilera, 2003).

En el estudio descrito, se ha diseñado una encuesta con dos secciones, la primera sección compuesta por cinco preguntas de información general sobre el encuestado. Esta sección la componen preguntas con opciones múltiples, y en algunos casos con opciones de desarrollo de *texto de respuesta corta*.

- **Edad:** *Texto de respuesta Corta*
- **Género:**
 - Hombre
 - Mujer
- **¿En qué modalidad de trabajo usted labora actualmente?**
 - Teletrabajo
 - Presencial

- Híbrido

Si contestó híbrido en la pregunta anterior, ¿cuántos días trabaja presencialmente y cuantos días trabaja desde casa?

Texto de respuesta Corta

- **¿En qué modalidad prefiere laborar?**
 - Teletrabajo
 - Presencial
 - Híbrido

La segunda sección está compuesta por preguntas relacionadas con las dimensiones de las variables de estudio: Diversidad Generacional, y el Proceso de Adaptación al nuevo contexto laboral a partir de la crisis sanitaria. Esta sección presenta 19 preguntas de opción múltiple con la siguiente escala de Likert: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. No se seleccionó, una opción de respuesta neutra dentro de la escala, con la finalidad de obtener datos significativos en relación con cada pregunta, a excepción de una pregunta, que tiene diferentes opciones de respuesta, debido a que se estableció una respuesta que establezca un significado general sobre el trabajo asociado a una generación (*Generación Baby Boomer, Generación X, Generación Y, y Generación Z*).

Además, esta sección posee una pregunta de desarrollo de texto largo, con la finalidad de conocer cuáles son las sugerencias que los encuestados proponen para la mejora de condiciones en relación con su contexto laboral.

A inicios del confinamiento, ¿fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Recibió la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Se le brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿La organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc)?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Su organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Cree que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Con cuál de las siguientes opciones usted relacionaría el significado del trabajo?

- Ingresos y Status
- Autorrealización y Desarrollo Profesional
- Equilibrio Vida Personal-Trabajo
- Ambientes Modernos y Flexibles
- Otra: _____

¿Qué sugerencias usted propondría para mejorar las condiciones laborales actuales?

Respuesta de Texto Largo

Por otro lado, otra técnica empleada en la presente investigación es la de grupo focal, el cual se define como una técnica de investigación cualitativa, dentro de la más amplia categoría de entrevista grupal. Esta técnica es dirigida por un moderador a través de un guion de temas o de entrevista y “cuyo sello característico es el uso explícito de la interacción para producir datos que serían menos accesibles sin la interacción en grupo” (García y Rodríguez, 2000).

El grupo focal diseñado para el presente estudio, la misma que fue aplicada a 5 colaboradores de niveles jerárquicos de mandos medios y gerenciales, con la finalidad de conocer cuáles fueron las experiencias e intervenciones que experimentaron y aplicaron las tres empresas objeto de estudio, determinando el proceso adaptabilidad de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19.

La técnica de grupo focal emplea un cuestionario que sirve como guía de las preguntas que se van a realizar durante la actividad. Según Hamui, Varela (2013) “Los cuestionarios son apropiados para obtener información y estudiar la opinión que

asume un grupo de personas, en tanto que el grupo focal explora cómo se construyen estas opiniones” (p.56).

Para la técnica de grupo focal, se diseñó un cuestionario de doce preguntas referentes al proceso de adaptación de los individuos, la digitalización de los procesos, la seguridad y salud ocupacional, las estrategias y condiciones implementadas por las empresas ante el nuevo contexto laboral.

1. ¿De qué manera la organización implementó la modalidad de teletrabajo a inicios de la pandemia?
2. ¿De qué manera los líderes intervinieron para sinergizar los equipos de trabajo conformados por individuos de distintas generaciones, desde la virtualidad?
3. ¿La organización recalcó la importancia de las buenas prácticas para el teletrabajo durante el confinamiento?
4. ¿Qué plan se implementó, o se espera implementar para acompañar el retorno a la presencialidad de los colaboradores?
5. ¿Considera que la diversidad generacional influyó en el proceso de adaptación de su organización ante el nuevo contexto laboral generado por el covid-19?
6. ¿A inicios del confinamiento, fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?
7. ¿Qué significado tiene el trabajo para usted?
8. ¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí, ¿Cómo ha logrado alcanzar el balance?
9. ¿Ha percibido mayor carga laboral a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí ¿Por qué considera que percibe mayor carga laboral, y cuáles han sido los principales desafíos al momento de hacer frente a dicha carga?
10. ¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera desde la virtualidad, o considera que las herramientas o plataformas digitales pueden ser un factor de distracción durante jornadas laborales?
11. ¿Considera que experimentó riesgos de carácter ergonómico, social o psicológico a partir de la pandemia?
12. ¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de los datos e información obtenida en relación con la temática de estudio en las tres distintas empresas (*empresa A, empresa B, empresa C*) que se han considerado para la aplicación de los instrumentos de carácter cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de describir el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.

En primera instancia, se aplicó una encuesta a colaboradores del área administrativa de diferentes niveles jerárquicos (cargos operativos, medios, y directivos) de las empresas objeto de estudio. En segunda instancia, se administró la técnica cualitativa del grupo focal, en donde participaron colaboradores y gerentes de las empresas, con el objetivo de describir el proceso de adaptación del personal de cada empresa ante el contexto laboral originado por la crisis sanitaria, desde la narrativa de las experiencias individuales del personal.

A partir de estos datos recolectados, se procedió a revisar las respuestas obtenidas en las encuestas administradas a los individuos de cada organización; realizando las respectivas tabulaciones para cada empresa objeto de estudio. De esta manera, se obtuvo un análisis particular según la compañía y posteriormente un análisis general desde la integración de todos los resultados cuantitativos. Por otro lado, en el grupo focal, se analizó las respuestas de los participantes, considerando aspectos y características particulares de la organización, tales como su cultura, su estructura, el tipo de estrategias empleadas, entre otros, con el objetivo de ampliar y argumentar la información obtenida en las encuestas.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LOS INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

ENCUESTAS

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas, clasificando las respuestas según las organizaciones objeto de estudio, las cuales por motivos de confidencialidad y por fines prácticos han sido denominadas Empresa A, Empresa B, Empresa C.

EMPRESA A

1. Edad (Diversidad Generacional):

La siguiente tabla muestra la cantidad de individuos clasificados según la generación (*Baby Boomer*, *Generación X*, *Generación Y*, *Generación Z*), a partir de las edades que se obtuvieron desde las encuestas empleadas.

Personal encuestado en la Empresa A		
Generación	Rango de Edad	Cantidad de individuos
Generación Baby Boomer	76 - 58	0
Generación X	57 - 42	11
Generación Y (Millenials)	41 - 22	7
Generación Z (Centenialls)	21 - 18	0
Total de encuestados		18

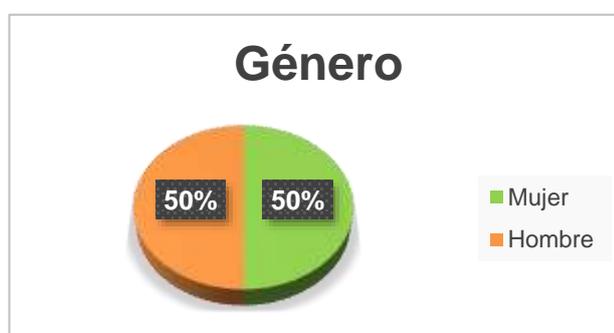


Se establece en cuanto a la diversidad generacional de la Empresa A, que el 0% de los individuos encuestados pertenecen a la generación *Baby Boomer*, mientras que el 61% de los individuos encuestados pertenecen a la *generación X*. Por otro lado, el 39% de los encuestados pertenecen a la *generación Y*. Por último, la *generación Z* representa un 0% del total de encuestados.

A partir de estos resultados, se determina que en la Empresa A está compuesta en su mayoría por individuos de la *generación X* y la *generación Y*, debido a que en la muestra seleccionada no se evidenció individuos que pertenezcan a la *generación Baby Boomer* y *generación Z*.

2. Género de los encuestados:

Género	Cantidad de individuos
Mujer	9
Hombre	9
Total	18



En base a los resultados obtenidos, se identificó que el 50% de los individuos encuestados en la empresa A son mujeres, mientras que el 50% restante son hombres. Esta variable de género nos permite considerar características de contenido de género, que serán de relevancia para el desarrollo de las conclusiones del presente trabajo.

3. Modalidad de Trabajo:

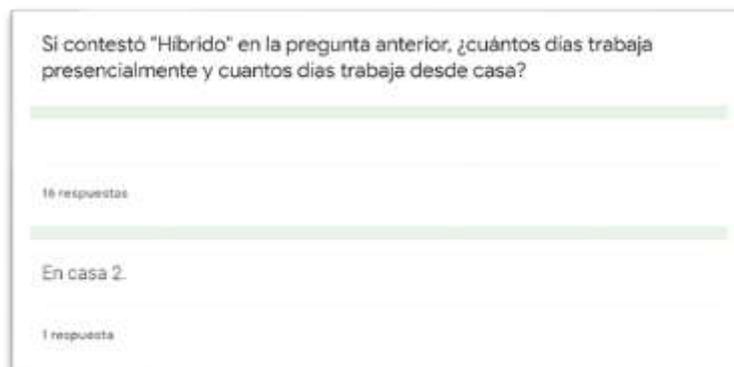
Modalidad de Trabajo	Cantidad de individuos
Presencial	14
Teletrabajo	3
Híbrido	1
Total	18



En base a la siguiente gráfica, se identifica que el 78% de los individuos encuestados se encuentran laborando de manera presencial, mientras que el 17% de los encuestados laboran en la modalidad de teletrabajo. Por último, el 5% de los encuestados trabajan en la modalidad híbrida.

A partir, de los datos obtenidos se establece que la mayoría de los individuos que conforman la muestra de la Empresa A, regresaron a trabajar de manera presencial. Mientras que una menor cantidad de colaboradores aún se encuentran laborando a distancia (teletrabajo), y por último, una cantidad no significativa de colaboradores se encuentra laborando de manera presencial y a distancia. En términos generales la principal modalidad de trabajo que emplea la **Empresa A, es la presencialidad.**

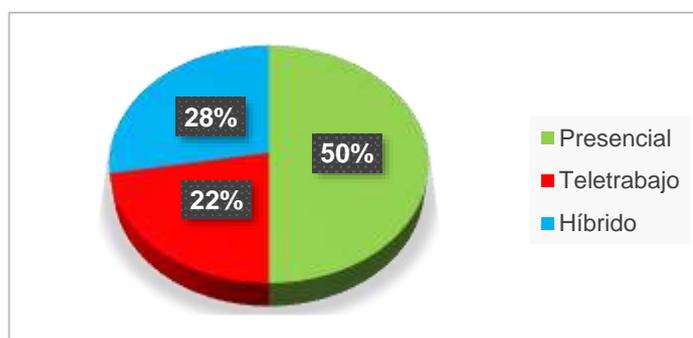
4. Si contestó "Híbrido" en la pregunta anterior, ¿cuántos días trabaja presencialmente y cuantos días trabaja desde casa?



Según los resultados obtenidos en la pregunta anterior, del total de individuos encuestados, tan sólo 1 persona se encuentra laborando en la *modalidad híbrida*. El colaborador encuestado respondió que 2 días a la semana labora desde casa (teletrabajo), y el resto de la semana (3 días) se encuentra laborando de manera presencial.

5. ¿En qué modalidad prefiere laborar?

Modalidad de Trabajo	Cantidad de individuos
Presencial	9
Teletrabajo	4
Híbrido	5
Total	18

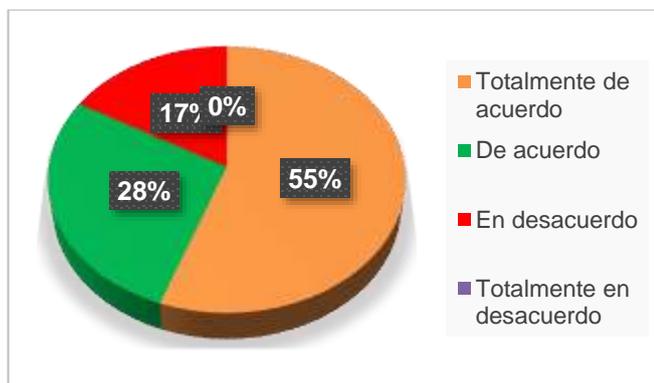


A partir de los siguientes resultados, se identifica que el 60% de los individuos encuestados prefieren laborar de manera presencial, mientras que el 28% prefiere trabajar en la modalidad híbrida. Por último, el 22% de los encuestados tienen como preferencia la modalidad de teletrabajo.

Según los siguientes resultados, se establece que en la Empresa A, la mayoría de los colaboradores encuestados prefieren laborar de **manera presencial**, y como segunda opción de modalidad de trabajo prefieren laborar de **manera híbrida (teletrabajo y presencialmente)**, y una minoría del personal prefiere trabajar desde la **virtualidad (teletrabajo)**.

6. A inicios del confinamiento, ¿fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?

Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	5
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	0
Total	18



Desde la siguiente gráfica, se establece que el 55% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral, mientras que el 28% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 17% está en desacuerdo con que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral y 0% de los encuestados seleccionaron la opción de Totalmente en desacuerdo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (83% de los individuos encuestados) considera que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (17%) afirma que no fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral.

7. ¿Recibió la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales?

Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	6
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	0
Total	18

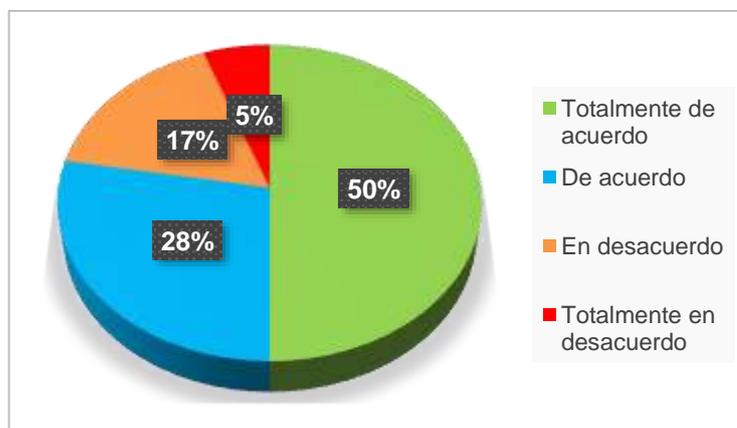


A partir de la gráfica se establece que el 50% de los individuos encuestados están totalmente de acuerdo con que recibieron la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales. Mientras que el 33% están de acuerdo que con esta premisa. Por otro lado, el 17% de la muestra están en desacuerdo con que recibieron la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales.

Desde los siguientes resultados, se infiere que la mayoría del personal administrativo de la Empresa A (63% de los encuestados) considera que recibió la formación necesaria para utilizar las herramientas digitales en su labor. Y una minoría, afirma no haber recibido la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales.

8. ¿Considera que su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	5
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	1
Total	18

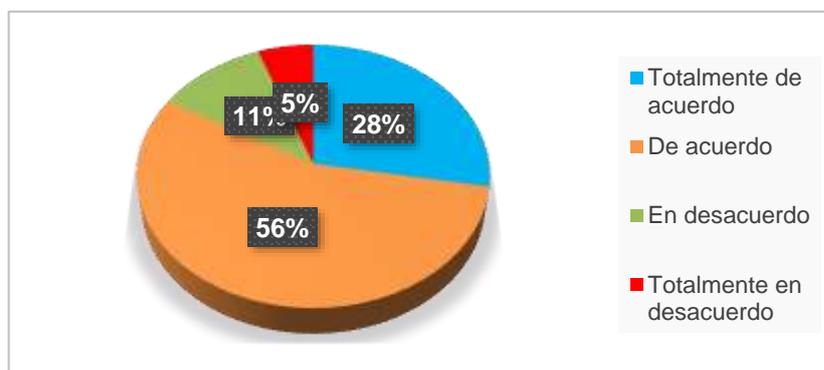


A partir de los siguientes resultados se establece que el 50% de los colaboradores encuestados consideran que su compañía instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Mientras que el 28% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 17% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo con que compañía instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Por último, 5% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Según la información obtenida, el 78% de los individuos encuestados consideran que la compañía sí instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (22%) afirma que la compañía no instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo.

9. ¿Su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad?

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	10
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
Total	18

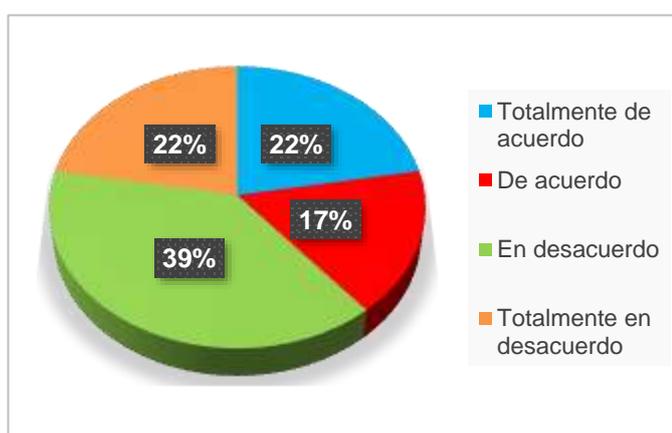


A partir de la gráfica, se establece que el 50% de los individuos encuestados están de acuerdo con que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Mientras que un 28% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 11% del personal encuestado está en desacuerdo con que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad, y el 5% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

Según los siguientes resultados, se determina que el 78% del personal encuestado afirma que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Mientras que 16% de los colaboradores no están de acuerdo con esta premisa.

10. ¿Se le brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa?

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	4
Total	18

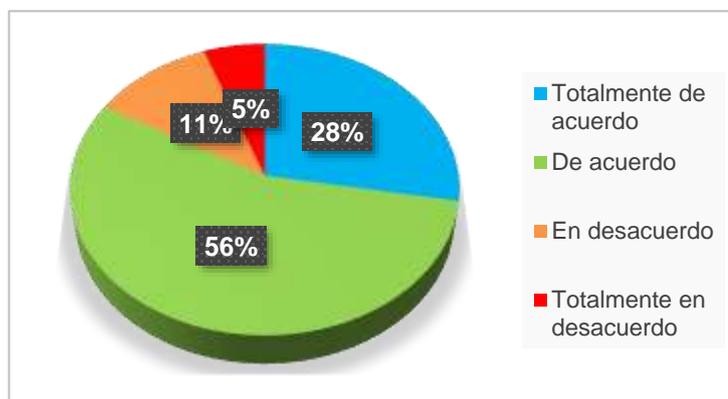


Desde la siguiente gráfica se establece que el 39% de los individuos encuestados están en desacuerdo con que se le brindaron el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa. Así mismo, el 22% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 22% está totalmente de acuerdo con que se le brindaron el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa. Y, el 17% se encuentra de acuerdo con esta premisa.

A partir de los siguientes resultados se afirma que el 61% del personal encuestado considera que la organización no les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa. Por otro lado el 39% de los encuestados considera que la organización sí brindó estos equipos.

11. ¿La organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc)?

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	10
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
Total	18

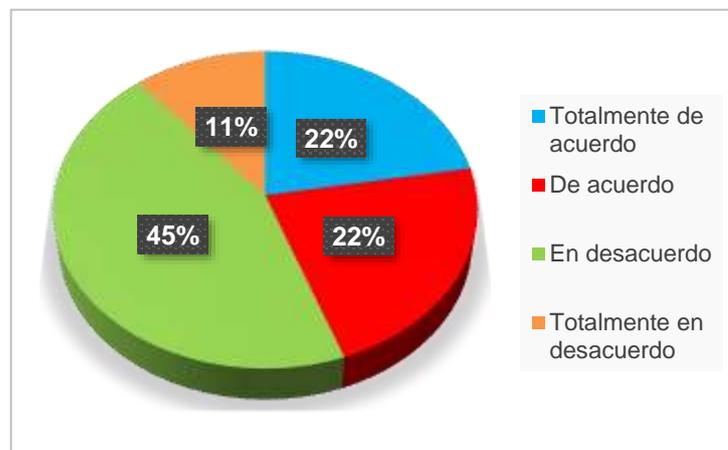


A partir del gráfico, se determina que el 56% de los encuestados están De acuerdo con que la organización les ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc. Así mismo, el 28% está de acuerdo con esta premisa. Mientras que, el 11% está en desacuerdo con que la organización les ha brindado estos insumos de bioseguridad personal, y el 5% de los encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo.

Desde los resultados obtenidos, se establece que el 84% de los colaboradores encuestados afirma que la organización les brindó insumos de protección de bioseguridad personal. Por otra parte, el 16% afirma que la organización no les brindó dichos insumos. En términos generales se concluye que la mayoría de encuestados afirman haber recibido insumos de protección de bioseguridad personal por parte de la compañía Empresa A.

12. ¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	5
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	4
Total	18

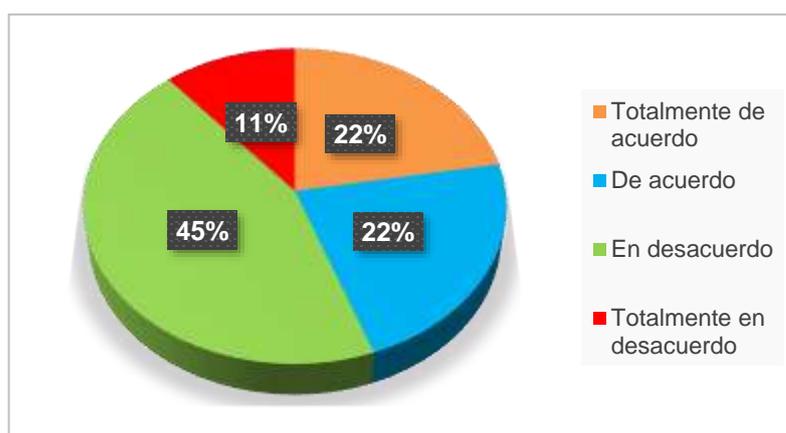


Desde la siguiente gráfica, se afirma que el 33% de los individuos encuestados están en desacuerdo con que la organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento. De igual manera, el 22% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 28% está de acuerdo con que la organización ofreció sistemas de apoyo psicológico para los colaboradores. Al igual que el 17% de los encuestados que está totalmente de acuerdo con esta premisa.

Según los resultados obtenidos, el 55% de los colaboradores encuestados considera que la organización no ofreció sistemas de apoyo psicológicos para el personal, mientras que el 45% de los encuestados afirma que la organización sí ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores.

13. ¿Su organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables?

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	4
En desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	2
Total	18

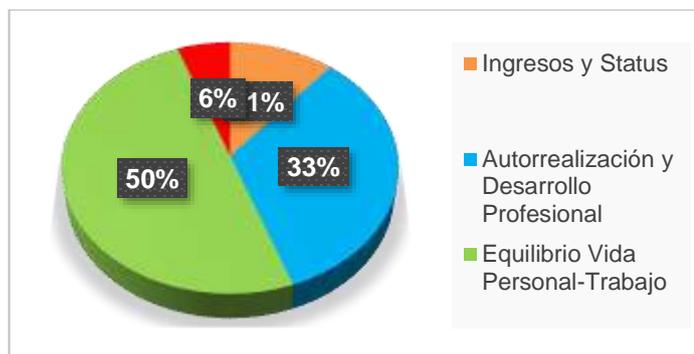


El 45% de los individuos encuestados están en desacuerdo con que la organización en la que laboran reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. De igual manera el 11% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 22% está totalmente de acuerdo con que la organización en donde laboran sí reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo. Así mismo, el 22% restante del personal encuestado está de acuerdo con la última afirmación.

En términos generales, el 56% de los colaboradores encuestados no consideran que la organización A reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas saludables.

14. ¿Considera que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	6
En desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	2
Total	18

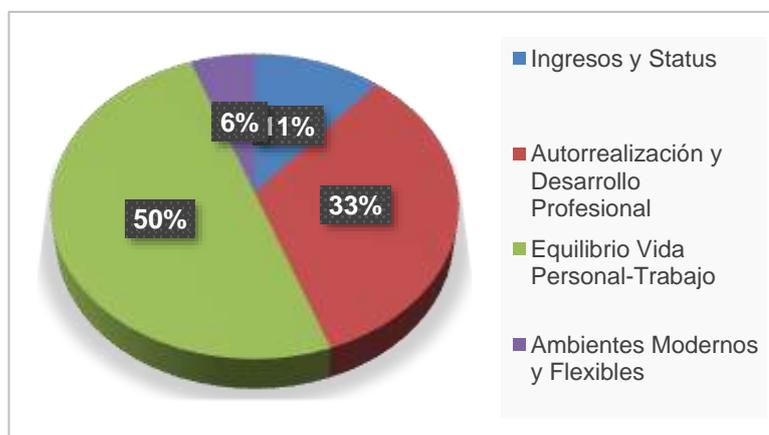


Según los resultados obtenidos el 39% de los individuos encuestados están en desacuerdo con que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo. Así mismo, el 11% está totalmente en desacuerdo con dicha premisa. Por otro lado, el 33% de los encuestados están de acuerdo con que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo. De igual manera, el 17% está de acuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 50% de los encuestados afirman que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza no pueden migrar en su totalidad al teletrabajo. Mientras que el otro 50% afirma que el contenido de trabajo o funciones que realiza Sí pueden migrar en su totalidad al teletrabajo.

15. ¿Considera que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	7
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
Total	18

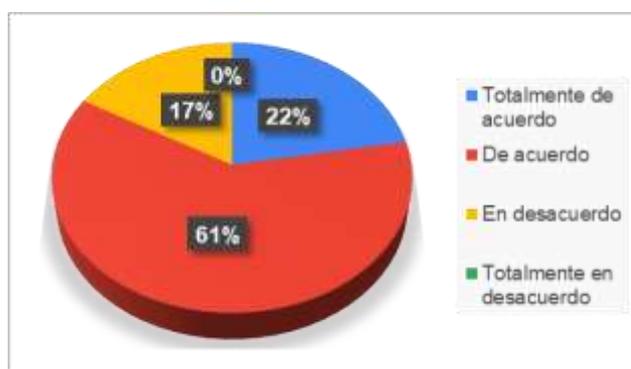


Desde los siguientes resultados obtenidos, se establece que el 44% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo, al igual que el 39% de los encuestados que están de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 11% está en desacuerdo con haber logrado los objetivos de su puesto de trabajo desde la modalidad de teletrabajo.

De manera general, el 83% de los colaboradores encuestados consideran que lograron cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo, mientras que el 17% afirma no haber logrado dichos objetivos en esta modalidad.

16. ¿Considera que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad?

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	11
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	0
Total	18

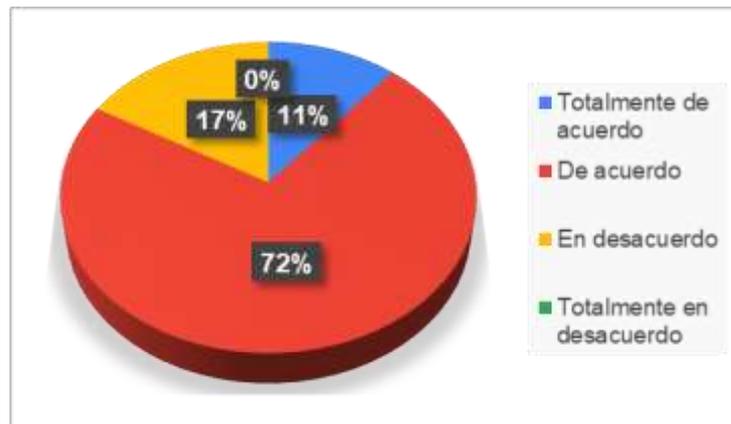


A partir de los siguientes resultados se establece que el 61% de los individuos encuestados está de acuerdo con que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. De igual manera, el 22% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 17% de los encuestados están en desacuerdo con que las relaciones interpersonales y la dinámica grupal sean posible a través de la virtualidad.

En términos generales, el 83% considera que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo **sí** son posibles a través de la virtualidad. Mientras que el 17% restante considera que no.

17. ¿Considera que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales?

Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	13
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	0
Total	18

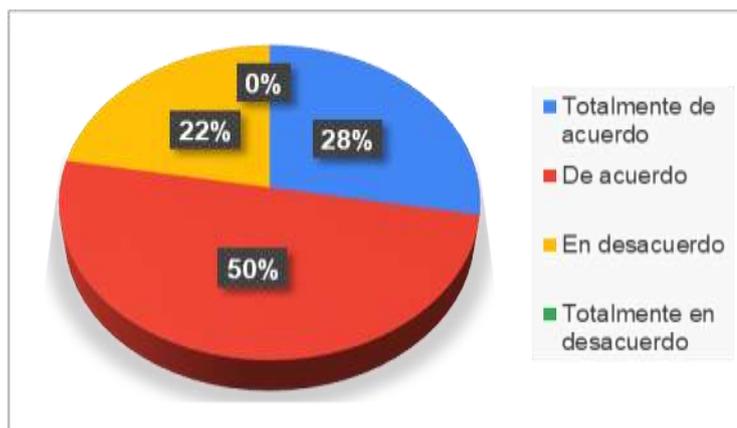


Según los resultados obtenidos, el 72% del personal encuestado está de acuerdo con que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales. De igual manera, el 11% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, 17% de los encuestados están en desacuerdo con que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en entornos digitales.

En términos generales, el 83% de los colaboradores encuestados en la empresa A considera que sí es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales. Mientras que tan sólo el 17% de los encuestados considera que no es sencillo.

18. ¿Su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades?

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	9
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	0
Total	18

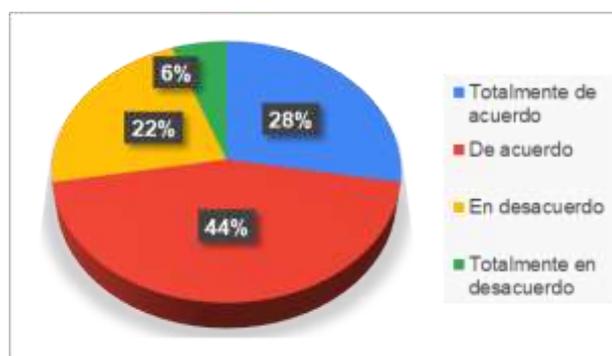


A partir de los siguientes resultados, se establece que el 50% del personal encuestado está de acuerdo con que el su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades. De igual manera, el 28% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 22% de los colaboradores encuestados están en desacuerdo con que su líder le haya brindado la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades.

En términos generales, el 78% de los colaboradores participantes de esta encuesta consideran que su líder le brindo la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades. Mientras que, tan sólo el 22% de los encuestados no considera haber recibido este acompañamiento o retroalimentación por parte de sus líderes.

19. ¿Cree que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	8
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	1
Total	18

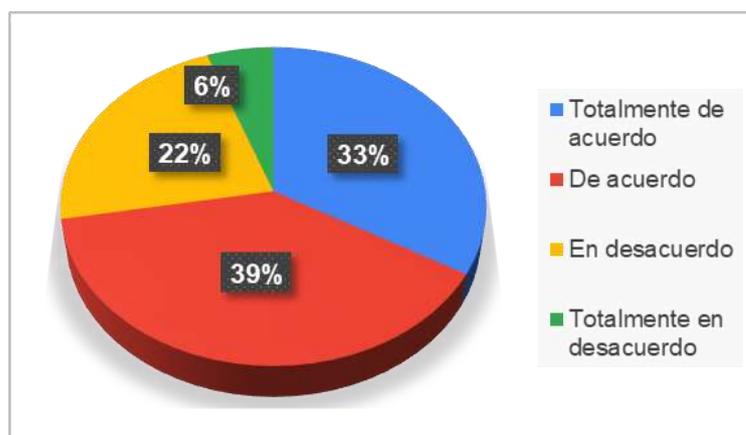


A partir de los resultados obtenidos, se afirma que el 44% del personal encuestado está de acuerdo con que exista mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. De igual manera, el 28% afirma estar totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 22% de los individuos encuestados están en desacuerdo con que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. Así mismo, el 6% está totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 72% de los colaboradores participantes de esta encuesta consideran que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. Mientras que 28% de los encuestados consideran que no existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo.

20. ¿Percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia?

Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	7
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	1
Total	18

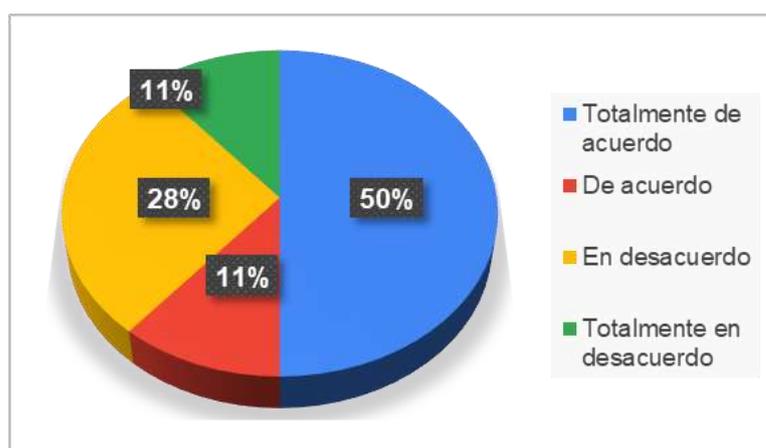


Desde los siguientes resultados se establece que el 39% de los colaboradores encuestados están de acuerdo con que existe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. Así mismo, el 33% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 22% de los colaboradores están en desacuerdo con que exista mayor carga laboral a partir de la pandemia. Así mismo, un 6% está totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En términos generales, el 72% de los colaboradores encuestados en la Empresa A afirma que existe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. Mientras que, el 28% de los individuos considera que no existe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia.

21. ¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	2
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	2
Total	18

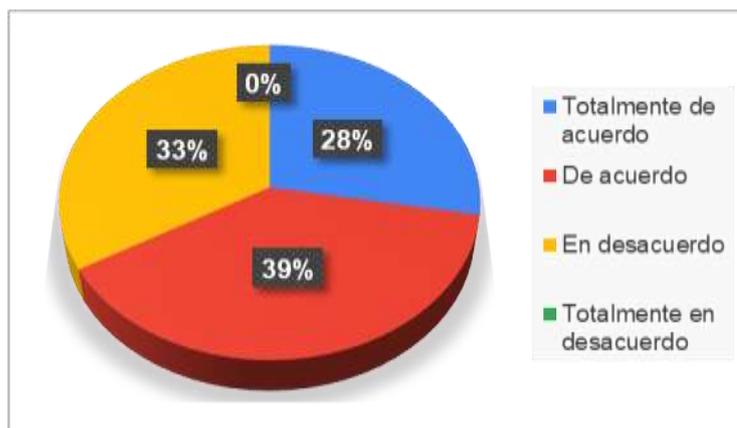


Desde los resultados obtenidos, se establece que el 50% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que se puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo. De igual manera, el 11% de los individuos están de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 28% de los encuestados está en desacuerdo con que se puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo, así mismo, el 11% está totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En términos generales, el 61% del personal considera que se puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo. Por otro lado, 39% de los colaboradores no considera que se puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo.

22. ¿Considera que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia?

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	7
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	0
Total	18

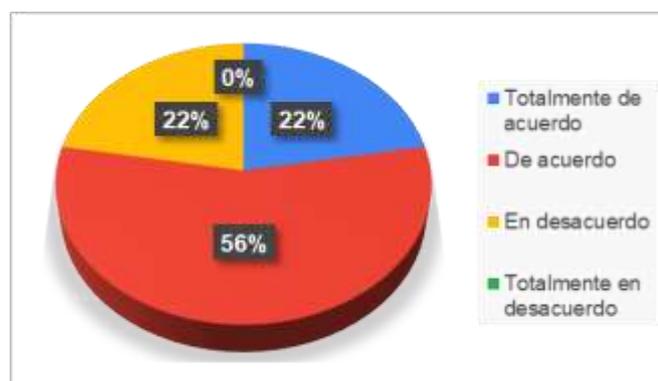


A partir de los siguientes resultados, se establece que el 39% de los individuos encuestados están de acuerdo con que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. De igual manera, el 28% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 33% de los colaboradores encuestados están en desacuerdo con que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia.

De manera general, el 67% de los colaboradores encuestados afirman que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. Mientras que el 33% considera que la empresa A no promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia.

23. ¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia?

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	10
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	0
Total	18

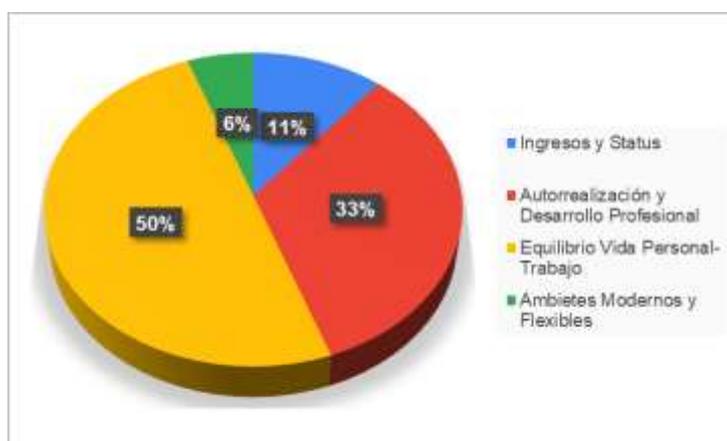


A partir de los siguientes resultados, se establece que el 56% de los individuos encuestados están de acuerdo con que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia. De igual manera, el 22% está totalmente de acuerdo esta afirmación. Por otro lado, el 22% está en desacuerdo con que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral personal a partir de la pandemia.

En términos generales, el 78% del personal que participó en la encuesta considera que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia. Por otro lado, sólo el 22% de los encuestados consideran no haber alcanzado dicho balance.

24. ¿Con cuál de las siguientes opciones usted relacionaría el significado del trabajo?

Ingresos y Status	2
Autorrealización y Desarrollo Profesional	6
Equilibrio Vida Personal-Trabajo	9
Ambientes Modernos y Flexibles	1
Total	18



A partir de los resultados obtenidos, se establece que el 50% de los individuos encuestados relacionan el significado de trabajo con el equilibrio de vida Personal-Trabajo. Mientras que, el 33% de los encuestados relacionan el significado de trabajo con Autorrealización y Desarrollo Profesional. Por otro lado, el 11% de los encuestados relacionan el significado de trabajo con Ingresos y Status, Y el 6% de los encuestados con Ambientes Modernos y Flexibles.

25. ¿Qué sugerencias usted propondría para mejorar las condiciones laborales actuales?

¿Qué sugerencias usted propondría para mejorar las condiciones laborales actuales?

18 respuestas

No tener mucho miedo a la enfermedad y que puedan dar Herramientas como mascarillas, gel para poder Hacer una vida laboral normal

Talleres de actualización continuos de las aplicaciones virtuales

Considerar las jornadas de trabajo hibrido

No estoy en teletrabajo

capacitacion continua
brindar herramientas de trabajo adecuadas

Durante la pandemia se ha mostrado la viabilidad del teletrabajo y se ha roto el paradigma que esta modalidad de trabajo no es aplicable en Ecuador. Una vez que que volvamos a la normalidad se debe rescatar lo positivo del teletrabajo tanto para el empleador, empleado, medio ambiente, etc y mantener el esquema hibrido en lo posible.

Qué hay preparación para laborar en teletrabajo

Mejorar la rapidez de las plataformas tecnológicas y la comunicacion

Más herramientas para el teletrabajo y los insumos de protección.

mayor comunicacion

Que modalidades hibridas sean permanentes. Evaluadas por objetivos y resultados

Más herramientas para el manejo del estrés

las empresa tenga mas empatía laboral

Compensación por gastos por teletrabajo por probable mayor consumo de energía eléctrica, afectación de un espacio en el domicilio, probables cambios en el entorno laboral

Promover las pausas activas, a fin de mejorar movilidad articular, realizar estiramientos y ejercicios que propicien cambios de posición y disminución de cargas osteomusculares.

Respetar los horarios establecidos

Se debe considerar más al empleado y apoyarlo más en sus funciones generando tranquilidad y armonía laboral, no se ha manejado de esa forma por la presión que tienen las compañías a llegar a sus resultados estoy ha ocasionada más carga laboral, más funciones para el empleado con menor personal.

Estadística de resultados y mejorar las pausas activas

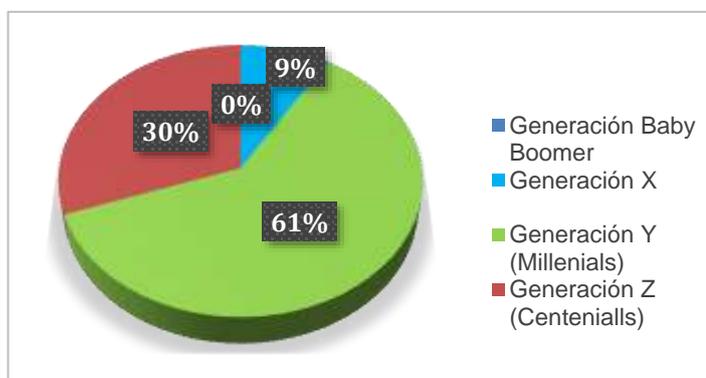
A partir de los siguientes resultados, se afirma que el personal encuestado sugiere que la empresa debe de aplicar estrategias para capacitar al personal sobre las nuevas herramientas tecnológicas y plataformas digitales. Por otro lado, también consideran que el teletrabajo es una buena modalidad para continuar con sus labores. En cuanto a la salud y bienestar laboral, afirman que es necesario proveer insumos de protección personal (mascarillas, gel, alcohol desinfectante, etc), así como también capacitaciones para manejar el estrés laboral, que la empresa tenga empatía hacia con su personal, promueva las pausas activas, todo esto con promover la salud y reducir los riesgos psicosociales del personal.

EMPRESA B

1. Edad (Diversidad Generacional):

La siguiente tabla muestra la cantidad de individuos clasificados según la generación (Baby Boomer, Generación X, Generación Y, Generación Z), a partir de las edades que se obtuvieron desde las encuestas empleadas.

Personal encuestado en la Empresa B		
Generación	Rango de Edad	Cantidad de individuos
Generación Baby Boomer	76 - 58	0
Generación X	57 - 42	2
Generación Y (Millenials)	41 - 22	14
Generación Z (Centenialls)	21 - 18	7
Total de encuestados		23



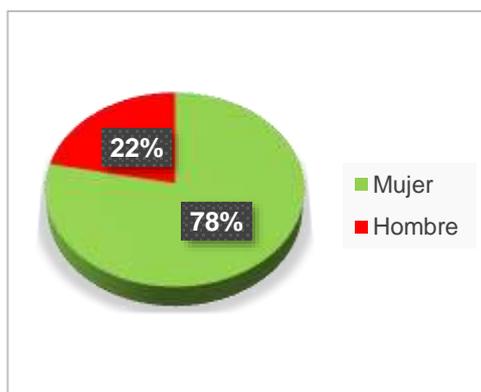
Se establece en cuanto a la diversidad generacional de la Empresa B, que el 0% de los individuos encuestados pertenecen a la generación *Baby Boomer*, mientras que

el 9% de los individuos encuestados pertenecen a la *generación X*. Por otro lado, el 61% de los encuestados pertenecen a la *generación Y*. Por último, la *generación Z* representa un 30% del total de encuestados.

A partir de estos resultados, se determina que en la Empresa B la diversidad generacional reincide en dos generaciones: La *generación Y* y la *generación Z*, debido a que en la muestra seleccionada se evidenció pocos individuos que pertenezcan a la *generación X* y no se encontró ningún individuo que pertenezcan a la *generación Baby Boomer*.

2. Género:

Género	Cantidad de individuos
Mujer	18
Hombre	5
Total	23



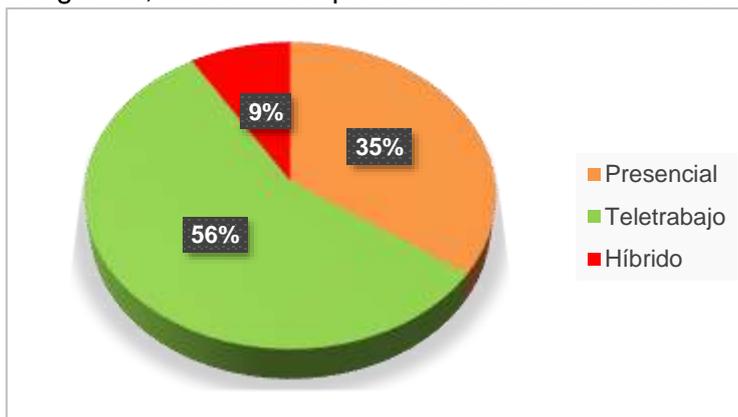
En base a los resultados obtenidos, se identificó que el 78% de los individuos encuestados en la empresa B son mujeres, mientras que el 22% restante son hombres. A partir de la muestra seleccionada, se establece que existe más mujeres ocupando los puestos de trabajo, a diferencia de los hombres.

Esta variable de género nos permite considerar características de contenido de género, que serán de relevancia para el desarrollo de las conclusiones del presente trabajo.

3. Modalidad de Trabajo:

Modalidad de Trabajo	Cantidad de individuos
Presencial	8
Teletrabajo	13
Híbrido	2
Total	23

En base a la siguiente gráfica, se identifica que el 35% de los individuos encuestados



se encuentran laborando de manera presencial, mientras que el 56% de los encuestados laboran en la modalidad de teletrabajo. Por último, el 9% de los encuestados laboran en la modalidad híbrido.

A partir de los datos obtenidos se establece que la mayoría de los individuos que conforman la muestra de la Empresa B, permanecen laborando a distancia (teletrabajo). Mientras que una menor cantidad de colaboradores regresaron a trabajar de manera presencial, y, por último, una cantidad no significativa de colaboradores se encuentra laborando de manera presencial y a distancia. En términos generales la principal modalidad de trabajo que emplea la Empresa B, es el teletrabajo.

4. Si contestó "Híbrido" en la pregunta anterior, ¿cuántos días trabaja presencialmente y cuántos días trabaja desde casa?

Si contestó "Híbrido" en la pregunta anterior, ¿cuántos días trabaja presencialmente y cuántos días trabaja desde casa?

2 respuestas

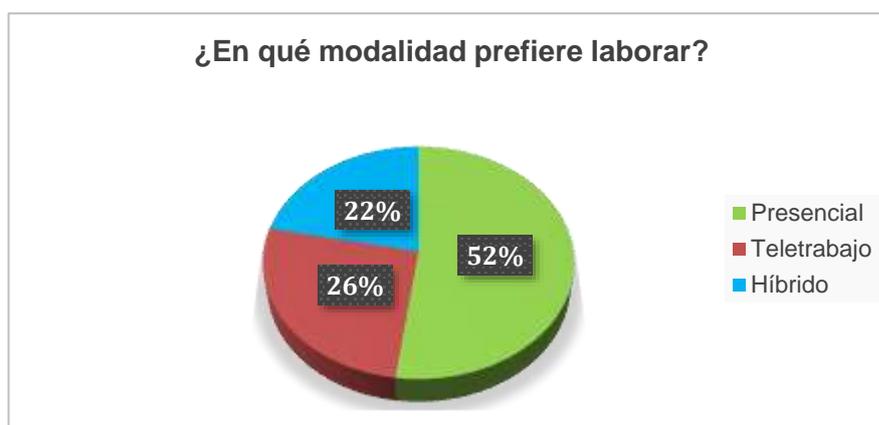
3 días presencial 2 desde casa

2 presencial 3 en casa

Según los resultados obtenidos en la pregunta anterior, del total de individuos encuestados, existen dos personas que se encuentran laborando en la modalidad híbrida. El colaborador encuestado respondió que 2 días a la semana labora desde casa (teletrabajo), y el resto de la semana (3 días) se encuentra laborando de manera presencial. En cambio, el segundo colaborador encuestado respondió que 3 días a la semana labora desde casa (teletrabajo), y el resto de la semana (2 días) se encuentra laborando de manera presencial.

5. ¿En qué modalidad prefiere laborar?

Modalidad de Trabajo	Cantidad de individuos
Presencial	12
Teletrabajo	6
Híbrido	5
Total	23

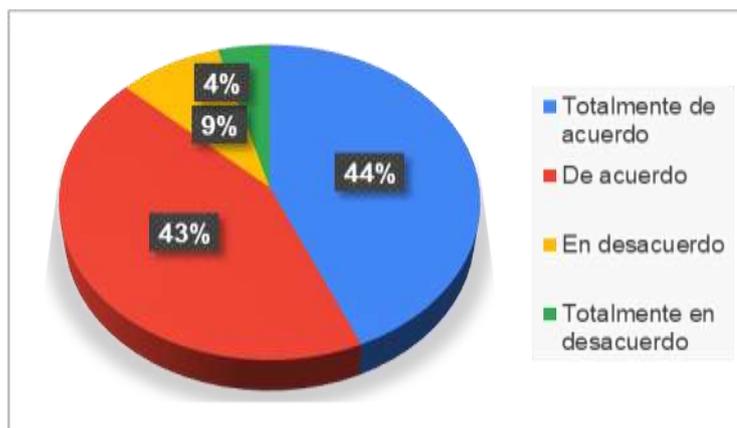


A partir de la siguiente gráfica, se identifica que el 52% de los individuos encuestados prefieren laborar de manera presencial, mientras que el 26% prefiere trabajar en la modalidad teletrabajo. Por último, el 22% de los encuestados tienen como preferencia la modalidad híbrida.

Según los siguientes resultados, se establece que, en la Empresa B, la mayoría de los colaboradores encuestados prefieren laborar de manera presencial, y como segunda opción de modalidad de trabajo prefieren laborar en teletrabajo, y una minoría del personal prefiere trabajar en la modalidad híbrida (teletrabajo y presencialmente).

A inicios del confinamiento, ¿fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?

Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	10
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
Total	23



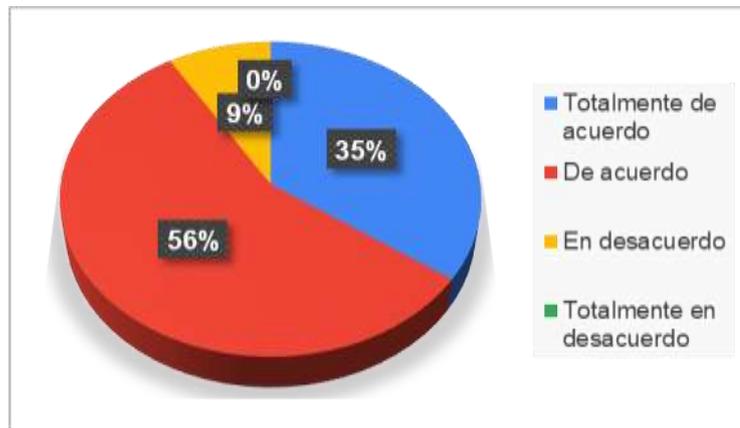
Desde la siguiente gráfica, se establece que el 44% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral, mientras que el 43% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 9% está en desacuerdo con que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral y 4% de los encuestados seleccionaron la opción de Totalmente en desacuerdo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (44% de los individuos encuestados) considera que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (9%) afirma que no fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral.

¿Recibió la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales?

Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	13
En desacuerdo	2

Totalmente en desacuerdo	0
Total	23

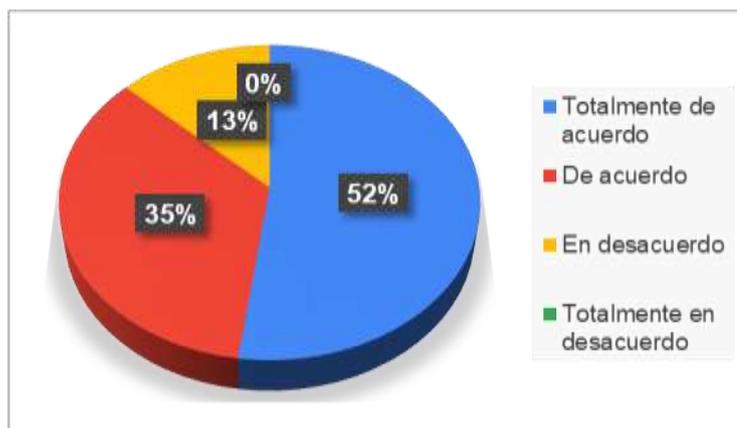


A partir de la gráfica se establece que el 35% de los individuos encuestados están totalmente de acuerdo con que recibieron la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales. Mientras que el 56% están de acuerdo que con esta premisa. Por otro lado, el 9% de la muestra están en desacuerdo con que recibieron la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales.

Desde los siguientes resultados, se infiere que la mayoría del personal administrativo de la Empresa B, considera que recibió la formación necesaria para utilizar las herramientas digitales en su labor. Y una minoría, afirma no haber recibido la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales.

¿Considera que su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	12
De acuerdo	8
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	0
Total	18

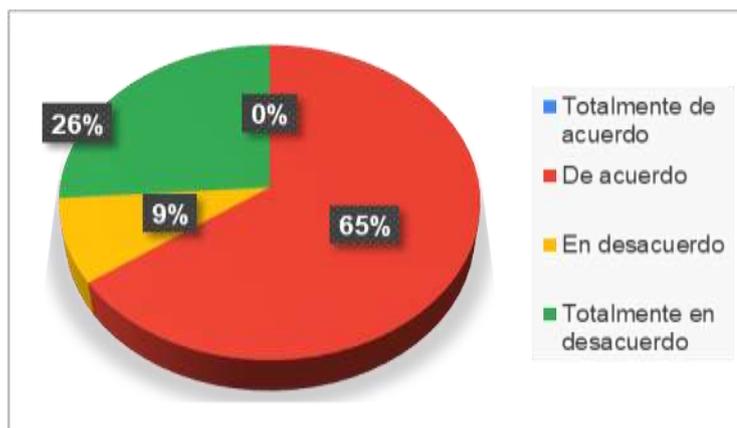


A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 52% de los colaboradores encuestados consideran que su compañía instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Mientras que el 35% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 13% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo con que la compañía instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo.

Según la información obtenida, el 52% de los individuos encuestados consideran que la compañía **sí** instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (13%) afirma que la compañía **no** instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo.

¿Su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad?

Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	15
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	6
Total	23

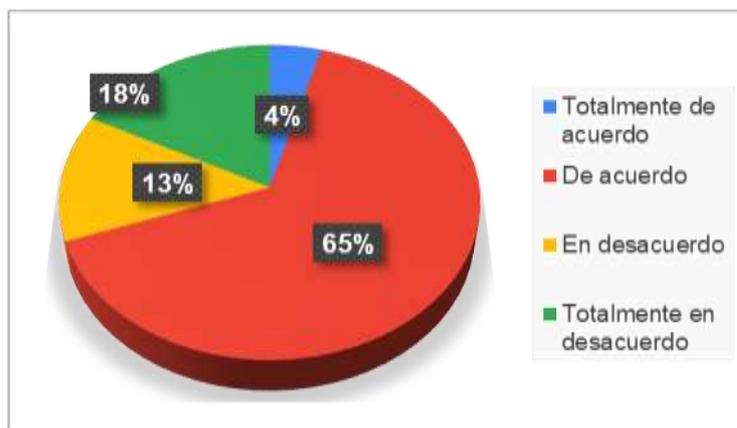


A partir de la gráfica, se establece que el 65% de los individuos encuestados están de acuerdo con que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Por otro lado, el 9% del personal encuestado está en desacuerdo con que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad, y el 26% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

Según los siguientes resultados, se determina que el 65% del personal encuestado afirma que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Mientras que 9% de los colaboradores no están de acuerdo con esta premisa.

¿Se le brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc.) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa?

Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	15
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	4
Total	23

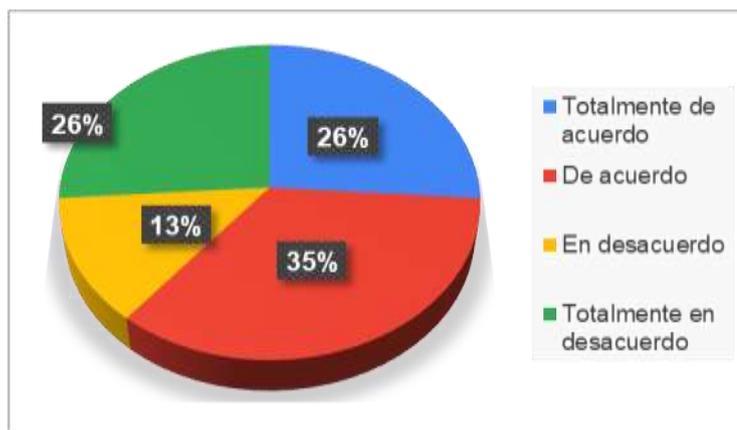


A partir de la gráfica, se establece que el 65% de los individuos encuestados están de acuerdo con que la compañía les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc.) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa. Mientras que el 4% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 13% del personal encuestado está en desacuerdo con que la compañía les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc.) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa, y el 18% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

Según los siguientes resultados, se determina que el 65% del personal encuestado afirma que la compañía les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc.) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa. Mientras que 13% de los colaboradores no están de acuerdo con esta premisa.

¿La organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (¿mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc?)

Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	8
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	6
Total	23

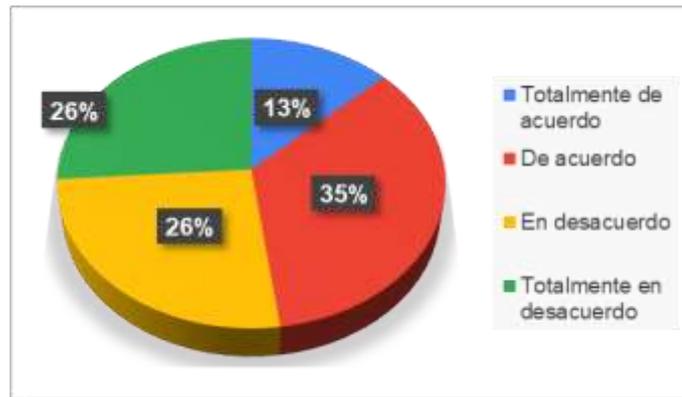


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 26% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que la organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc.), mientras que el 35% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 13% está en desacuerdo con que la organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc.) y 26% de los encuestados seleccionaron la opción de Totalmente en desacuerdo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (35% de los individuos encuestados) considera que la organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc.) Mientras que un menor porcentaje de la muestra (13%) afirma que no se les brindó los insumos de protección de bioseguridad personales.

¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	8
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	6
Total	23

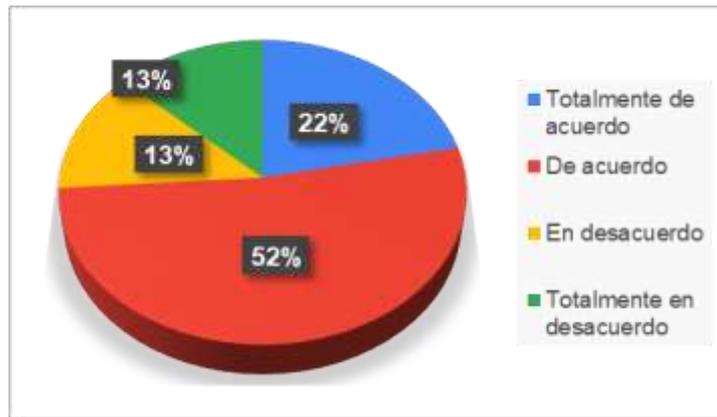


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 13% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que la organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento, mientras que el 35% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 26% está en desacuerdo con que la organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento y 26% de los encuestados seleccionaron la opción de Totalmente en desacuerdo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (35% de los individuos encuestados) considera que la organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (26%) afirma que la organización no ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento.

¿Su organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables?

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	12
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	3
Total	23

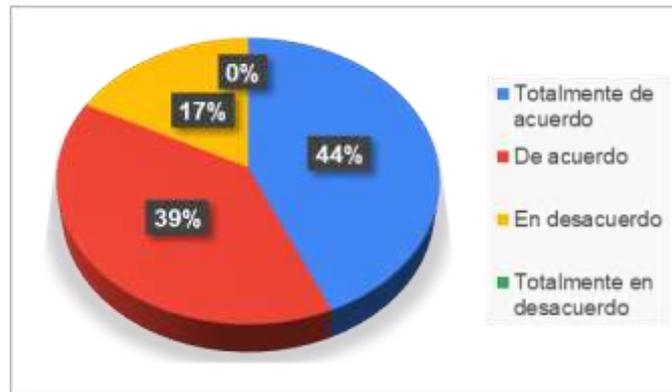


A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 22% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo con que la organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. Mientras que el 52% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 13% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo con que la organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. Por último, 13% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Según la información obtenida, el 54 % de los individuos encuestados consideran que la organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (14%) afirma que la compañía no reconoció la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables.

¿Considera que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	9
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	0
Total	23

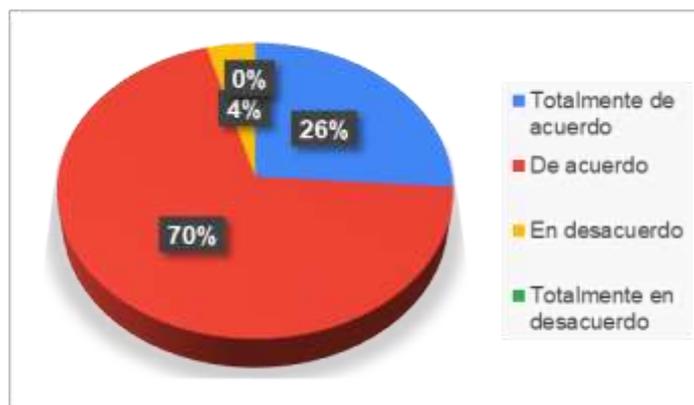


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 44% del personal encuestado está totalmente de acuerdo consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo, mientras que el 39% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 17% está en desacuerdo en que consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (44% de los individuos encuestados) consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (17%) no consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo.

¿Considera que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	16
En desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	0
Total	23

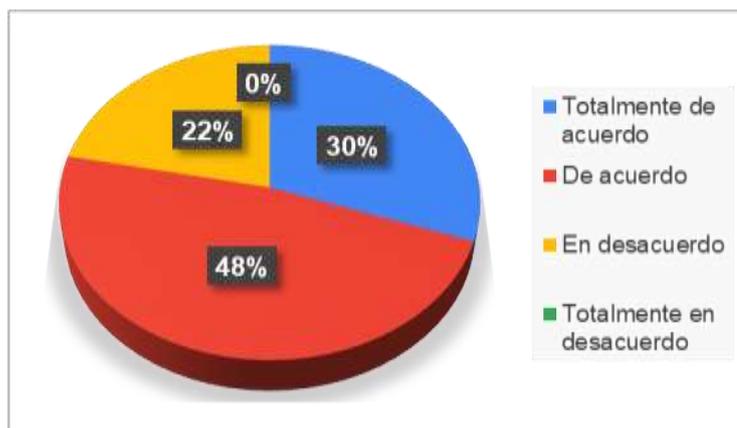


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 26% del personal encuestado está totalmente de acuerdo consideran que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo, mientras que el 70% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 4% está en desacuerdo en que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (70% de los individuos encuestados) consideran que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo, mientras que el (4%) no consideran que hayan logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo.

¿Considera que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad?

Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	11
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	0
Total	23

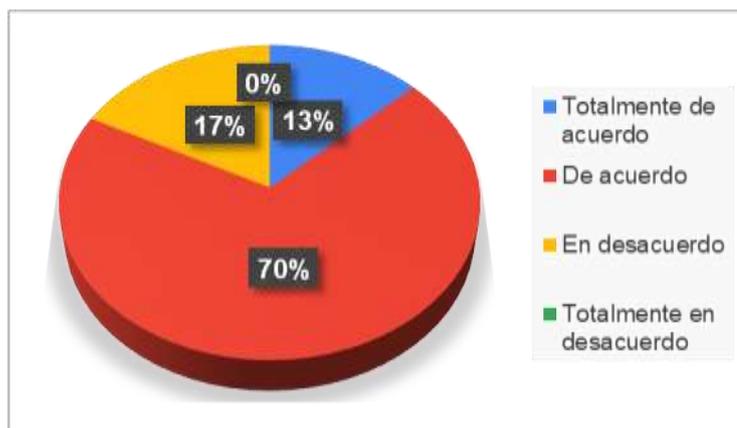


A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 30% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo en considerar que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. Mientras que el 48% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 22% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo en considerar que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad.

Según la información obtenida, el 48 % de los individuos encuestados consideran que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (22%) afirma que la compañía no considera que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad.

¿Considera que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales?

Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	16
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	0
Total	23

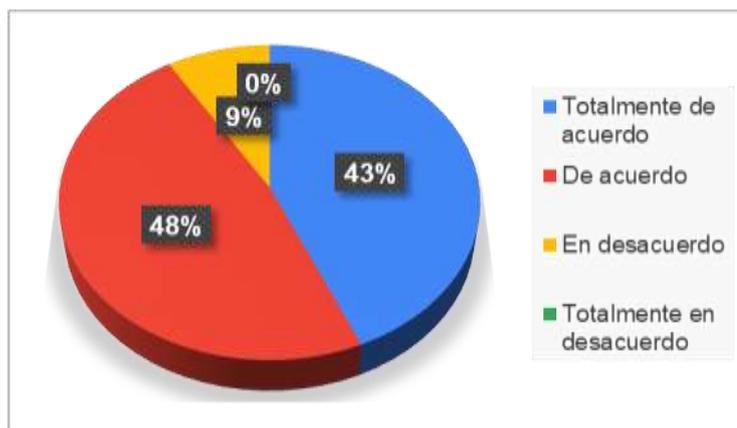


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 13% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales, mientras que el 70% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 17% está en desacuerdo en que consideran que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (70% de los individuos encuestados) consideran que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (17%) no consideran que fuese sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales.

¿Su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades?

Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	11
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	0
Total	23

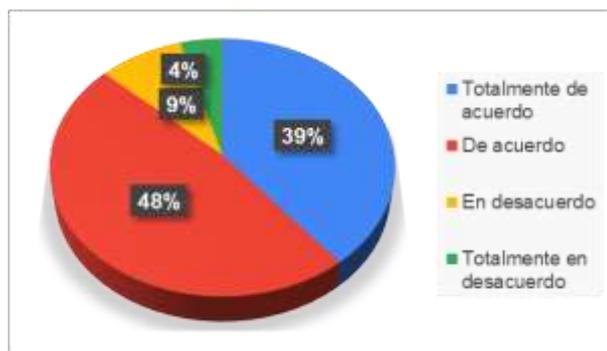


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 43% del personal encuestado está totalmente de acuerdo consideran que su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades, mientras que el 48% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 9% está en desacuerdo en que el líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (48% de los individuos encuestados) consideran que su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades, mientras que el (9%) no consideran que su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades.

¿Cree que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	11
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
Total	23

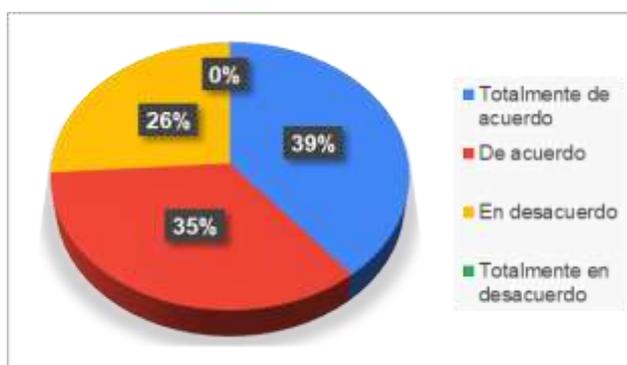


A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 39% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo en que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. Mientras que el 48% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 9% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo en que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. Por último, 4% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Según la información obtenida, el 48 % de los individuos encuestados consideran que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (4%) consideran que no existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo.

¿Percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia?

Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	8
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	0
Total	23

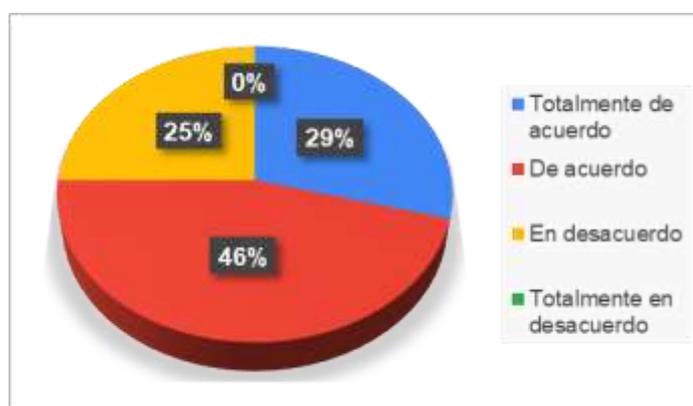


A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 39% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo en que perciben mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. Mientras que el 35% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 26% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo en que perciben mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia.

Según la información obtenida, el 39 % de los individuos encuestados consideran en que perciben mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (26%) no perciben mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia.

¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	11
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	0
Total	23



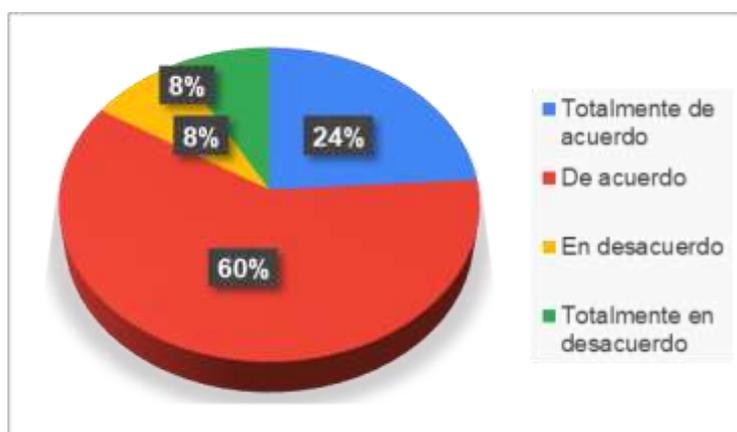
Desde la siguiente gráfica, se establece que el 29% del personal encuestado está totalmente de acuerdo consideran que puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo, mientras que el 46% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 26% del personal encuestado está en desacuerdo en que pueden autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (75% de los individuos encuestados) consideran que pueden autogestionar su tiempo de mejor manera en

la modalidad del teletrabajo, mientras que el (25%) no consideran que puedan autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo.

¿Considera que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia?

Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	15
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	2
Total	23

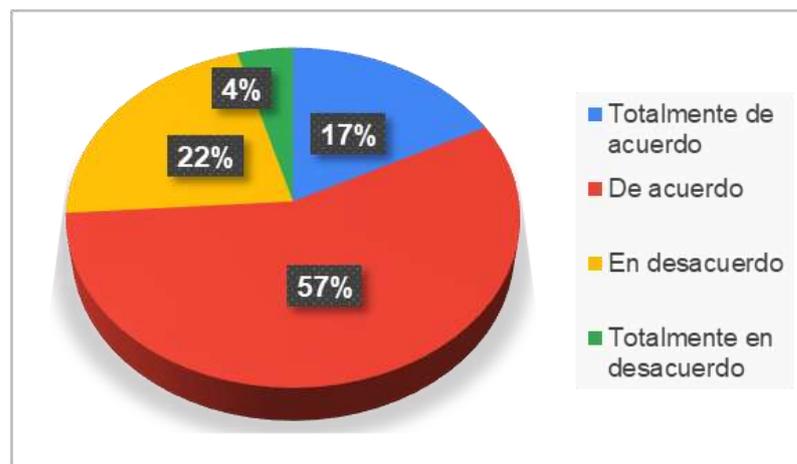


A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 24% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo en que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. Mientras que el 60% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 8% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo en que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. Por último, 8% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Según la información obtenida, el 60 % de los individuos encuestados consideran en que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (8%) no consideran que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia.

¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia?

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	13
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	1
Total	23

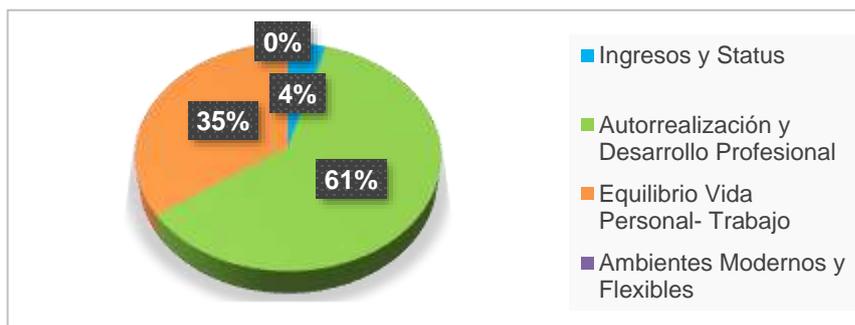


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 17% del personal encuestado está totalmente de acuerdo en lograr alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia, mientras que el 57% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 22% del personal encuestado está en desacuerdo en que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia y el 4% de los encuestados seleccionaron la opción de Totalmente en desacuerdo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (57% de los individuos encuestados) consideran que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia, mientras que el (22%) no consideran que hayan logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia.

¿Con cuál de las siguientes opciones usted relacionaría el significado del trabajo?

Ingresos y Status	1
Autorrealización y Desarrollo Profesional	14
Equilibrio Vida Personal- Trabajo	8
Ambientes Modernos y Flexibles	0
Total	23



A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 61% de los colaboradores encuestados relacionan el significado de trabajo con la autorrealización y desarrollo profesional. Mientras que el 35% del personal encuestado relacionan al trabajo con el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Por otro lado, el 4% de los individuos encuestados el trabajo lo relacionan con los ingreso y status.

Según la información obtenida, la mayoría de los individuos encuestados (61%) relacionan el trabajo con la autorrealización y desarrollo profesional. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (35%) relacionan el significado de trabajo con el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

¿Qué sugerencias usted propondría para mejorar las condiciones laborales actuales?

Mantener siempre la mejores vías de comunicación entre empleador y colaboradores
Trabajo en equipo y respeto por el trabajo de cada colaborador
un aumento
Espacio en las instalaciones
REDISTRIBUIR LS CARGAS LABORALES DE MEJOR MANERA
Volver a presencial me haria muy feliz por la dinamica del trabajo y conocer a las personas porque creo que eso facilita el trabajo y me motiva mas el contacto con colegas
Que se pueda mejorar el control de las horas de teletrabajo
Aumentar las instancias fuera de oficina para mejorar una mayor cohesión entre los equipos de trabajo
Respetar los horarios laborales

Dar más prioridad a la salud mental de los trabajadores que los resultados ya que esto mejoraría indicadores
Sillas ergonómicas, acuerdos de límites horarios de trabajo y contacto virtuales
Mantener una buena comunicación
Proporcionar silla/stand de laptop/teléfono extensión
Respeto por horarios fuera de oficina
Proponer actividades para el aprendizaje ya sea modalidad virtual o presencial respetando aforos
Escuchar más a los colaboradores Sus necesidades Quejas o problemas

Mayor comunicación con los colaboradores que no realizan una función administrativa dentro de la empresa (en relación a horarios presenciales y virtuales de los colaboradores administrativos)
enviar sillas ergonomicas y un stand de laptop para las personas que necesitan ya que somos algunas que sufrimos de problemas cervicales y del colon.
Cursos sobre las herramientas que se utilizan
Seguir en teletrabajo
Horarios fijos
N/A
Considero que la comunicación es vital para mejorar la experiencia laboral.

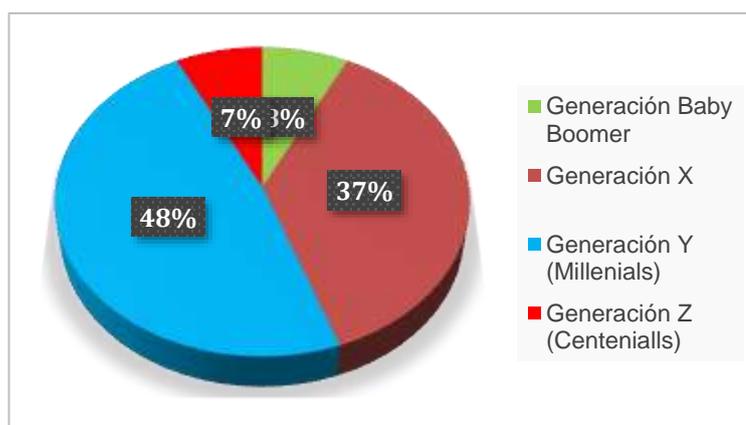
La mayoría de los encuestados mencionaron que es importante la comunicación entre el jefe y los subordinados para poder realizar las actividades de manera virtual, mientras que la otra parte de los encuestados mencionaron que es de gran importancia que exista un equilibrio entre la vida personal y laboral. Por otro lado, los encuestados manifestaron que es importante que la compañía les otorguen sillas, laptop, para evitar los riesgos ergonómicos. Y, por último, es necesario que dicten capacitaciones para tener conocimiento sobre el uso de las plataformas digitales.

EMPRESA C

Edad (Diversidad Generacional):

La siguiente tabla muestra la cantidad de individuos clasificados según la generación (*Baby Boomer, Generación X, Generación Y, Generación Z*), a partir de las edades que se obtuvieron desde las encuestas empleadas.

Personal encuestado en la Empresa B		
Generación	Rango de Edad	Cantidad de individuos
Generación Baby Boomer	76 - 58	2
Generación X	57 - 42	10
Generación Y (Millenials)	41 - 22	13
Generación Z (Centenialls)	21 - 18	2
Total de encuestados		27



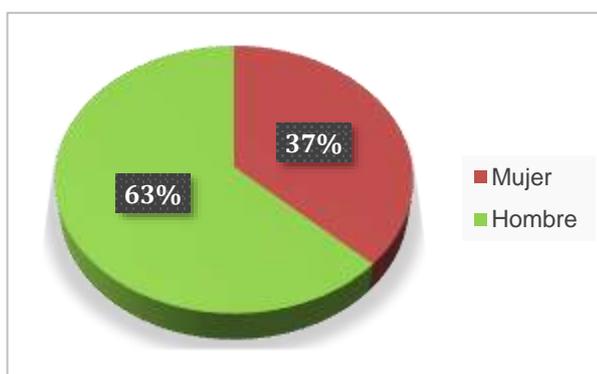
Se establece en cuanto a la diversidad generacional de la Empresa C, que el 8% de los individuos encuestados pertenecen a la *generación Baby Boomer*, mientras que el 37% de los individuos encuestados pertenecen a la *generación X*. Por otro lado, el

48% de los encuestados pertenecen a la *generación Y*. Por último, la *generación Z* representa un 7% del total de encuestados.

A partir de estos resultados, se determina que en la Empresa C la diversidad generacional reincide en dos generaciones: **La generación X y la generación Y**, debido a que en la muestra seleccionada no se evidenció ningún individuo que pertenezcan a la generación *Baby Boomer* y a la *generación Z*.

Género:

Género	Cantidad de individuos
Mujer	10
Hombre	17
Total	27

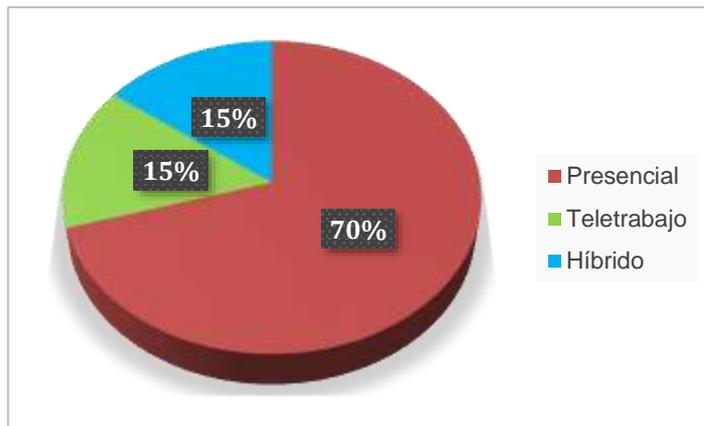


En base a los resultados obtenidos, se identificó que el 37% de los individuos encuestados en la empresa C son mujeres, mientras que el 63% restante son hombres. A partir de la muestra seleccionada, se establece que existe más hombres que mujeres ocupando los puestos de trabajo, a diferencia de las mujeres.

Esta variable de género nos permite considerar características de contenido de género, que serán de relevancia para el desarrollo de las conclusiones del presente trabajo.

Modalidad de Trabajo:

Modalidad de Trabajo	Cantidad de individuos
Presencial	19
Teletrabajo	4
Híbrido	4
Total	27



En base a la siguiente gráfica, se identifica que el 70% de los individuos encuestados se encuentran laborando de manera presencial, mientras que el 15% de los encuestados laboran en la modalidad de teletrabajo. Por último, el 15% de los encuestados laboran en la modalidad híbrido.

A partir de los datos obtenidos se establece que la mayoría de los individuos que conforman la muestra de la Empresa C, regresaron a la presencialidad. Mientras que una menor cantidad de colaboradores siguen laborando en el teletrabajo, y, por último, otra parte de colaboradores se encuentra laborando de manera presencial y a distancia. En términos generales la principal modalidad de trabajo que emplea la Empresa C es la **presencialidad**.

Si contestó "Híbrido" en la pregunta anterior, ¿cuántos días trabaja presencialmente y cuantos días trabaja desde casa?

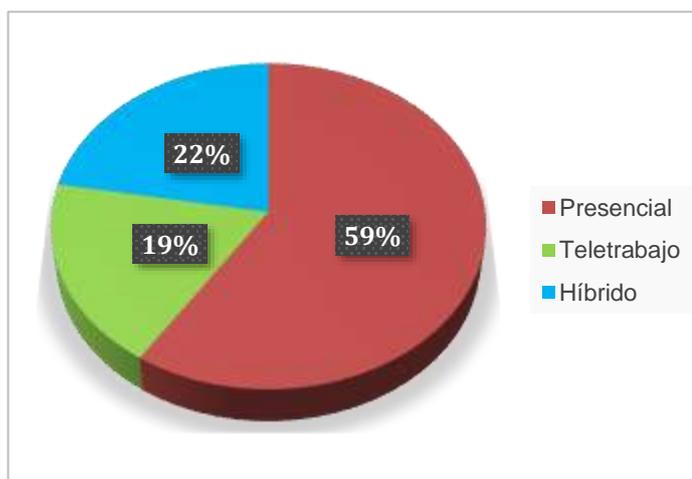
5 presencial
5
Trabajo 6 días presencialmente
2 días casa y 3 días viajes
3 presencial 4 casa
3 presencial y 2 virtual

Según los resultados obtenidos en la pregunta anterior, del total de individuos encuestados, existe 2 personas se encuentran laborando en la modalidad presencial,

mientras que otro colaborador encuestado respondió que 6 días a la semana labora presencialmente y el resto de la semana mediante la virtualidad (1 día). En cambio, el cuarto colaborador encuestado respondió que 2 días a la semana labora desde casa (teletrabajo), y el resto de la semana (3 días) se encuentra laborando de manera virtual. Y, por último, el quinto colaborador encuestado respondió que 3 días a la semana labora desde la presencialidad, y el resto de la semana (2 días) se encuentra laborando de manera virtual.

¿En qué modalidad prefiere laborar?

Modalidad de Trabajo	Cantidad de individuos
Presencial	16
Teletrabajo	5
Híbrido	6
Total	27

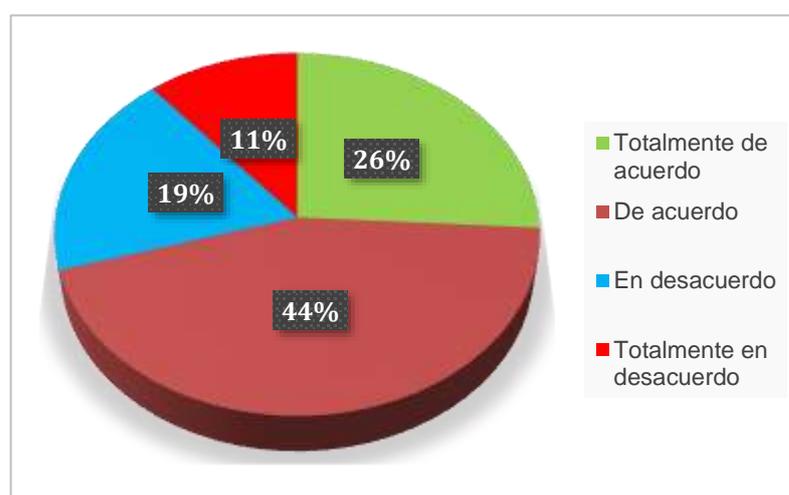


A partir de la siguiente gráfica, se identifica que el 59% de los individuos encuestados prefieren laborar de manera presencial, mientras que el 19% prefiere trabajar en la modalidad teletrabajo. Por último, el 22% de los encuestados tienen como preferencia la modalidad híbrida.

Según los siguientes resultados, se establece que, en la Empresa C, la mayoría de los colaboradores encuestados prefieren laborar de manera presencial, y como segunda opción de modalidad de trabajo prefieren laborar en la modalidad híbrida y una minoría del personal prefiere trabajar en la modalidad teletrabajo.

A inicios del confinamiento, ¿fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?

Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	12
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	3
Total	27

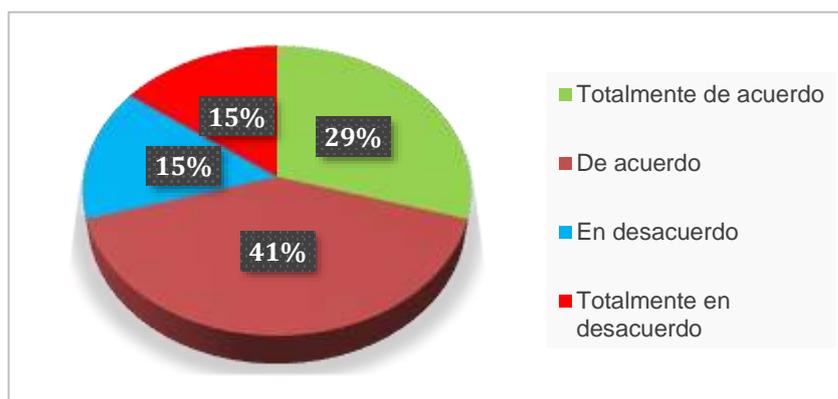


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 26% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral, mientras que el 44% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 19% está en desacuerdo con que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral y 11% de los encuestados seleccionaron la opción de Totalmente en desacuerdo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (44% de los individuos encuestados) considera que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (11%) afirma que no fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral.

¿Recibió la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales?

Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	11
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	4
Total	27

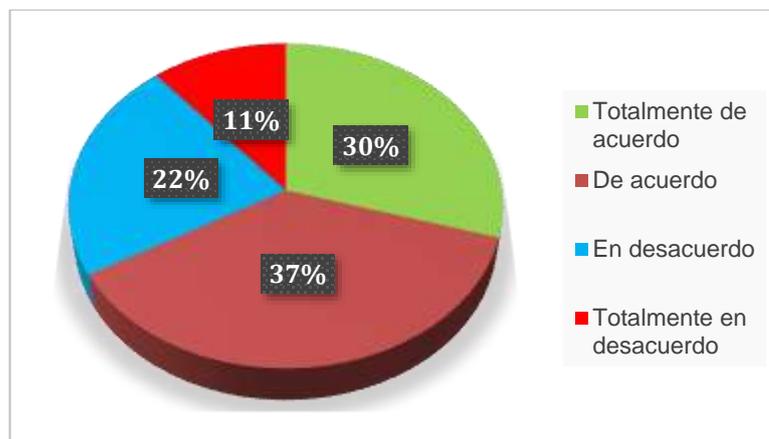


A partir de la gráfica se establece que el 29% de los individuos encuestados están totalmente de acuerdo con que recibieron la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales. Mientras que el 41% están de acuerdo que con esta premisa. Por otro lado, el 15% de la muestra están en desacuerdo con que recibieron la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales. Y, por último, el 15% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Desde los siguientes resultados, se infiere que la mayoría del personal administrativo de la Empresa C considera que recibió la formación necesaria para utilizar las herramientas digitales en su labor. Y una minoría, afirma no haber recibido la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales.

¿Considera que su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	10
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	3
Total	27

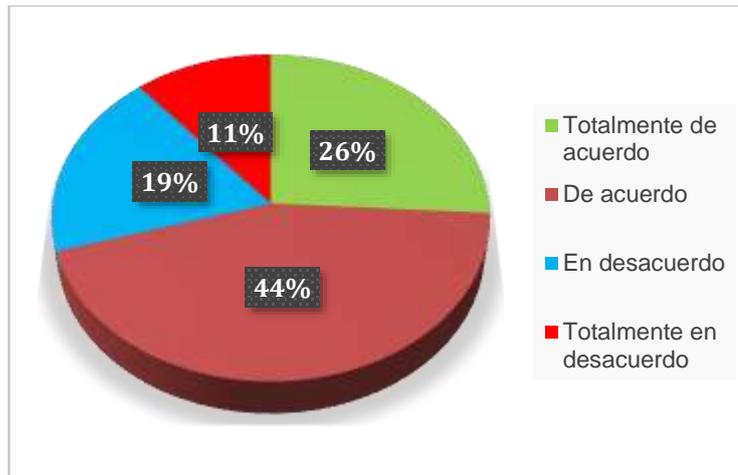


A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 30% de los colaboradores encuestados consideran que su compañía instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Mientras que el 37% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 22% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo con que la compañía instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Por último, 11% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Según la información obtenida, el 37% de los individuos encuestados consideran que la compañía sí instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (11%) afirma que la compañía no instauró estrategias que les permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo.

¿Su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad?

Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	12
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	3
Total	27

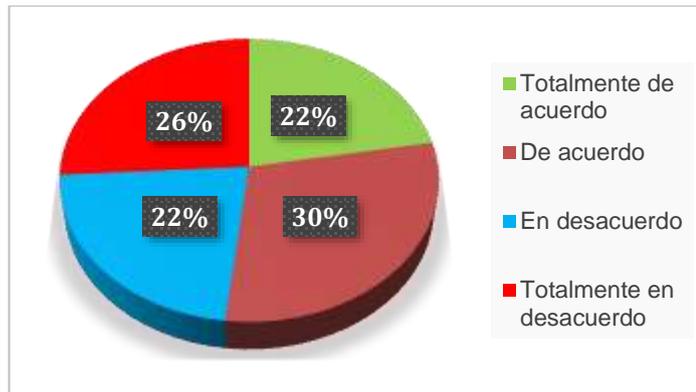


A partir de la gráfica, se establece que el 44% de los individuos encuestados están de acuerdo con que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Mientras que el 26% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 19% del personal encuestado está en desacuerdo con que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad, y el 11% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

Según los siguientes resultados, se determina que el 44% del personal encuestado afirma que la compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Mientras que 11% de los colaboradores no están de acuerdo con esta premisa.

¿Se le brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa?

Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	8
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	7
Total	27

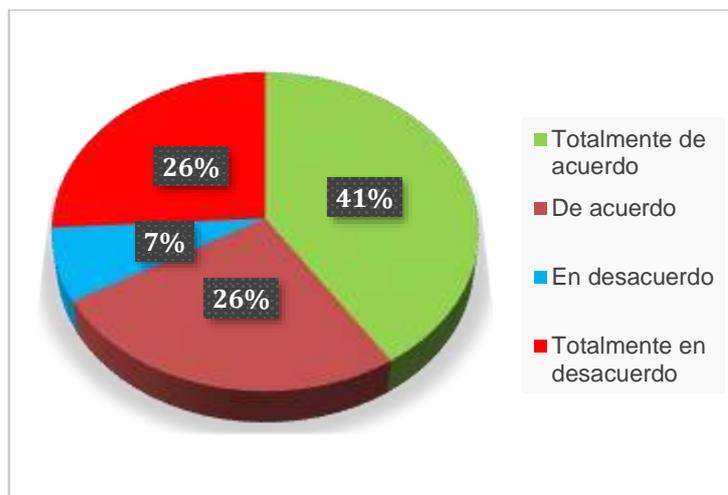


A partir de la gráfica, se establece que el 30% de los individuos encuestados están de acuerdo con que la compañía les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa. Mientras que el 22% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 22% del personal encuestado está en desacuerdo con que la compañía les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa, y el 26% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

Según los siguientes resultados, se determina que el 30% del personal encuestado afirma que la compañía les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa. Mientras que 22% de los colaboradores no están de acuerdo con esta premisa.

¿La organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (¿mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc)?

Totalmente de acuerdo	11
De acuerdo	7
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	7
Total	27



Desde la siguiente gráfica, se establece que el 41% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que la organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc, mientras que el 26% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 7% está en desacuerdo con que la organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc y 26% de los encuestados seleccionaron la opción de Totalmente en desacuerdo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (41% de los individuos encuestados) considera que la organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (7%) afirma que no se les brindó los insumos de protección de bioseguridad personales.

¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	9
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	9
Total	27

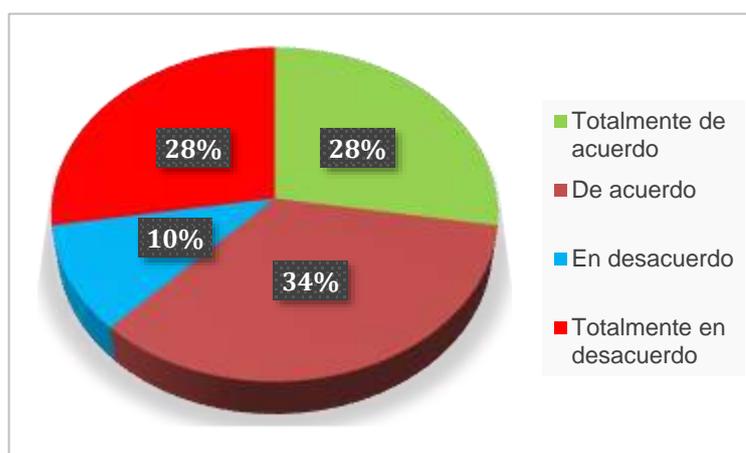


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 15% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que la organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento, mientras que el 33% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 19% está en desacuerdo con que la organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento y 33% de los encuestados seleccionaron la opción de Totalmente en desacuerdo.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (33% de los individuos encuestados) considera que la organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (33%) afirma que la compañía no ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento.

¿Su organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables?

Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	10
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	8
Total	27

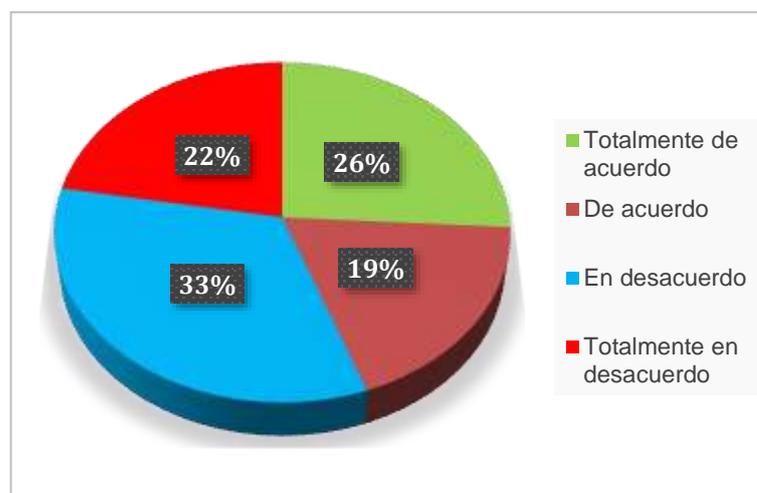


A partir de la siguiente gráfica, se establece que el 28% de los colaboradores encuestados están totalmente de acuerdo con que la organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. Mientras que el 34% del personal encuestado está de acuerdo con la premisa mencionada. Por otro lado, el 10% de los individuos encuestados seleccionaron que están en desacuerdo con que la organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. Por último, 28% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Según la información obtenida, el 28 % de los individuos encuestados consideran que la organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. Por otro lado, un menor porcentaje de colaboradores (10%) afirma que la compañía no reconoció la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables.

¿Considera que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	5
En desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	6
Total	27

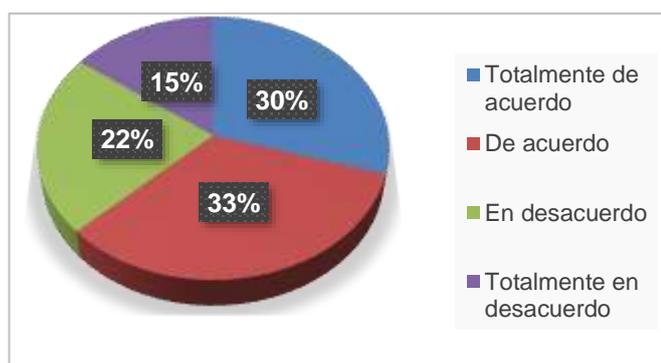


Desde la siguiente gráfica, se establece que el 26% del personal encuestado está totalmente de acuerdo consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo, mientras que el 19% de los colaboradores están de acuerdo con la premisa de esta pregunta. Por otro lado, el 33% está en desacuerdo en que consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo. Por último, el 22% está totalmente en desacuerdo con la premisa de esta pregunta.

A partir de estos resultados se determina que la mayoría (26% de los individuos encuestados) consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo. Mientras que un menor porcentaje de la muestra (22%) no consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo.

¿Considera que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo?

	8
De acuerdo	9
En desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	4
Total	27

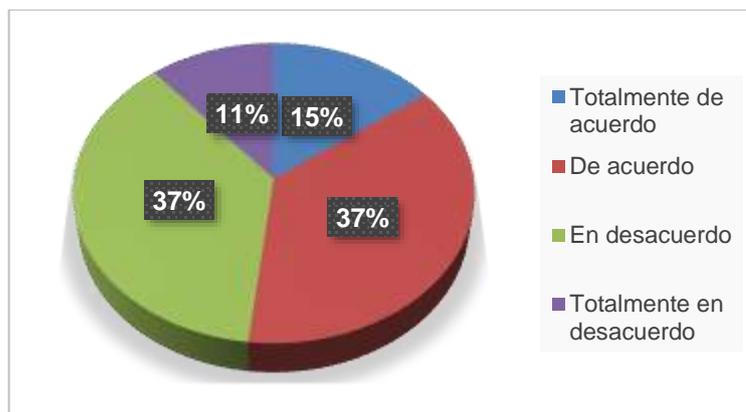


El siguiente grafico se evidencia que el 30% del personal encuestado afirma que está totalmente de acuerdo con que han logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo. Así mismo, el 33% de los encuestado están de acuerdo con esta premisa. Por otro lado el 22% del personal encuestado afirman que están en desacuerdo con que han logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo. De igual manera, el 15% de los individuos están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 63% de los colaboradores encuestados afirman que han cumplido con los objetivos de su puesto de trabajo en la modalidad del teletrabajo, mientras que el 37% restante de los encuestados considera que no han cumplido con sus objetivos de puesto de trabajo en esta modalidad virtual.

¿Considera que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad?

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	10
En desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	3
Total	27

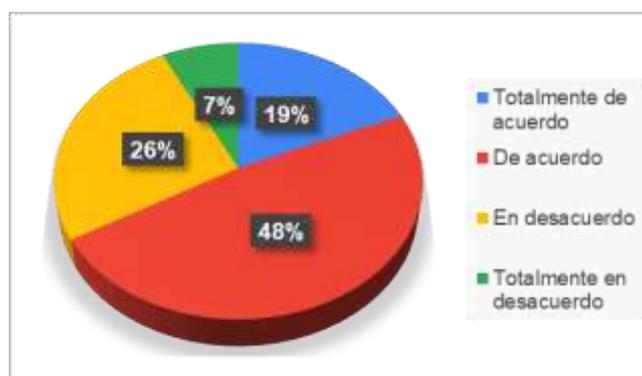


A partir de la gráfica, se determina que el 15% de los individuos encuestados están totalmente de acuerdo con que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. Así mismo, el 37% está de acuerdo con esta premisa. Mientras que, el 37% de los encuestados afirma que están en desacuerdo con que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. De igual manera, el 11% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales el 52% del personal encuestado considera que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. Mientras que el 48% de los encuestados restantes considera que no es posible.

¿Considera que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales?

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	13
En desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	2
Total	27



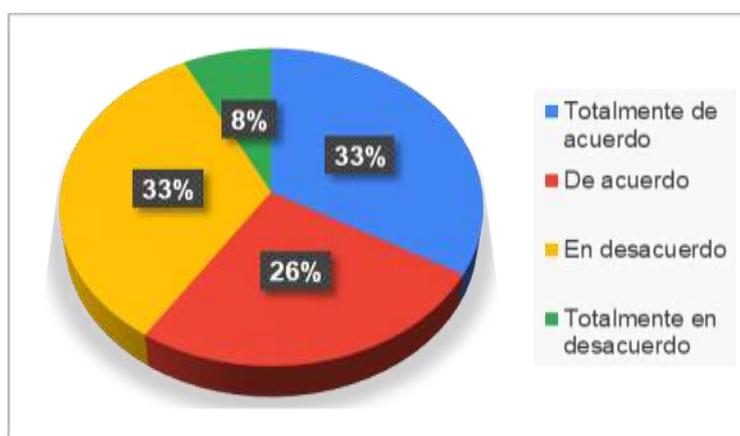
A partir de la siguiente gráfica, el 19% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas

a la suya en los entornos digitales. Mientras que, el 48% de los individuos están de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 26% de los encuestados están en desacuerdo con que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales. Y, de igual manera, el 7% de los encuestados restantes están totalmente en desacuerdo con que es posible relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales.

En términos generales, el 67% del personal encuestado afirma que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales. Mientras que, el 33% de los encuestados restantes considera que no es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales.

¿Su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades?

Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	7
En desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	2
Total	27



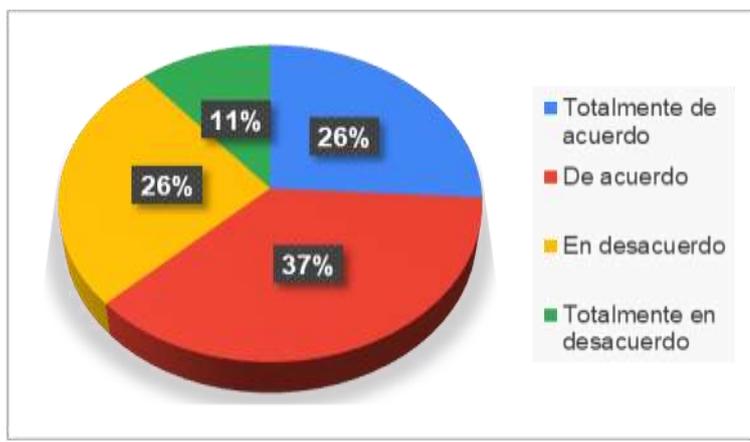
A partir de los siguientes resultados, se afirma que el 33% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que sus líderes les brindaron la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades. Así mismo, el 26% de los encuestados afirma que está de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 33% de los individuos encuestados están en desacuerdo con que sus líderes les brindaron la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir

con sus responsabilidades. De igual manera, el 8% de los encuestados restantes están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 59% del personal encuestado afirma que sus líderes les brindaron la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades. Mientras que el 41% de los encuestados restantes considera que sus líderes no les brindaron la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades.

¿Cree que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	10
En desacuerdo	7
Totalmente en desacuerdo	3
Total	27

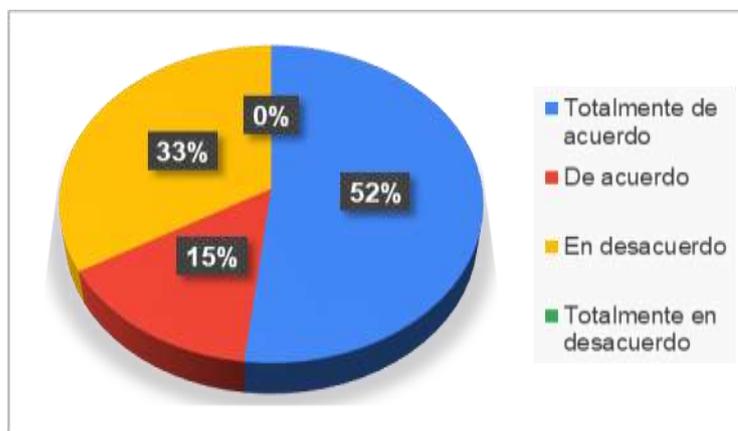


A partir de los siguientes resultados, se establece que el 26% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. De igual manera, el 37% de los encuestados están de acuerdo con esta premisa. Mientras que, el 26% de los encuestados están en desacuerdo con que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. Así mismo, el 11% de los encuestados restantes están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 63% de los encuestados consideran que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo, mientras que el 37% de los encuestados restantes consideran que no existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo.

¿Percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia?

Totalmente de acuerdo	14
De acuerdo	4
En desacuerdo	9
Totalmente en desacuerdo	0
Total	27

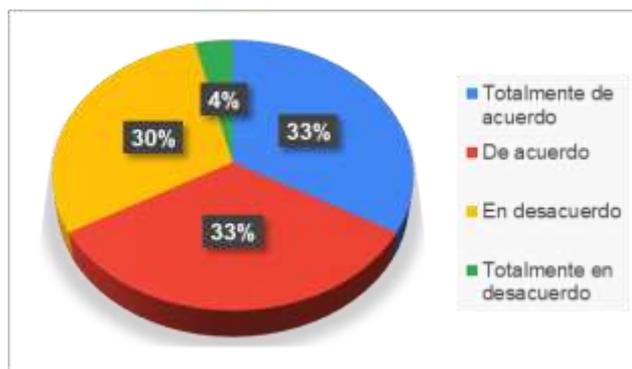


A partir de los presentes resultados, se establece que el 52% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que existe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. Así mismo, el 15% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 33% de los individuos encuestados afirman que están en desacuerdo con que exista mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. De igual manera, el 0% de los encuestados restantes están totalmente en desacuerdo con que exista mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia.

En términos generales, el 67% de los encuestados considera que existe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. Mientras que el 33% considera que no existe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia.

¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo?

Totalmente de acuerdo	9
De acuerdo	9
En desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	1
Total	27

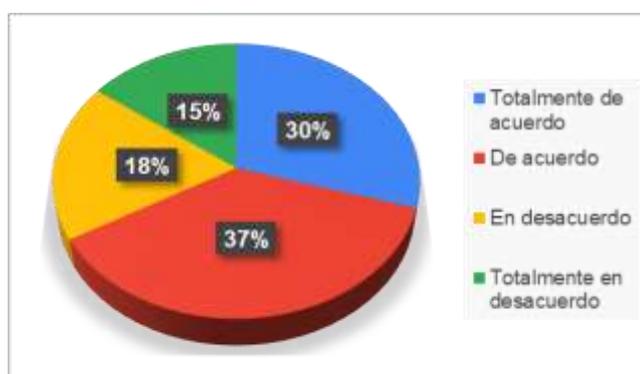


A partir de los siguientes resultados, se establece que el 33% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que se puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo. De igual manera, el 33% de los encuestados está de acuerdo con esta premisa. Mientras que, el 30% del personal encuestado está en desacuerdo con que se puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo. Así mismo, el 4% de los encuestados restantes están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales el 63% del personal encuestado afirma que se puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo. Mientras que el 34% del personal considera que no se puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo.

¿Considera que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia?

Totalmente de acuerdo	8
De acuerdo	10
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	4
Total	27

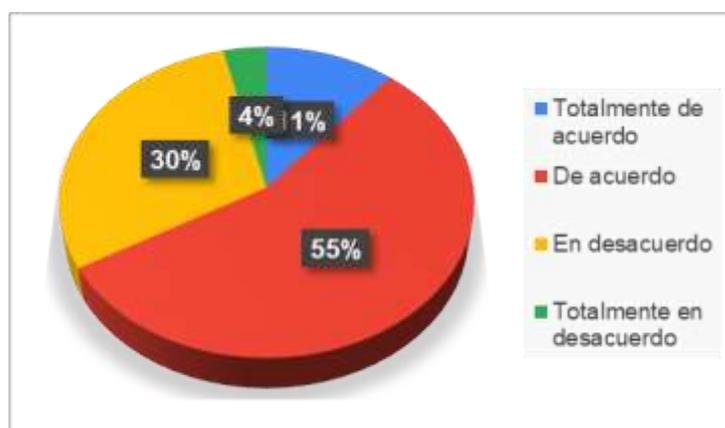


A partir de los siguientes resultados, 30% del personal encuestado está totalmente de acuerdo con que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. De igual manera, el 37% de los encuestados están de acuerdo con esta premisa. Mientras que el, 18% de los encuestados están en desacuerdo con que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. Así mismo, el 15% de los individuos encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa

En términos generales, el 67% del personal encuestado afirma que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. Mientras que el 33% de los encuestados restantes no considera que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia.

¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia?

Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	15
En desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	1
Total	27



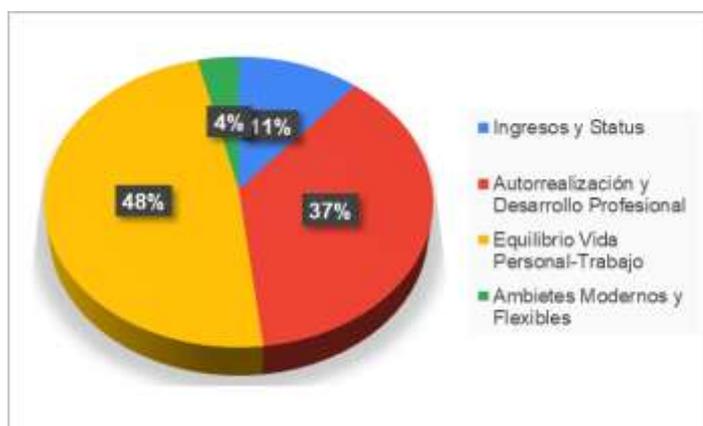
A partir de los siguientes resultados, se establece que el 11% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia. De igual manera, el 55% de los encuestados están de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 30% de los encuestados están en desacuerdo con que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia. Así mismo, el 4% restante de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 66% del personal encuestado afirma que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la

pandemia. Mientras que, 34% de los encuestados restantes afirman que no han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia.

¿Con cuál de las siguientes opciones usted relacionaría el significado del trabajo?

Ingresos y Status	3
Autorrealización y Desarrollo Profesional	10
Equilibrio Vida Personal-Trabajo	13
Ambientes Modernos y Flexibles	1
Total	27



A partir de los siguientes resultados, se establece que las opciones presentadas a los individuos sobre el significado del trabajo, el 3% relaciona este concepto con “Ingresos y Status”, mientras que el 37% de los encuestados relaciona este concepto con “Autorrealización y Desarrollo Profesional. Por otro lado, el 48% de los encuestados relaciona este concepto con “Equilibrio Vida Personal-Trabajo”, mientras que el 4% de encuestados con “Ambientes Modernos y Flexibles”.

¿Qué sugerencias usted propondría para mejorar las condiciones laborales actuales?

Ninguna

A nivel ejecutivo hay mucha carga laboral que no es reconocida a nivel de salario por el tipo de puesto. Y eso permite que hoy un exceso de trabajo que ni siquiera es reconocido

Ayudar a los colaboradores de cada área a tener todas las garantías necesarias en sus puestos de trabajo para realizar muy bien su labor.

un aumento

Mayor capacitación en general, en empresas locales, para una mejor adaptación y aprovechamiento de las herramientas digitales

Reforzar la Gestión Emocional de los trabajadores y brindarles formación y técnicas para incrementar su productividad

Revisar con el equipo las diversas situaciones o conflictos que se presentan en la virtualidad

Capacitaciones, integraciones y espacios de autocuidado para el personal.

Capacitar a las personas que no utilizan bien la tecnología. Administrar bien los tiempos de trabajo, reuniones... capacitaciones

Flexibilización laboral

El Arte es una experiencia que debe ser vivida en directo, no hay opciones. Soy artista y mi trabajo es expresarme a través del arte. No lo veo posible de manera virtual, sencillamente porque las vivencias que tenemos mediante nuestros sentidos, no son otra cosa que intercambio de energía. Para eso, necesitamos la transmisión público/artista.

Que se respete el horario laboral de teletrabajo

Mejorar la información

Más empatía hacia el empleado por parte del empleador

Mayor apertura a teletrabajo

Seguir con los protocolos de bioseguridad

Respetar el manual de procedimientos y los protocolos por ley

Respeto con los horarios de trabajo. El uso r3o teléfono hace que la privacidad del tiempo libre se pierda

Seguir dando charlas para el manejo virtual

Mayor información en todos aspectos salud y bioseguridad

El respeto de horarios laborales.

Que todos se vacunen y se proteja con Bioseguridad

En mi empresa me dan todo lo necesario así que por mi parte creo que no necesito más nada

Mayor conocimiento de los sistemas

mejor ambiente para descanso

Ninguna

De acuerdo con los resultados de la siguiente pregunta, el personal sugiere que se debe de ofrecer capacitaciones relacionadas con el uso de las herramientas y plataformas digitales. Por otro lado, sugieren que la organización debe de trabajar en mejorar la comunicación entre los colaboradores y superiores. Así mismo, proponen que haya más equilibrio entre la jornada laboral y la personal, respetando horarios, promoviendo jornadas laborales saludables ya sea en la presencialidad o virtualidad. Además, establecen que la organización debe seguir enfocando su estrategia en las medidas de bioseguridad para proteger al personal de la pandemia. Por último, sugieren que se refuercen los incentivos salariales, o un sueldo de acuerdo con las funciones y carga laboral que desempeñan.

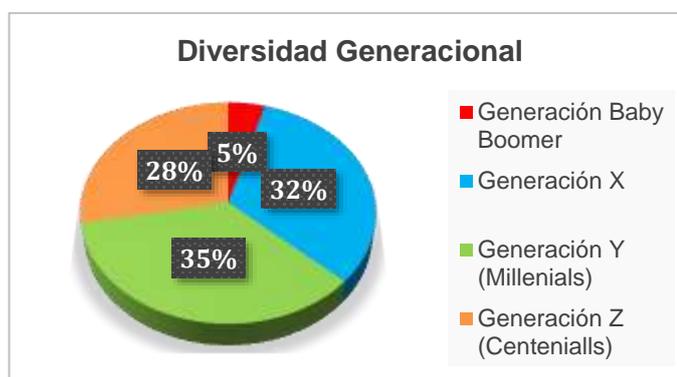
ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS (ORGANIZACIÓN A, ORGANIZACIÓN B, ORGANIZACIÓN C)

En este apartado se presentan los datos generales obtenidos en las tres empresas objeto de estudio (Empresa A, Empresa B, Empresa C), con la finalidad de describir la muestra total de la presente investigación.

Desde la aplicación de las encuestas, se determinó de manera general que el personal de las compañías involucradas en la investigación se encuentra en los siguientes rangos de edad, lo cual permitirá clasificar a los encuestados por generación (*Baby Boomer*, *Generación X*, *Generación Y*, *Generación Z*).

Personal encuestado en la empresa A, empresa B, empresa C		
Generación	Rango de Edad	Cantidad de individuos
Generación Baby Boomer	76 - 58	3
Generación X	57 - 42	22
Generación Y (Millenials)	41 - 22	24
Generación Z (Centenialls)	21 - 18	19
Total de encuestados		68

Tabla 3: Personal encuestado en la Empresa A, Empresa B, Empresa C.
Fuente: Elaboración Propia

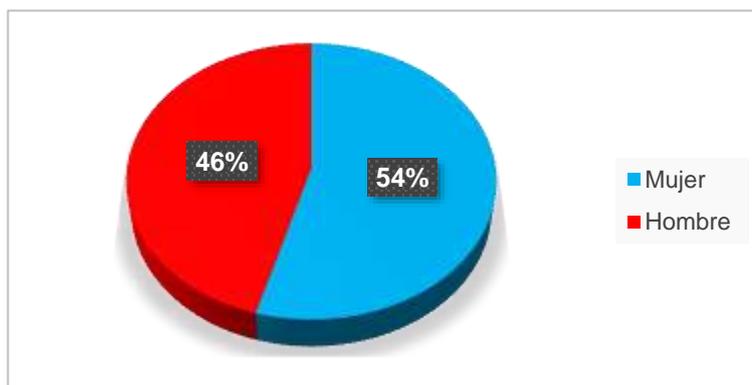


A partir del siguiente gráfico, se identifica que tan sólo 3 individuos del total de encuestados pertenecen a la *Generación Baby Boomer*, lo cual representa un 5% de la muestra total. Por otro lado, 22 individuos del total de encuestados pertenecen a la *Generación X*, representando un 32%. Mientras que, 24 individuos del total de

encuestados pertenecen a la *Generación Y*, representando un 35% de la muestra total. Por último, 19 individuos del total de encuestados pertenecen a la *Generación Z*, lo cual representa un 28% de la muestra total.

Género:

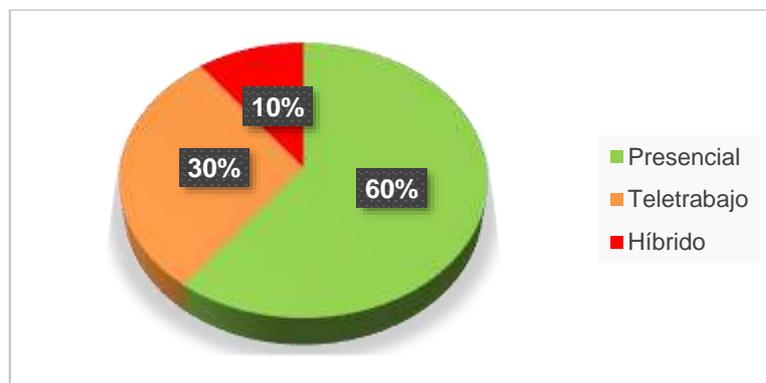
Personal encuestado en la empresa A, empresa B, empresa C	
Genero	Cantidad de individuos
Mujer	37
Hombre	31
Total	68



A partir del siguiente gráfico, se determina que 37 individuos del total de la muestra de estudio son mujeres; representando un 54% de la muestra. Mientras que 31 individuos son hombres, representando un 46% de la muestra.

¿En qué modalidad de trabajo usted labora actualmente?

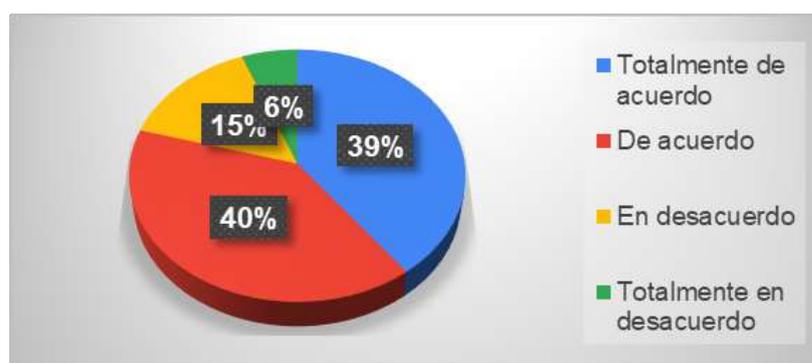
Personal encuestado en la empresa A, empresa B, empresa C	
Modalidad de Trabajo	Cantidad de individuos
Presencial	41
Teletrabajo	20
Híbrido	7
Total	68



A partir de la gráfica se puede determinar que 41 individuos se encuentran laborando de forma presencial, es decir, el 60% del total de individuos encuestados. Mientras que, 20 individuos se encuentran en teletrabajo, es decir el 30% del total de individuos encuestados. Y, 7 individuos, representando el 10% del total de individuos encuestados laboran en modalidad híbrida.

A inicios del confinamiento, ¿fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	10	10	7	27
De acuerdo	5	10	12	27
En desacuerdo	3	2	5	10
Totalmente en desacuerdo	0	1	3	4
	18	23	27	68



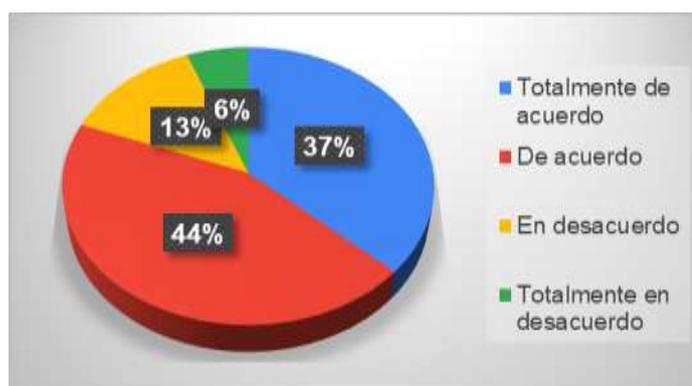
A partir de los siguientes resultados obtenidos en las encuestas aplicadas dentro de las tres organizaciones, se establece que un 40% de los individuos afirman que están de acuerdo con que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral. Así mismo el 39% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 15% de los encuestados están en desacuerdo con que fue sencillo adoptar el teletrabajo

y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral, y el 6% restante están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En términos generales, el 79% de los individuos encuestados considera que fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral. Mientras que el 21% restante de individuos afirma que no fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral.

¿Recibió la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	9	8	8	25
De acuerdo	6	13	11	30
En desacuerdo	3	2	4	9
Totalmente en desacuerdo	0	0	4	4
	18	23	27	68



A partir de los resultados obtenidos, se afirma que el 44% de los encuestados están de acuerdo con que recibieron la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales. De igual manera, el 37% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otra parte, el 13% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con haber recibido la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales, así como 6% restante está totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En general, el 81% de los encuestados afirman que recibieron la formación necesaria para utilizar las nuevas herramientas digitales. Mientras que, el 19% de los encuestados afirman no haber recibido la información necesaria para el uso de las herramientas digitales.

¿Considera que su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	9	12	8	29
De acuerdo	5	8	10	23
En desacuerdo	3	3	6	12
Totalmente en desacuerdo	1	0	3	4
	18	23	27	68

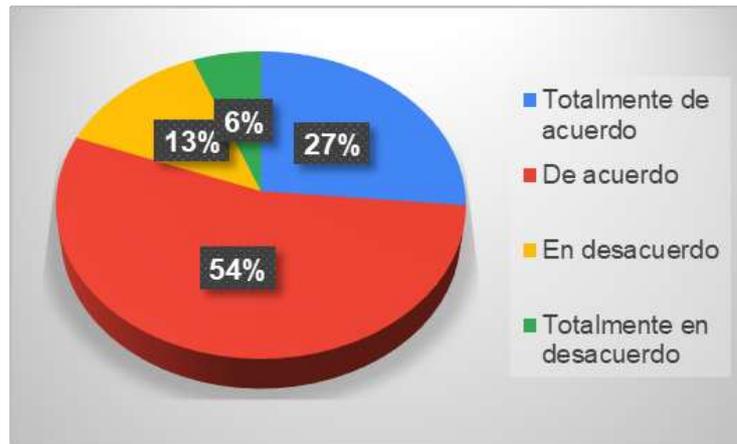


Según los resultados obtenidos, el 42% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. De igual manera, el 34% de los individuos encuestados se encuentran de acuerdo con esta afirmación. En contraparte, el 18% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con que su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Y, el 6% de los encuestados restantes están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 76% de los encuestados afirman que su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo. Mientras que, el 24% afirma que su compañía no instauró estrategias que le permitieron adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo.

¿Su compañía instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	5	6	7	18
De acuerdo	10	15	12	37
En desacuerdo	2	2	5	9
Totalmente en desacuerdo	1	0	3	4
	18	23	27	68



A partir de los resultados obtenidos, se afirma que el 54% de los individuos encuestados están de acuerdo con que la compañía en la que laboran instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Así mismo, el 27% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado el 13% de los encuestados están en desacuerdo con que la compañía en la que laboran instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Por último, el 6% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En general, el 81% de los encuestados afirman que la compañía en la que laboran instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad. Mientras que, el 19% de los encuestados consideran que la compañía en la que laboran no instauró estrategias que le permitieron adaptarse al retorno progresivo a la presencialidad.

¿Se le brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc.) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	4	1	6	11
De acuerdo	3	15	8	26
En desacuerdo	7	3	6	16
Totalmente en desacuerdo	4	4	7	15
	18	23	27	68



Según los resultados obtenidos, el 38% de los encuestados están de acuerdo con que la empresa en la que laboran les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc.) con la finalidad de reducir los riesgos ergonómicos y facilitar el trabajo desde casa. De igual manera, el 16% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otra parte, el 24% de los encuestados están en desacuerdo con que la empresa en la que laboran les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc.). Al igual que el 22% de los encuestados que están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En términos generales, el 54% de los encuestados afirman que la empresa en la que laboran les brindó el equipo de oficina (silla, monitor, stand de laptop, teléfono/extensión, etc.). Por otro lado, el 46% de los encuestados afirman que la empresa en la que laboran no les ofreció estos insumos.

¿La organización le ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antibacterial, atomizadores, etc.)?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	10	6	11	27
De acuerdo	5	8	7	20
En desacuerdo	2	3	2	7
Totalmente en desacuerdo	1	6	7	14
	18	23	27	68

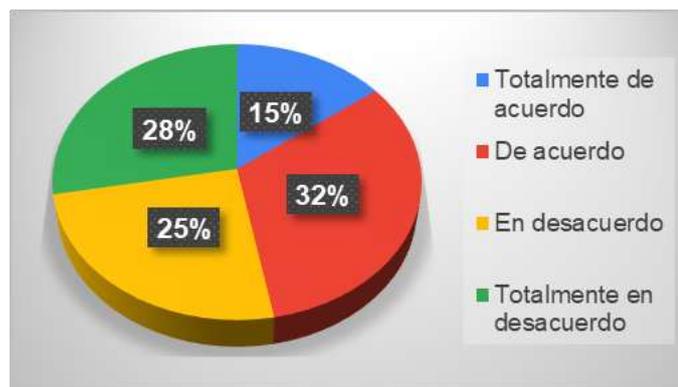


A partir de los resultados obtenidos, el 40% de los individuos encuestados están totalmente de acuerdo con que la organización en la que laboran les ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antimaterial, atomizadores, etc). Así mismo, el 29% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación. En contraparte, el 21% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Al igual que, el 10% de los encuestados que se encuentran en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 69% de los encuestados afirman que la empresa en la que laboran les ha brindado insumos de protección de bioseguridad personales (mascarillas, gel antimaterial, atomizadores, etc). Mientras que el 31% afirma que la empresa no ha brindado este tipo de insumos.

¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	3	3	4	10
De acuerdo	5	8	9	22
En desacuerdo	6	6	5	17
Totalmente en desacuerdo	4	6	9	19
	18	23	27	68

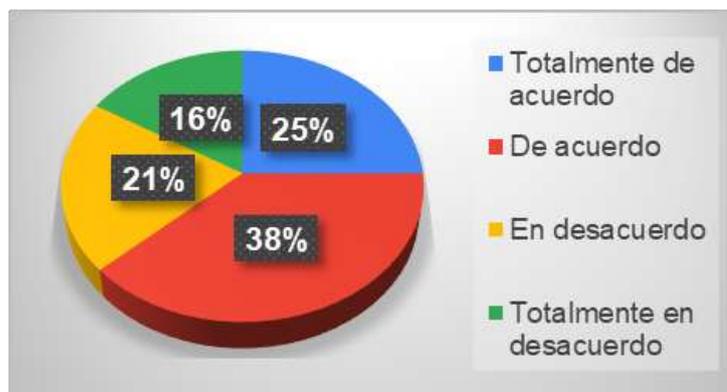


A partir de los siguientes resultados, se afirma que el 32% de los encuestados están de acuerdo con que la organización en la que laboran ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento. Así mismo, el 15% está totalmente de acuerdo con esta premisa. En contraparte, el 25% de los encuestados están en desacuerdo con que la organización en la que laboran ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento. De igual manera, el 28% restante están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

De manera general, se establece que el 47% de los encuestados consideran que la organización en la que laboran sí ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento. Mientras que, el 53% de los encuestados afirman que la organización en la que laboran no ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento.

¿Su organización reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	4	5	8	17
De acuerdo	4	12	10	26
En desacuerdo	8	3	3	14
Totalmente en desacuerdo	2	3	6	11
	18	23	27	68

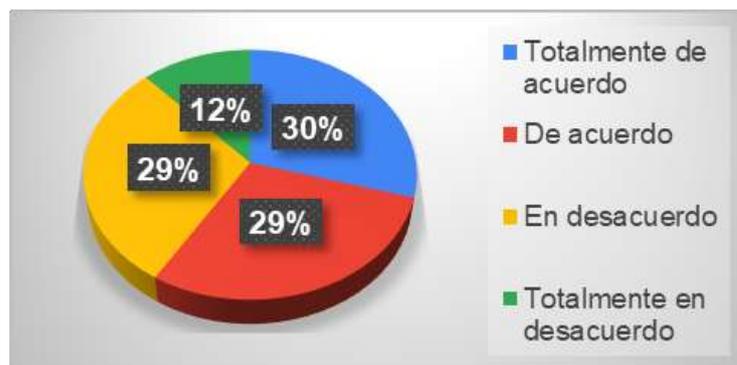


A partir de los siguientes resultados, se establece que el 38% de los encuestados están de acuerdo con que la organización en la que laboran reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. Así mismo, el 25% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 21% de los encuestados están en desacuerdo con que en la organización en la que laboran reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. De igual manera, el 16% restante se encuentran totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En general, el 63% de los encuestados afirman que la organización en la que laboran reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables. Mientras que, el 37% restante de los encuestados afirman que la organización en la que laboran no reconoce la importancia de las pausas activas durante el teletrabajo y las jornadas laborales saludables.

¿Considera que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realiza pueden migrar en su totalidad al teletrabajo?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	3	10	7	20
De acuerdo	6	9	5	20
En desacuerdo	7	4	9	20
Totalmente en desacuerdo	2	0	6	8
	18	23	27	68



Ante los siguientes resultados, se establece que el 30% de los individuos encuestados están totalmente de acuerdo con que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realizan puede migrar en su totalidad al teletrabajo. De igual manera, el 29% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación. Al contrario, el 29% de los encuestados están en desacuerdo con que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realizan pueden migrar en su totalidad al teletrabajo. Y, el 12% restante de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En general, el 59% de los encuestados consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realizan puede migrar en su totalidad al teletrabajo. Mientras que, el 41% restante de los encuestados consideran que el contenido de su puesto de trabajo o funciones que realizan no puede migrar en su totalidad al teletrabajo.

¿Considera que ha logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	8	6	8	22
De acuerdo	7	16	9	32
En desacuerdo	2	1	6	9
Totalmente en desacuerdo	1	0	4	5
	18	23	27	68

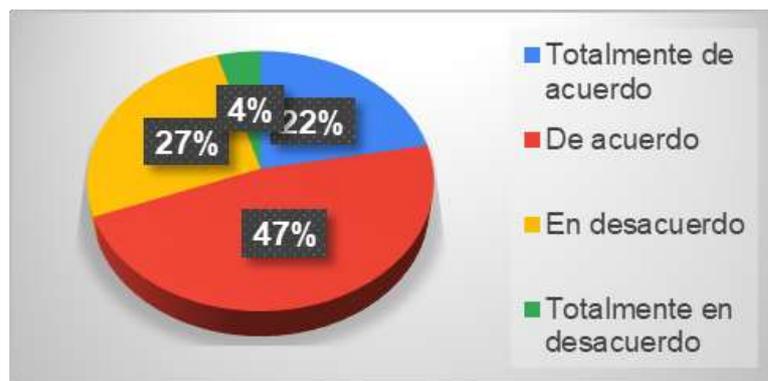


A partir de los siguientes resultados, se afirma que el 47% de los encuestados están de acuerdo con que han logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo. Así mismo, el 32% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta premisa. Mientras que, el 13% de los encuestados están en desacuerdo con que han logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo. De igual manera, el 8% de los encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 79% de los encuestados afirman que han logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo. Mientras que el 21% de los encuestados establecen que no han logrado cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo a partir de la implementación de la modalidad de teletrabajo.

¿Considera que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	4	7	4	15
De acuerdo	11	11	10	32
En desacuerdo	3	5	10	18
Totalmente en desacuerdo	0	0	3	3
	18	23	27	68

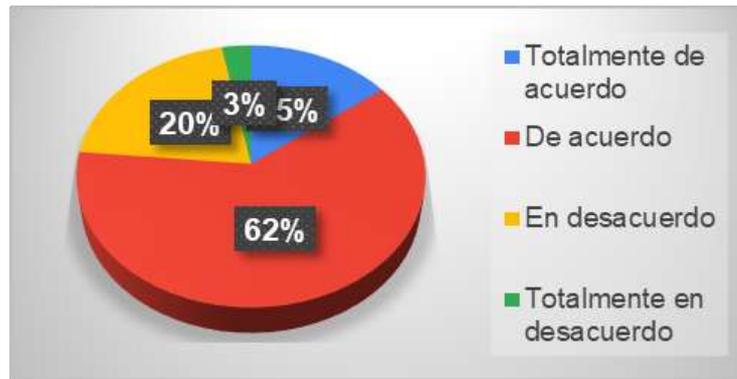


Según los resultados obtenidos, el 47% de los encuestados están de acuerdo con que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. De igual manera, el 22% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación. En contraparte, el 27% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. Así mismo, el 4% restante de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En términos generales, el 69% de los individuos encuestados afirman que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo son posible a través de la virtualidad. Mientras que, el 31% restante de los encuestados consideran que las relaciones interpersonales y la dinámica en equipo no son posible a través de la virtualidad.

¿Considera que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	2	3	5	10
De acuerdo	13	16	13	42
En desacuerdo	3	4	7	14
Totalmente en desacuerdo	0	0	2	2
	18	23	27	68

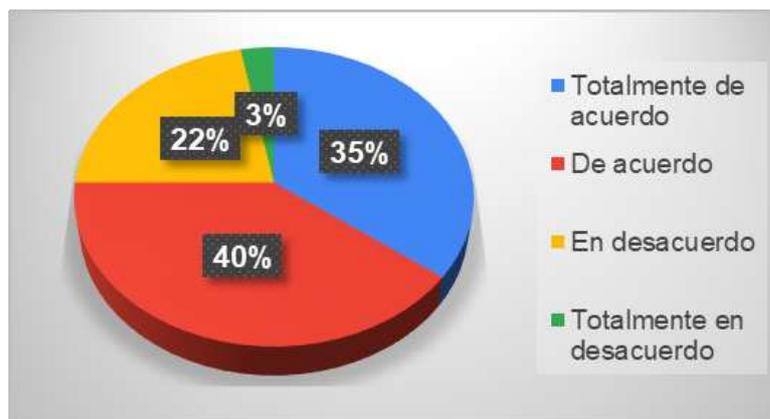


Desde la obtención de los siguientes resultados, se afirma que el 62% de los encuestados están de acuerdo con que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales. De igual manera, el 15% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otra parte, el 20% de los encuestados están en desacuerdo con que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales. Así mismo, el 3% restante de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

De manera general, se establece que el 77% de los encuestados consideran que es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales. Mientras que el 23% de los encuestados restantes afirman que no es sencillo relacionarse con individuos de generaciones distintas a la suya en los entornos digitales.

¿Su líder le brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	5	10	9	24
De acuerdo	9	11	7	27
En desacuerdo	4	2	9	15
Totalmente en desacuerdo	0	0	2	2
	18	23	27	68

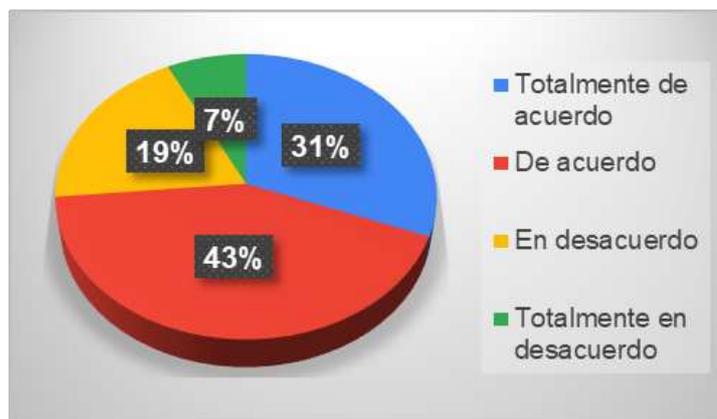


A partir de los resultados obtenidos, se establece que el 40% de los encuestados están de acuerdo con que su líder les brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades. De igual manera, el 35% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 22% de los encuestados están en desacuerdo con que su líder les brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades. Así como también, el 3% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En general, el 75% de los individuos encuestados afirman que su líder les brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades. Mientras que el 25% restante de los encuestados no consideran que su líder les haya brindó la retroalimentación y acompañamiento necesario para cumplir con sus responsabilidades.

¿Cree que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	5	9	7	21
De acuerdo	8	11	10	29
En desacuerdo	4	2	7	13
Totalmente en desacuerdo	1	1	3	5
	18	23	27	68

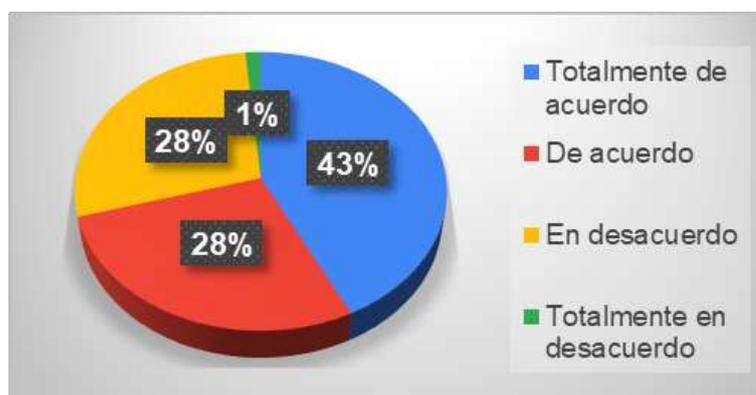


A partir de los siguientes resultados, se afirma que el 43% de los encuestados están de acuerdo con que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. De igual manera, el 31% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta afirmación. En contraparte, el 19% de ellos encuestados se encuentran en desacuerdo con que exista mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. Así mismo, el 7% restante de encuestados están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En términos generales, el 74% de los encuestados afirman que existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo. Mientras que el 26% restante de los encuestados consideran que no existe mayor flexibilidad laboral al realizar teletrabajo.

¿Percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	6	9	14	29
De acuerdo	7	8	4	19
En desacuerdo	4	6	9	19
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1
	18	23	27	68

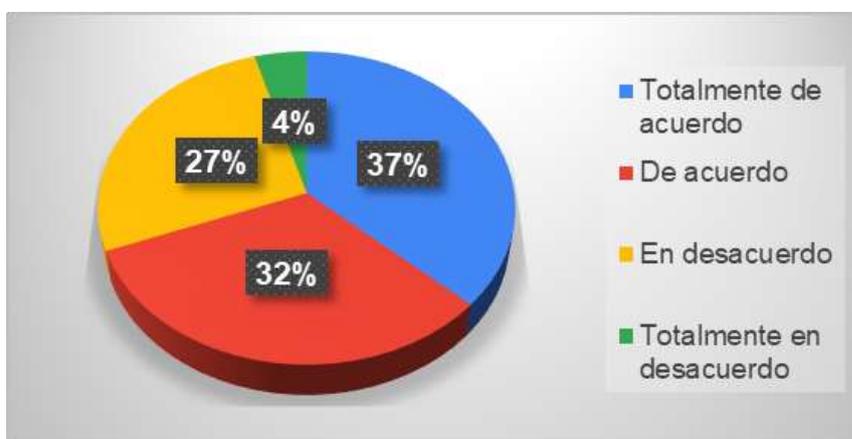


A partir de los siguientes resultados, se establece que el 43% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que se percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. De igual manera, el 28% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 28% de los encuestados están en desacuerdo con se percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia, al igual que el 1% de los encuestados que se encuentran totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En general, el 71% de los encuestados afirman que se percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia. Mientras que el 29% de los encuestados consideran que no se percibe mayor carga laboral a partir del inicio de la pandemia.

¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	9	7	9	25
De acuerdo	2	11	9	22
En desacuerdo	5	5	8	18
Totalmente en desacuerdo	2	0	1	3
	18	23	27	68

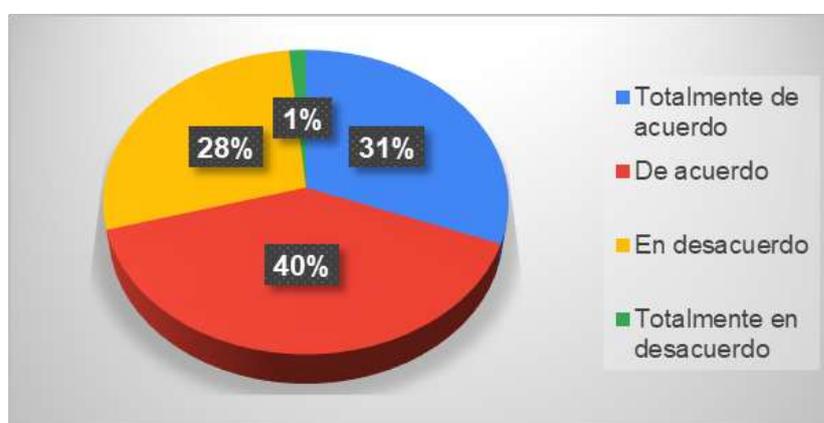


A partir de los siguientes resultados, se afirma que el 32% de los encuestados están de acuerdo con que pueden autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo. Así mismo, el 37% está totalmente de acuerdo con esta premisa. En contraparte, el 27% de los encuestados están en desacuerdo con pueden autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo. De igual manera, el 4% restante están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

De manera general, se establece que el 69% de los encuestados consideran que pueden autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo. Mientras que, el 30% de los encuestados no pueden autogestionar su tiempo de mejor manera en la modalidad del teletrabajo.

¿Considera que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	5	7	9	21
De acuerdo	7	11	9	27
En desacuerdo	6	5	8	19
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	1
	18	23	27	68

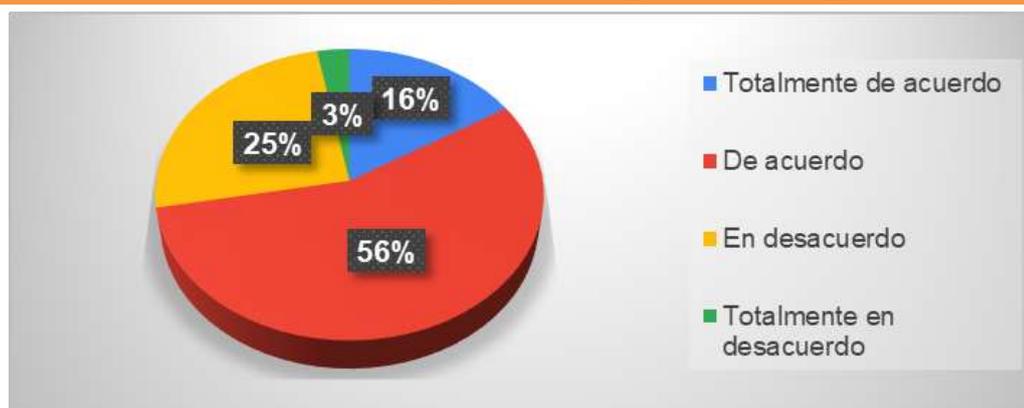


A partir de los siguientes resultados, se establece que el 31% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. De igual manera, el 40% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 28% de los encuestados están en desacuerdo con que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia, al igual que el 1% de los encuestados que se encuentran totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

En general, el 71% de los encuestados afirman que su organización promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia. Mientras que el 29% de los encuestados consideran que su organización no promueve el respeto por el tiempo de calidad en familia.

¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Totalmente de acuerdo	4	4	3	11
De acuerdo	10	13	15	38
En desacuerdo	4	5	8	17
Totalmente en desacuerdo	0	1	1	2
	18	23	27	68

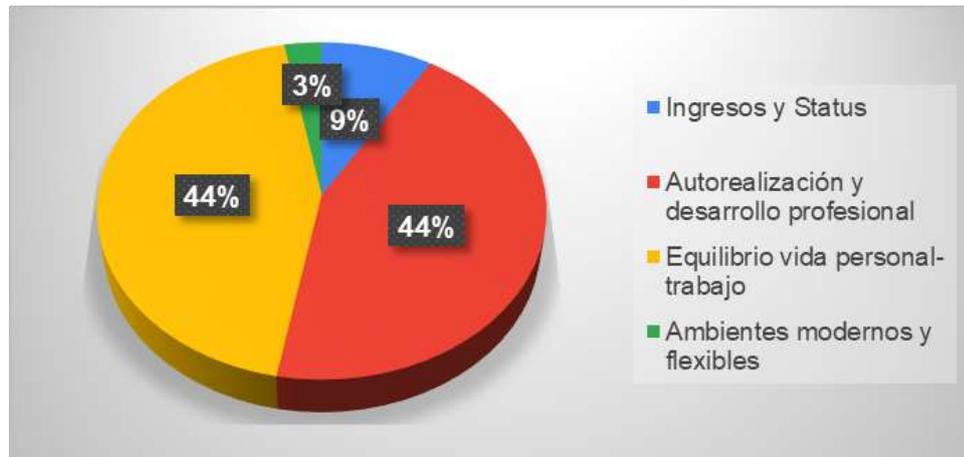


A partir de los resultados obtenidos, se establece que el 56% de los encuestados están de acuerdo con que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia. De igual manera, el 16% de los encuestados están totalmente de acuerdo con esta premisa. Por otro lado, el 25% de los encuestados están en desacuerdo con que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia. Así como también, el 3% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con esta premisa.

En general, el 72% de los individuos encuestados consideran que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia. Mientras que el 28% restante de los encuestados no consideran que han logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir del inicio de la pandemia.

¿Con cuál de las siguientes opciones usted relacionaría el significado del trabajo?

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Ingresos y Status	2	1	3	6
Autorrealización y desarrollo profesional	6	14	10	30
Equilibrio vida personal- trabajo	9	8	13	30
Ambientes modernos y flexibles	1	0	1	2
	18	23	27	68



Desde la obtención de los siguientes resultados, se afirma que el 9% de los encuestados perciben al trabajo como una fuente de ingresos y status, mientras que el 44% de los encuestados perciben al trabajo como una oportunidad de autorrealización y desarrollo profesional. Por otra parte, el 44% de los encuestados quieren trabajar en empresas que puedan tener un equilibrio entre la vida personal y trabajo. Y, por último, el 3% de los encuestados relacionan al trabajo como ambientes modernos y flexibles.

¿Qué sugerencias usted propondría para mejorar las condiciones laborales actuales?

De acuerdo con los resultados de la siguiente pregunta, el total de los encuestados sugieren que se debe de ofrecer capacitaciones relacionadas con el uso de las herramientas y plataformas digitales. Por otro lado, sugieren que la organización debe de trabajar en mejorar la comunicación entre los colaboradores y superiores. Así mismo, proponen que haya más equilibrio entre la jornada laboral y la personal, respetando horarios, promoviendo jornadas laborales saludables ya sea en la presencialidad o virtualidad. Además, establecen que la organización debe seguir enfocando su estrategia en las medidas de bioseguridad, para proteger al personal de la pandemia. Por último, sugieren que se refuercen los incentivos salariales, o un sueldo de acuerdo con las funciones y carga laboral que desempeñan.

INSTRUMENTO CUALITATIVO: GRUPO FOCAL

EMPRESA A

1. ¿De qué manera la organización implementó la modalidad de teletrabajo a inicios de la pandemia?

Respuesta 1: Fueron órdenes de nuestro Corporativo que implementó a través del área de Tecnología y Servicios la conexión remota para empezar a teletrabajo, así mismo el departamento de Recursos Humanos trabajó para brindar apoyo y seguimiento al personal, cabe mencionar que los temas de salud eran asumidos por RH.

Respuesta 2: La implemento dando prioridad al personal vulnerable, se realizó las comunicaciones organizacionales sobre la base de lo que impartió en su momento el gobierno luego se analizaron los cargos que podían estar en teletrabajo que por sus actividades y funciones podían aplicar a la modalidad.

Repuesta 3: La Organización implementó el uso de los medios digitales para teletrabajo progresivamente al inicio de la pandemia. El área de oficina pudo comenzar de una manera menos compleja el trabajo a distancia, ya que contábamos con los equipos tecnológicos necesarios que fueron brindados por la empresa. Sin embargo, es de relevancia destacar que los operarios de la organización no pudieron trabajar a distancia, debido a que que los cargos de esta área requieren de la presencialidad.

2. ¿De qué manera los líderes intervinieron para sinergizar los equipos de trabajo conformados por individuos de distintas generaciones, desde la virtualidad?

Respuesta 1: Fue a través de comunicación y la relación humana constante de los líderes con el equipo de trabajo, siempre orientados al cumplimiento del trabajo de forma ordenada y profesional.

Respuesta 2: Los líderes apoyaron para que el personal a su cargo tenga las facilidades y herramientas que les permitan desarrollar y asegurar las funciones inherentes al cargo de manera virtual.

Respuesta 3: Considero que se intervino de una manera apropiada al comienzo. Por ejemplo, a través de llamadas por *hangouts* o *meets*, nos contactábamos con nuestros líderes. Por medio de este canal, y gracias a que la empresa labora con el software de Google, fue posible mantener altos niveles de comunicación desde herramientas digitales como los chats. No obstante, la presión recayó a la rutina de trabajar en casa, en donde también tuve que asumir responsabilidades del día a día, sin poder focalizar toda mi energía solamente para el trabajo. A pesar de esto, creo que es un punto que se les escapa de las manos a nuestros líderes, pero que deben ser considerados al momento de liderar.

3. ¿La organización recaló la importancia de las buenas prácticas para el teletrabajo durante el confinamiento?

Respuesta 1: Sí, había estrategias de comunicación interna para llevar a cabo las tareas junto con recomendaciones para ejecutar teletrabajo de la mejor manera, lo cual permitía informar y capacitar a los colaboradores.

Respuesta 2: La organización recaló las buenas prácticas para el trabajo a través de comunicaciones virtuales y reuniones por Microsoft Teams con los líderes recalando el buen desempeño en este cambio de modalidad, asegurando el desarrollo de la operatividad del negocio desde cada uno de los frentes.

Respuesta 3: Considero que sí recaló las buenas prácticas para el teletrabajo, pero no fueron suficiente para mantener una armonía laboral, o contrarrestar los niveles de estrés al inicio del confinamiento. Esto se debe a la carga laboral que aumentó a raíz de la pandemia, y dar fin a la jornada laboral diaria parecía una tarea imposible de realizar, estaba conectada hasta la noche.

4. ¿Qué plan se implementó, o se espera implementar para acompañar el retorno a la presencialidad de los colaboradores?

Respuesta 1: Los casos de vulnerabilidad son controlados por el Médico Ocupacional en coordinación con Recursos Humanos, hay campañas de concientización que permiten dar a conocer al personal las medidas necesarias para disminuir los riesgos relacionados al contagio.

Respuesta 2: El plan de retorno a implementar es a través de reuniones con los líderes para analizar los colaboradores que puedan regresar a presencial o modalidad mixta, luego explicarle la importancia de su regreso a la compañía

acompañada de una bienvenida, que detalle el protocolo a seguir, las medidas de bioseguridad, y a su vez reforzando estos aspectos a través de la comunicación interna (mails, carteleras, letreros, etc).

Respuesta 3: Por el momento se espera que en menos de un mes se vuelva a la presencialidad por completa, en el área administrativa. El área de recursos humanos, de salud ocupacional y de seguridad industrial están orientando sus esfuerzos para preparar todo para el retorno a oficinas, desde los insumos de protección de bioseguridad, señaléticas, difusión de encuestas e información relevante relacionada con esta temática.

5. ¿Considera que la diversidad generacional influyó en el proceso de adaptación de su organización ante el nuevo contexto laboral generado por el covid-19?

Respuesta 1: Definitivamente si las nuevas generaciones apegadas más a la tecnología virtual tuvieron una rápida adaptación al esquema de teletrabajo, que aquellos individuos de generaciones no tan familiarizadas con estas herramientas tecnológicas.

Respuesta 2: Considero que si influyó en el proceso de adaptación debido a que existen generaciones en donde prima el contacto con otros colaboradores y el manejo de herramientas tecnológicas les resultaba difícil, al igual que combinar la concentración en el trabajo porque también atendían actividades, tareas y responsabilidades del hogar. Mientras que generaciones como los *Millenials*, o los *Centenials* quizás la mayoría no asume responsabilidades del hogar y definitivamente manejan de mejor manera la tecnología.

Respuesta 3: Sí, considero que la diferencia de edad fue un impedimento para que el proceso de adaptación al teletrabajo fluya y avance de una manera más rápida. Claro, los procesos tardan para que sean efectivos, pero en esta ocasión una gran parte personas de entre 40 a 60 años les costaba más familiarizarse con los medios que la empresa trataba de brindar para poder continuar con la productividad desde la virtualidad. Sin embargo, considero que mi generación, individuos de entre 20-30, años se les facilitó el manejo de las nuevas plataformas laborales y la dinámica virtual.

6. ¿A inicios del confinamiento, fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?

Respuesta 1: Realmente me costó de forma particular alrededor de 3 meses debido a que la familia quería disponer del tiempo completo de las madres trabajadoras para la atención al hogar, esto me llevó a organizar mis tiempos y establecer reglas dentro de casa obviamente las jornadas de trabajo al inicio eran hasta más de 12 horas continuas por la demanda de actividades y las nuevas metodologías adquiridas para ejecutar las funciones del puesto (Entrevistas virtuales, sesiones de inducción virtuales etc).

Respuesta 2: Al inicio fue complicado la empresa no estaba preparada, pero se fue definiendo y perfilando en el camino algunos temas que a la actualidad son gestionados de mejor manera. Lo primordial ha sido superado, pero todavía se debe mejorar el tema de conexiones y agilidad de resolución en tiempos.

Respuesta 3: No fue sencillo adaptarme de manera inmediata, pero considero que fue un proceso paulatino del cual ahora además de considerar que me he adaptado al completo, creo que la tecnología y la modalidad del teletrabajo son alternativas viables para ser productivos, y me gustaría que el retorno a la presencialidad no sea de forma total, sino que optemos por la modalidad híbrida.

7. ¿Qué significado tiene el trabajo para usted?

Respuesta 1: Si comentaba en mi anterior respuesta que el proceso de adaptación y la organización fueron claves dentro del hogar. Delimitar un espacio laboral y la colaboración de la familia fueron el balance que me permitieron asumir mis responsabilidades como madre, y también cumplir con mis objetivos como colaboradora.

Respuesta 2: Siempre he pensado y compartido que el trabajo es el motor en la vida del ser humano que te permite cubrir las necesidades básicas y de logro en una familia por tanto es muy importante cuidarlo y valorarlo más aun cuando somos pilar fundamental de un hogar, considero que mis hijos están conscientes de que el sacrificio que emprendo en el trabajo, nos permite tener una buena calidad de vida, siempre intento llevarles comida entre semana, charlar un poco con ellos, pero en realidad nuestros espacios o tiempos de calidad compartidos suceden los fines de semana.

Respuesta 7: Para mí el trabajo es un medio para alcanzar nuestros objetivos, si bien es cierto nos proporciona bienestar, autorrealización, sentido de pertenencia, etc. No es lo más importante para mi vida, sino que a través de la estabilidad emocional y financiera que este me genere, podré conseguir objetivos personales que llenan de manera mas integral mis expectativas y aspiraciones individuales.

8. ¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí, ¿Cómo ha logrado alcanzar el balance?

Respuesta 1: Considero que en la actualidad sí, al inicio fue muy complejo, verdaderamente me sentía frustrada, y esa frustración no me permitía ni hacer frente a mi rol como madre, ni cumplir de manera eficiente mis funciones y responsabilidades.

Respuesta 2: Al inicio fue difícil porque como personas no ponemos los límites y nos organizamos de acuerdo con lo que percibimos como prioridades, por lo tanto, detenerse en el trabajo y reconocer la importancia de los tiempos de descanso fue muy complejo durante el confinamiento. Sin embargo, considero que planificando y organizando los temas laborales y familiares esto es posible para conseguir un equilibrio, y asegurar el bienestar personal y el de nuestra familia.

Respuesta 3: Creo que en la actualidad el teletrabajo es mi modalidad favorita para laborar, sin embargo considero que sí es necesario asistir a la oficina de manera presencial, para reconectar y desconectarme de las responsabilidad y el ambiente de hogar; logrando ser más productiva en relación con mi puesto de trabajo.

9. ¿Ha percibido mayor carga laboral a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí ¿Por qué considera que percibe mayor carga laboral, y cuáles han sido los principales desafíos al momento de hacer frente a dicha carga?

Respuesta 1: Nuestra empresa ha venido en vertiginoso crecimiento desde el 2020 por lo que el trabajo se ha incrementado, y efectivamente hay una mayor carga laboral. Adicional que en puesto de trabajo mis servicios son para dos Unidades de Negocio lo cual hace que sea muy complicado hacer frente a mis responsabilidades sin sentirme exhausta en ocasiones. La pandemia, personalmente hizo que

reconozca que es muy difícil laborar en tu casa, porque asumes dos roles, el de madre y el de trabajadora.

Respuesta 2: Si se ha percibido mayor carga laboral cuando se está en modalidad de teletrabajo porque tenemos el concepto de que estamos en casa se debe laborar hasta más tarde pero este paradigma se debe romper por que la tranquilidad para evitar niveles de estrés es muy importante dentro de nuestro alcance.

Respuesta 3: Totalmente, considero que el mayor desafío es la autogestión del tiempo, y el que los líderes o la organización en general respete el tiempo personal o el tiempo en familia. Cuando laboraba de manera presencial antes de la pandemia, iba 8 horas a la empresa y llegaba a mi casa a dedicarme a mis asuntos personales, desconectándome por completo de las responsabilidades laborales, en cambio ahora estoy conectada literalmente por prolongadas jornadas laborales que duran aproximadamente 12 horas.

10. ¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera desde la virtualidad, o considera que las herramientas o plataformas digitales pueden ser un factor de distracción durante jornadas laborales?

Respuesta 1: Si, de pronto al principio costaba un poco adaptarse y había muchos distractores en el entorno familiar, pero en luego ya fue más controlado. Personalmente, no me encuentro distraída con las plataformas digitales de recreación, quizás es algo que impacta de manera más directa a las generaciones más jóvenes.

Respuesta 2: Considero que si se puede gestionar el tiempo y aprovechar la tecnología siempre y cuando uno se organice y de prioridad a la organización, así mismo, la organización brinde los tiempos necesarios para poder cumplir con las actividades y cerrar las tareas encomendadas.

Respuesta 3: Considero que sí, actualmente cuento con las herramientas emocionales y estrategias para autogestionar mi tiempo, establecer límites y organizarme de manera productiva. Sin duda alguna, el contar con herramientas digitales me ha facilitado organizarme, soy más productiva y siempre estoy al tanto de mis pendientes y responsabilidades sin que se me escape alguna de estas.

11. ¿Considera que experimentó riesgos de carácter ergonómico, social o psicológico a partir de la pandemia?

Respuesta 1: Si, definitivamente no todos pudimos tener una silla ergonómica en mi caso particular tuve que adquirir mis inmuebles para trabajar más cómoda ya que estaba teniendo problemas lumbares.

Respuesta 2: Al inicio de carácter psicológico no fue fácil y más aún que uno tiene a cargo personal y ningún líder estaba preparado para enfrentar estos cambios y uno estaba presionado por la gran responsabilidad que tengo como gerente de HR. Definitivamente los riesgos ergonómicos, los manejé individualmente, es decir, conseguí mi almohada especial, una silla, una mesa portátil, todo para reducir estas molestias.

Respuesta 3: Muchas veces me he sentido frustrada ante la sobrecarga laboral y ante comentarios en donde mis superiores no logran corroborar si verdaderamente trabajo las 8 horas requeridas. Creo que la situación actual, nos demuestra que no debemos evaluar ni remunerar a los colaboradores por las horas laboradas, sino por los resultados obtenidos. Los riesgos de carácter ergonómicos han sido indiscutibles, el no contar con una silla de escritorio adecuada para pasar horas sentada en ella me ha causado problemas de espalda.

12. ¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

Respuesta 1: Si, a través de la Gerencia de Recursos Humanos, el Médico Ocupacional, Trabajo Social y Jefe de Seguridad Industrial estaban muy pendientes de orientar de la forma más adecuada los casos de riesgos psicosociales.

Respuesta 2: No se ofreció apoyo psicológico como tal, sin embargo como Recursos Humanos estuvimos pendientes, atentos y preocupados por cada uno de nuestros colaboradores apoyándolos, escuchando y acompañándolos en este proceso de cambio, del cual a pesar de lo difícil que fue para la mayoría, actualmente nos sentimos orgullosos y bendecidos de estar saliendo adelante como una gran familia que somos.

Respuesta 3: La organización promueve hábitos saludables, sin embargo el apoyo psicológico como tal no fue proporcionado. Considero que ante todo el nuevo contexto de exigencias sí es necesario que los colaboradores cuenten con programas de apoyo en relación con las distintas problemáticas que la realidad actual desencadena.

EMPRESA B

1. ¿De qué manera la organización implementó la modalidad de teletrabajo a inicios de la pandemia?

- **Respuesta 1:** La implementación del teletrabajo fue complicada, sobre todo porque nos agarró de sorpresa. Lo que primero se hizo fue reuniones con los gerentes de cada área, donde primero se comenzó a priorizar los departamentos de atención al cliente 24/7 para ver las diferentes herramientas necesarias para continuar con el trabajo. El departamento de sistemas, recursos humanos y operativos organizamos reuniones y se comenzó a analizar los inventarios, equipos de computación que tenían cada uno, las laptops, si es que no tenían pues se comenzó a traerlas desde la oficina para instalarla en cada casa de los colaboradores, ver si tenían o no Internet, y si no como empresa invirtió con el Internet del personal.
- **Respuesta 2:** Como director de la empresa, tuve que reunir a todos los colaboradores y gerentes de la empresa, para que tengan conocimiento de cómo se trabajará durante la modalidad virtual. Así también se realizaron reuniones con el departamento de sistemas, recursos humanos y operativos organizamos reuniones y se comenzó a analizar los inventarios de laptops, sillas, computadores, etc. para que sean trasladados a las casas de cada colaborador.
- **Respuesta 3:** La implementación del teletrabajo nos tomó como sorpresa. La empresa en ningún momento detuvo las actividades laborales, más bien, intervino de manera inmediata, el director de la empresa convocó a todos los mandos superiores y gerentes a una reunión vía zoom para conocer lo que íbamos a hacer en esta nueva modalidad de teletrabajo. La empresa se encargó de brindarnos todos los equipos necesarios para que podamos trabajar desde casa, sin ningún problema.

2. ¿De qué manera los líderes intervinieron para sinergizar los equipos de trabajo conformados por individuos de distintas generaciones, desde la virtualidad?

- **Respuesta 1:** Nuestra empresa es muy familiar, tenemos colaboradores de todas las generaciones desde Baby Bombers hasta Centenials, el departamento de recursos humanos y el de sistemas fueron un gran soporte para la adaptación de las herramientas tecnológicas desde zoom, meets y teams. El departamento de Recursos Humanos se encargaba de llamarnos a todos los colaboradores para saber si conocían las herramientas o si necesitaban capacitaciones. Hubo algunas capacitaciones de manera virtual que realizó el departamento de sistemas, acerca de las plataformas y herramientas digitales que se iban a utilizar en la empresa. Para las personas de mayor edad y que tienen menos destrezas tecnológicas, hubo una inducción más personalizada y se realizó un seguimiento todos los días para saber si existían dificultades con el uso de las nuevas herramientas.
- **Respuesta 2:** Nuestra empresa se caracteriza por tener una cultura de apoyo. El departamento de Recursos Humanos se encargó de tener comunicación con todo el personal desde la generación Baby Boomer, Generación X, Generación Millenials y Generación Z. Se realizaron algunas capacitaciones que iban dirigidas hacia el uso de las nuevas plataformas y herramientas digitales. Para los Baby Bommer, se realizaron capacitaciones más personalizadas y a profundidad, donde tenían la oportunidad de realizar cualquier tipo de preguntas o dudas que tuvieran con respecto a las herramientas digitales.
- **Respuesta 3:** El departamento de Recursos Humanos se encargó de brindarnos algunas capacitaciones con respecto al manejo y uso de las nuevas herramientas digitales. Así también, los gerentes de cada departamento se encargaban de estar pendientes de todo el personal, con respecto a si teníamos alguna duda o pregunta referente al uso de las herramientas tecnológicas.

3. ¿La organización recalcó la importancia de las buenas prácticas para el teletrabajo durante el confinamiento?

- **Respuesta 1:** La empresa estuvo siempre pendientes, preocupadas por el personal, realmente siempre ha sido así desde antes de la pandemia. Siempre ha existido la buena práctica de atender y de que el colaborador se sienta motivado dentro de su puesto de trabajo. En este caso, fue igual, nunca nos abandonaron. Siempre fueron sinceros y a través de los gerentes nos mostraban cifras, negocios, dinero y utilidades para que podamos sociabilizar con los demás departamentos. Se conocía que existían muchas madres de familias que no podían trabajar toda la jornada laboral, por motivos externos tales como: realizar las tareas domésticas, atender a los hijos, entre otras cosas, es por ello que la empresa tomo la decisión de reducir las horas laborales por tres meses entre 8 a 6 horas laborales.
- **Respuesta 2:** Siempre hemos implementado las buenas prácticas dentro de la empresa, y esta vez no fue la excepción. Durante la pandemia, siempre fuimos comprensivos y sinceros con todo el personal. Se realizaban reuniones con los gerentes para mostrarles las cifras, negocios, dinero y utilidades de la empresa para que luego puedan sociabilizarlo con los demás colaboradores de cada área. Así también, se consideró tener en cuenta a las personas que se les dificultaba trabajar toda la jornada laboral, se le redujo las horas de trabajo pensando en el bienestar del personal.
- **Respuesta 3:** Desde que entre a la empresa, siempre se ha caracterizado por pensar en todo el personal, en nuestro bienestar y motivación. Durante la pandemia, fueron sinceros con todo el personal con respecto a las cifras, dinero y utilidades de la empresa. Así también, fueron comprensivos, en mi caso, soy mujer y también tengo hijos menores, lo cual se me dificulta trabajar todas mis horas completas desde la virtualidad. Es por ello, que la empresa decidió reducir la jornada laboral a más que se les dificultaba trabajar desde la virtualidad.

4. ¿Qué plan se implementó, o se espera implementar para acompañar el retorno a la presencialidad de los colaboradores?

- **Respuesta 1:** En Julio del 2020, se inició el retorno de la presencialidad manteniendo los aforos, las políticas internas, protocolos de bioseguridad y

los protocolos del COE nacional. Se dio prioridad a los departamentos, a las funciones de cada colaborador y siempre preocupados por la salud y seguridad del colaborador.

- **Respuesta 2:** El plan que se implementó fue que los colaboradores de mayor edad regresarán a la presencialidad, luego de a poco el personal de las demás áreas fueron volviendo a la presencialidad. Se respetó el aforo y las medidas de bioseguridad para dar inició nuevamente a la modalidad presencialidad.
- **Respuesta 3:** El plan de la empresa fue regresar a la presencialidad, respetando los aforos, las medidas de bioseguridad, las políticas de la empresa. El departamento de Recursos Humanos nos hacía siempre el respectivo seguimiento a cada colaborador para conocer el estado real de la persona, si necesitábamos algo y si nos sentíamos cómodos durante el regreso a la presencialidad.

5. ¿Considera que la diversidad generacional influyó en el proceso de adaptación de su organización ante el nuevo contexto laboral generado por el covid-19?

- **Respuesta 1:** En la empresa, no afectó mucho debido a que no hay muchas personas de mayor edad trabajando en los cargos más críticas. Así también, para estas personas si no se lograron adaptar a la modalidad del teletrabajo, en el retorno a la presencialidad se las priorizaron para que vayan a trabajar de manera presencial.
- **Respuesta 2:** El departamento de Recursos Humanos, estuvo pendiente de cada generación y de su proceso de adaptación durante la modalidad de teletrabajo. Se priorizó a todas las generaciones y se brindó el respectivo seguimiento.
- **Respuesta 3:** No, debido a que la empresa siempre estuvo al pendiente de todas las generaciones, así también todo el personal nos apoyamos en todo momento, cuando se nos dificultaba alguna plataforma, cuando estábamos estresados o desmotivados, los gerentes nos daban palabras de aliento para continuar con nuestras actividades laborales desde la virtualidad.

6. ¿A inicios del confinamiento, fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?

- **Respuesta 1:** Si, para todos los colaboradores fue difícil, no conocían ciertas herramientas digitales, fue un proceso largo para la adaptación a las nuevas plataformas pero que al final se logró y cada uno a su ritmo lo hizo.
- **Respuesta 2:** A partir de la pandemia, la empresa se encargó de dictar capacitaciones para el uso de las nuevas herramientas digitales, para los colaboradores fue difícil de adaptarse a las herramientas tecnológicas. Fue un camino de varias capacitaciones y por parte del Departamento de Recursos Humanos, se encargó de comunicarse con cada colaborador para conocer si tienen dificultad y en que se los puede ayudar.
- **Respuesta 3:** Para mí, si se me dificultó debido a que no tenía conocimiento acerca del uso de algunas herramientas digitales, la empresa nos ayudó en capacitarnos a todo el personal para trabajar de manera virtual.

7. ¿Qué significado tiene el trabajo para usted?

- **Respuesta 1:** El trabajo es una parte muy importante en mi vida tanto en la parte personal como en la parte profesional y hasta en la parte familiar, porque en el trabajo es una actividad donde puedo demostrar mis habilidades, competencias, me desafío a ser cada día mejor, es el tiempo donde me priorizo como persona durante la jornada laboral. Definitivamente, es muy importante para mí estar trabajando, debido a que es el balance que necesito entre los problemas de casa e hijos, el trabajo me complementa a sentirme una buena mujer, buena profesional, madre de familia y valorada dentro de la compañía.
- **Respuesta 2:** Yo considero al trabajo como una fuente de satisfacción y de desarrollo profesional y personal. Me siento satisfactorio cuando lidero la empresa, cuando hago las cosas bien y busco el bienestar de todo el personal.
- **Respuesta 3:** Para mí el trabajo va más allá de los ingresos que gane mensualmente, el trabajo es una oportunidad de aprender todos los días algo nuevo, de desarrollarme como persona y como profesional. El tener un

equilibrio entre la vida personal y laboral y encontrar un trabajo que me permita tener la flexibilidad laboral me satisface mucho.

8. ¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí, ¿Cómo ha logrado alcanzar el balance?

- **Respuesta 1:** Al principio de la pandemia, cuando estaba de manera virtual se me complicaba mucho, debido a que como mujer tenía que hacer los trabajos domésticos y el trabajo, fue muy complicado. En la actualidad, si he logrado encontrar el balance entre mi vida laboral y personal, debido a que he regresado a la presencialidad, he vuelto a mi jornada laboral definido y luego de salir de la oficina puedo llegar a la casa y compartir con mis hijos.
- **Respuesta 2:** A partir de la pandemia, se me dificultó mucho acostumbrarme a la modalidad virtual y a lograr mantener este equilibrio entre la vida personal vs la vida laboral. En la actualidad, debido a que hemos vuelto a la presencialidad, ya he logrado encontrar un balance entre la vida personal y laboral.
- **Respuesta 3:** En la pandemia, si intentaba encontrar un balance entre mi vida personal y laboral. Me organizaba y terminaba mis funciones hasta el final de mi jornada laboral, se me dificultaba un poco porque a veces fuera del horario laboral recibía llamadas de trabajo. En el tema personal y familiar, intentaba cumplir con mis horas laborales para luego poder compartir con mis hijos, debido a que ellos también sufrieron por el tema del confinamiento.

9. ¿Ha percibido mayor carga laboral a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí ¿Por qué considera que percibe mayor carga laboral, y cuáles han sido los principales desafíos al momento de hacer frente a dicha carga?

- **Respuesta 1:** Considero que sí, en la mayoría de los cargos de la compañía, debido a que a inicios de la pandemia se tuvo que despedir el 20% de los colaboradores y estas obligaciones se tuvieron que repartir entre todos los colaboradores que se quedaron.
- **Respuesta 2:** En la empresa, se tuvo que hacer un recorte de personal y se despidieron al 20% de colaboradores, esto ha hecho que los colaboradores

perciban mayor carga laboral, debido a que se tuvieron que repartir las funciones de los desempleados hacia ellos.

- **Respuesta 3:** Definitivamente, debido a que hemos tenido que realizar las funciones de otras personas que han sido despedidas. Uno de los desafíos ha sido tener que completar todas las funciones dentro de la jornada laboral y si no las he terminado quedarme trabajando hasta tarde.

10. ¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera desde la virtualidad, o considera que las herramientas o plataformas digitales pueden ser un factor de distracción durante jornadas laborales?

- **Respuesta 1:** Desde la virtualidad, se me complica organizarme, concentrarme bien, tener un equilibrio entre la vida personal y laboral. Y considero que las herramientas digitales pueden ser un factor de distracción si no la sabemos utilizar de manera positiva, concentrados en nuestros trabajos y reuniones laborales.
- **Respuesta 2:** No, debido a que siempre habrá una distracción dentro de la casa. En mi caso, tengo hijos menores que por más que se les diga que estoy ocupado realizando mi trabajo, necesitan de atención.
- **Respuesta 3:** Se me complica la virtualidad, debido a que no encuentro un equilibrio entre la vida personal y laboral, y no considero que las plataformas sean un factor de distracción, al contrario pienso que es importante aprender y adaptarnos de mejor manera para que se pueda cumplir con todos los objetivos de la empresa.

11. ¿Considera que experimentó riesgos de carácter ergonómico, social o psicológico a partir de la pandemia?

- **Respuesta 1:** Sí, experimente los riesgos sociales y psicológicos, en mi caso particular como madre me preocupe por lo que vivieron mis hijos, el no tener contacto social con otros niños y por mi parte con mis compañeros de trabajo. Fui manejando estos riesgos haciendo actividades de recreación, deporte, concentrarme en el trabajo y cumplir con todas las metas.
- **Respuesta 2:** Sí, experimenté más que todo los riesgos psicológicos debido a que me afectó mucho lo que estaba viviendo el país y tener que explicar a

cada uno de mis hijos lo que estaba sucediendo en este momento, el que no pueden salir a jugar con amigos en el parque, ni tener algún tipo de acercamiento con ninguna persona. Fue difícil pero no imposible.

- **Respuesta 3:** Sí, en especial los riesgos psicológicos y sociales, en los riesgos ergonómicos no tuve ningún tipo de problema, debido que la empresa nos brindó todo lo que necesitamos para continuar con el trabajo desde casa.

12. ¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

- **Respuesta 1:** No de manera general, pero sí de manera puntual, gestión humana siempre estuvo pendiente y preguntando cualquier problema que presenten los colaboradores y sus familiares, inclusive subsidiado un porcentaje de los gastos médicos que haya tenido algún colaborador y sus familiares. Algunos colaboradores han tenido que llevar a sus hijos a psicólogos y la empresa los ha apoyado con un subsidio y nuestro departamento medico siempre pendiente del avance de los niños.
- **Respuesta 2:** La gestión humana se encargó de estar al pendiente de los colaboradores, si tienen algún problema personal o familiar. Como empresa nos preocupamos también por las familias del personal, es por ello que ofrecimos sesiones psicológicas al personal y a los hijos del personal, si llegaban a necesitar.
- **Respuesta 3:** La empresa se preocupó por nosotros y por nuestras familias. Se encargó de brindarnos un porcentaje de los gastos médicos y de ofrecernos sesiones psicológicas para nosotros y nuestras familias.

EMPRESA C

1. ¿De qué manera la organización implementó la modalidad de teletrabajo a inicios de la pandemia?

- **Respuesta 1:** Por ser una empresa de consultoría y acompañamiento a las empresas, tuvimos una gran ventaja, debido a que antes de la pandemia ya estuvimos utilizando con cierta frecuencia plataformas digitales tales como: zoom con nuestros socios de otros países, es por ello que ya todos los colaboradores teníamos conocimiento de esta plataforma que se convirtió en la principal. Cuando ocurrió lo de la pandemia y la nueva modalidad de teletrabajo, lo que se tuvo que hacer es aprender mucho más sobre esta herramienta digital y las demás que existen dentro del mercado.
- **Respuesta 2:** Los tres primeros meses, trabajamos de manera virtual realizando conexiones con nuestros clientes vía zoom, meets, teams y otras herramientas digitales. Se nos brindó un escritorio, las laptops, sillas que nos pudiese servir para trabajar desde casa. Y de ahí, poco a poco nos fuimos incorporando en reuniones una a dos veces por semanas presenciales, hasta que poco a poco fuimos retomando todo.
- **Respuesta 3:** A partir de la pandemia, la empresa se encargó de dictarnos las respectivas capacitaciones acerca de las plataformas digitales y se nos brindó los equipos tecnológicos tales como: las laptops, sillas, mesas, todo lo que necesitáramos para trabajar desde casa.

2. ¿De qué manera los líderes intervinieron para sinergizar los equipos de trabajo conformados por individuos de distintas generaciones, desde la virtualidad?

- **Respuesta 1:** En mi caso como líder de mi empresa fue enviar a todos mis colaboradores a trabajar desde casa y se comenzó a tener reuniones periódicas, nos reuníamos una vez en la mañana y una vez en la tarde. Como equipo era como dar un brief en la mañana acerca de que vamos a hacer hoy y en la tarde para ver novedades y avances. Esta fue la estrategia que se tomó como líder y junto con la directora de la empresa para mantener a la gente conectada. Además, se activó con mayor fuerza el uso de WhatsApp entre nosotros para comentarnos novedades, para apoyarnos no solamente en temas de trabajo, sino evidentemente estar siempre dispuesto a dar una

ayuda a quien la necesitara por temas de salud de ese colaborador o de la familia.

- **Respuesta 2:** Todos nos apoyamos entre sí, se nos brindó las respectivas capacitaciones acerca de las herramientas digitales para poder continuar con nuestras actividades y nuestras reuniones con los clientes. Nos apoyamos con respecto a las nuevas plataformas digitales y en la adaptación a esta nueva modalidad de trabajo.
- **Respuesta 3:** El Gerente General realizaba reuniones periódicas, una vez en la mañana y una en la tarde para conversar acerca de nuestros avances en el trabajo. Así mismo, se nos brindó las respectivas capacitaciones acerca de las nuevas herramientas digitales que se iban a utilizar en la modalidad teletrabajo.

3. ¿La organización recalcó la importancia de las buenas prácticas para el teletrabajo durante el confinamiento?

- **Respuesta 1:** Si, en nuestra empresa si se dio mucho eso, de hecho, uno de los programas de capacitación o conferencia que se preparó de forma gratuita para clientes y en general para quien lo pudiese escuchar, eran las buenas prácticas del teletrabajo recomendaciones tales como: vestirse tal cual fuese a trabajar, buscar un espacio donde no sea interrumpido, entro otras recomendaciones, las mismas que aplicamos en nuestra empresa.
- **Respuesta 2:** Si, se brindó algunas capacitaciones enfocadas a este tema, al igual que el apoyo de clientes que tenían sus charlas y sus capacitaciones enfocadas en el mejoramiento del teletrabajo.
- **Respuesta 3:** Efectivamente, la empresa se encargó de brindar capacitaciones acerca de las buenas prácticas, así también, la empresa nos apoyó mucho en todo momento, desde problemas personales, familiares hasta la motivación desde la virtualidad.

4. ¿Qué plan se implementó, o se espera implementar para acompañar el retorno a la presencialidad de los colaboradores?

- **Respuesta 1:** El plan de acción fue comenzar con el retorno a la presencialidad de las personas que eran muy imprescindibles que estuviesen

en la oficina, y se ha dejado para el final a los colaboradores que tienen una situación familiar o personal que les impedía acercarse a la oficina todos los días. Hemos sido muy flexibles, esta ha sido la clave.

- **Respuesta 2:** Actualmente todos estamos en la modalidad híbrida, estamos asistiendo dos a tres veces por semanas en tiempo completo y los dos días restantes en casa, en modalidad híbrida para evitar cualquier tipo de contagios.
- **Respuesta 3:** El plan que se implementó fue empezar con la modalidad híbrida, asistiendo tres veces a la semana a la oficina y dos veces a la semana trabajar desde casa para cumplir con el aforo y evitar cualquier tipo de contagio.

5. ¿Considera que la diversidad generacional influyó en el proceso de adaptación de su organización ante el nuevo contexto laboral generado por el covid-19?

- **Respuesta 1:** Dentro de nuestro equipo lo hemos sabido manejar correctamente, debido a que nos dedicamos a esto: a gestionar las emociones de las personas que trabajan con nuestros clientes. Hemos estado disponibles, hemos sido un apoyo y un soporte entre todos sin importar la edad.
- **Respuesta 2:** Si, en nuestra empresa todos los colaboradores somos Millennials, es por ello que fue más fácil adaptarnos a este nuevo contexto laboral, todos nos apoyamos entre sí, nos motivamos y nos supimos aconsejar y a levantar cuando veíamos al otro compañero triste debido a una pérdida de un familiar u otros asuntos personales. Así mismo, fue al momento de adaptarnos a las nuevas herramientas digitales, aunque hubo herramientas que no se conocían por nuestro negocio y nos tocó trabajar mucho para poder adaptar las herramientas tecnológicas y poder realizar las capacitaciones teniendo una manera más dinámica a través de la virtualidad.
- **Respuesta 3:** En la empresa, desde antes de la pandemia hemos sabido apoyarnos, colaborar y motivarnos entre todos los compañeros. A partir de la pandemia y el nuevo contexto laboral que nos tocó vivir a todos, supimos actuar de manera correcta, nos apoyamos y nos dimos apoyo moral y emocional en todo momento.

6. ¿A inicios del confinamiento, fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?

- **Respuesta 1:** Desde antes de la pandemia, ya se utilizaba herramientas digitales como el zoom, pero cuando se inició el teletrabajo se tuvo que aprender mucho más sobre nuevas herramientas y plataformas. Esto sí tuvo su grado de complejidad, en el cuarto mes luego de haber aprendido acerca del uso de las herramientas, se comenzó a ofrecer a nuestros clientes los servicios de capacitación, de conferencias, de coaching y de team building (eventos que se realizan de forma presencial) de manera virtual. Esto generó un período muy complejo, una curva de aprendizaje que se hacía muy difícil de manejar. Si bien es cierto, nos preparábamos antes de estar con el cliente de manera virtual, pero de igual forma al momento de estar en vivo se presentaban una serie de dificultades y anécdotas propias acerca de este tema de la virtualidad. Pero todo fue un aprendizaje, si hubo una etapa difícil al inicio, debido a que no estábamos seguros de que si nuestros servicios que ofrecíamos de manera virtual tenían el mismo impacto en las personas que nos escuchaban.
- **Respuesta 2:** En los primeros meses, mientras se conocían las herramientas y plataformas digitales que se iban a utilizar durante el teletrabajo, hubo un tiempo de adaptación, pero para la mayoría de los colaboradores si fue fácil adaptar dichas herramientas tecnológicas, se fluyó bastante rápido.
- **Respuesta 3:** Como empresa consultora que teníamos que realizar conferencias y coaching a empresas internacionales, ya teníamos conocimiento acerca de la plataforma zoom de manera puntual, pero a partir de la pandemia tuvimos que aprender y adaptarnos a nuevas plataformas digitales para continuar con nuestro trabajo de manera virtual. Al principio si fue un proceso de adaptación y aprendizaje, pero si supimos apoyarnos entre todos y lograr manejar las plataformas de manera eficiente.

7. ¿Qué significado tiene el trabajo para usted?

- **Respuesta 1:** Para mí es una sensación de logro, de éxitos, ya que mi trabajo es acompañar a ejecutivos y a equipos a que alcancen cada vez más metas desafiantes. Va más allá de lo económico, para mí el trabajo es logro y lo relaciono con ese agradecimiento que tienen mis clientes cuando son capaces de alcanzar algo.
- **Respuesta 2:** Para mí el trabajo significa autorrealización, motivación, me hace feliz y siempre enfocada en todas mis metas a futuro.
- **Respuesta 3:** Para mí el trabajo tiene un fuerte significado en mi vida. Significa autorrealización tanto en el ámbito profesional como laboral. Agradezco a la vida por poder trabajar en una empresa que me permite cada día aprender nuevas cosas y que me motiva a cumplir mis metas a futuro.

8. ¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí, ¿Cómo ha logrado alcanzar el balance?

- **Respuesta 1:** Yo diría que estoy en un proceso de aprendizaje, estoy en un proceso de adaptación que continúa, he alcanzado un 70% para sentirme cómodo trabajando desde casa y compartiendo con mi familia. Si me ha costado mucho, debido a que mi trabajo es 30% presencial y 70% virtual. También porque la mayor parte de la pandemia tuve que hacer home office, lo cual implica tener poco tiempo para relacionarse con la familia.
- **Respuesta 2:** Si, los primeros meses por la situación que se vivió en el país y por el miedo ante la enfermedad, eso hizo que existiera mucha ansiedad y una carga emocional fuerte. Pero luego, el tiempo en casa me sirvió mucho, debido a que soy muy planificadora y logre avanzar en proyectos personales y a la vez mis proyectos laborales. Se ha logrado un equilibrio y actualmente lo mantengo.
- **Respuesta 3:** A partir de la pandemia, si se me dificultó este equilibrio entre la vida personal y laboral, debido a que pasaba más tiempo trabajando desde casa que compartiendo con mi familia. Se me dificultó mucho separar el trabajo de mi familia. En la actualidad, que ya he regresado a la presencialidad, puedo decir que siento este equilibrio entre la vida personal y

laboral. Ahora si, puedo compartir las horas necesarias en el trabajo y con mi familia.

9. ¿Ha percibido mayor carga laboral a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí ¿Por qué considera que percibe mayor carga laboral, y cuáles han sido los principales desafíos al momento de hacer frente a dicha carga?

- **Respuesta 1:** Definitivamente si, la carga laboral se ha incrementado, habló por mí, por mis colaboradores, por mi empresa y por los equipos de mis clientes. Se pierden los horarios, la formalidad de reuniones que se deben tratar dentro de la jornada laboral. Se ha perdido la formalidad y respeto que se tenían en los horarios laborales.
- **Respuesta 2:** Sí, hubo días que el trabajo se acumulaba y como estaba en casa empezaba a trabajar desde las 9 de la mañana y cuando me daba cuenta ya eran las 7 de la noche. El teletrabajo afectó mucho la jornada laboral, mis tiempos de comida, si tuve un poco de desorganización en este aspecto y me sigue impactando.
- **Respuesta 3:** Considero que sí, he percibido mayor carga laboral desde que trabajo en casa, debido a que muchas veces se me han acumulado los trabajos y he tenido que pasar trabajando todo el día en eso para la fecha de entrega acordada.

10. ¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera desde la virtualidad, o considera que las herramientas o plataformas digitales pueden ser un factor de distracción durante jornadas laborales?

- **Respuesta 1:** Considero que es bastante difícil poder hacer una autogestión óptima del tiempo bajo el formato y el contexto que estamos trabajando, sin embargo, se puede lograr parcialmente. En mi caso particular, el uso de las plataformas tecnológicas ha sido un aprendizaje gradual, he tenido que darme mis espacios, poner mis horarios sobre todo en el último semestre he podido manejar mejor mi tiempo.
- **Respuesta 2:** No, en mi caso he utilizado las herramientas tecnológicas de manera positiva, me he concentrado mucho en mi trabajo y he sabido separar

mi trabajo con utilizar las redes sociales como factor de distracción dentro de mi jornada laboral.

- **Respuesta 3:** Si, soy de la generación Millenialls y considero que me supe adaptar con facilidad a la nueva modalidad del teletrabajo. No me incomoda trabajar desde casa, al contrario siento que soy más productivo.

11. ¿Considera que experimentó riesgos de carácter ergonómico, social o psicológico a partir de la pandemia?

- **Respuesta 1:** A cada colaborador se les facilitó los equipos que normalmente utilizaban en la empresa desde sus asientos cómodos hasta sus equipos y celular todo lo tuvieron a su disposición para que los ubicarían en un espacio que les resulte cómodo en su domicilio y puedan trabajar desde casa. Con respecto a los riesgos psicosociales y social, en algún momento más de un colaborador del equipo se vio afectado mental y emocionalmente por situaciones de salud, personal o de sus familias, se les brindó el apoyo necesario, se le sugirió un tratamiento psicológico.
- **Respuesta 2:** En los primeros meses, si experimenté riesgos sociales y psicológicos. Debido a lo que estaba ocurriendo con el país y por el aumento acelerado de muertes y de contagios.
- **Respuesta 3:** Si, considero que experimenté los riesgos psicológicos y sociales. Por parte de los riesgos ergonómicos no, debido a que la empresa si me otorgó todos equipos tecnológicos y sillas para que pudiera trabajar desde casa.

12. ¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?

- **Respuesta 1:** Lo que se ha hecho durante el retorno a la presencialidad, es tener espacios extras fuera de las jornadas laborales para poder reunirnos, conversar y compartir un momento en la playa, restaurante, considerando que es una buena estrategia que ayuda a mantener la salud mental, emocional y física del equipo. Así también, se ha invitado a los colaboradores a charlas de capacitación con respecto a competencias técnicas como competencias

emocionales, para que sigan manteniendo en alto la energía cognitiva, que sigan estudiando, preparándose intelectualmente. Y, por último, apoyarnos constantemente con palabras de aliento y estar atentos al personal para detectar a tiempo si alguien necesita algún tipo de ayuda y poder brindarle lo que necesita.

- **Respuesta 2:** Si, se brindó a los colaboradores capacitaciones técnicas y manejo de emociones, como mejorar en el teletrabajo. Así también la empresa fue flexible, se tienen reuniones fuera de la jornada laboral para conversar y compartir con todos el personal.
- **Respuesta 3:** Lo que hizo la empresa fue dictar capacitaciones dirigidas hacia el manejo de emociones durante la pandemia y como trabajar desde la modalidad teletrabajo. Así también, el Gerente de la empresa nos invitaba dos veces a la semana a comer y conversar fuera de las jornadas laborales.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS FOCALES

Pregunta	Empresa A	Empresa B	Empresa C
¿De qué manera la organización implementó la modalidad de teletrabajo a inicios de la pandemia?	<p>-El departamento de RH intervino en este proceso (seguimiento y apoyo al personal).</p> <p>-Prioridad al personal vulnerable, comunicación organizacional, medidas gubernamentales.</p>	<p>-Implementar el teletrabajo fue complejo, se realizaron reuniones entre gerencia, se priorizó la atención al cliente, y se planificó el inventario para proporcionar las herramientas tecnológicas al personal (equipos portátiles, internet, plataformas, etc).</p>	<p>Se realizaron capacitaciones para el uso de las herramientas, equipos y plataformas tecnológicas.</p> <p>Nos brindaron los equipos necesarios para continuar el trabajo desde la virtualidad.</p>
¿De qué manera los líderes intervinieron para sinergizar los equipos de trabajo conformados por individuos de distintas generaciones, desde la virtualidad?	<p>-Comunicación y promoción del trabajo en equipo. Orientar esfuerzos al cumplimiento de objetivos.</p> <p>-Los líderes proporcionaron herramientas digitales necesarias para asegurar el cumplimiento de las tareas.</p>	<p>Existen individuos de distintas generaciones, RH intervino para fortalecer el trabajo en equipo. El departamento de IT, acompañó personalmente a los colaboradores de generaciones Baby Boomer o X que tenían dificultad para manejar las herramientas.</p>	<p>Como líder realizaba reuniones dos veces al día para revisar los avances del trabajo.</p> <p>Se reforzó el uso del WhatsApp para mantenernos siempre conectados con el equipo de trabajo.</p>
¿La organización recalcó la importancia de las buenas prácticas para el teletrabajo durante el confinamiento?	<p>-Informar y capacitar al personal, desde la comunicación interna.</p> <p>-Plataformas digitales (Teams) que faciliten la comunicación.</p>	<p>La empresa implementó buenas prácticas, siempre direccionando la estrategia para alcanzar el bienestar del personal. La organización reconocía la doble presencia y proponían jornadas de trabajo flexibles.</p>	<p>Se brindó algunas capacitaciones enfocadas a las buenas prácticas.</p>
¿Qué plan se implementó, o se espera implementar para acompañar el retorno a la presencialidad?	<p>-Campañas de concientización sobre el cuidado ante el Covid-19, y soporte de Salud Ocupacional.</p>	<p>Progresivamente se planificó el retorno a la presencialidad, respetando las medidas de bioseguridad y políticas de empresa</p>	<p>Para el retorno a la presencialidad se ha dejado para el final a los colaboradores que tienen una situación familiar o personal que les impedía acercarse</p>

<p>de los colaboradores?</p>	<p>-Reuniones con los líderes, bienvenida a la presencialidad, detalle del protocolo de bioseguridad (comunicación interna).</p>	<p>que aseguren el bienestar del personal.</p>	<p>a la oficina todos los días.</p>
<p>¿Considera que la diversidad generacional influyó en el proceso de adaptación de su organización ante el nuevo contexto laboral generado por el covid-19?</p>	<p>-Las generaciones apegadas a la tecnología se adaptaron con mayor facilidad a las tecnologías.</p> <p>-Relaciones interpersonales según la generación. Dificultad para gestionar las responsabilidades del hogar y asumir las funciones de trabajo desde la virtualidad y las nuevas tecnologías.</p> <p>Millenials y Centenials: Mejor adaptación a la tecnología, menores responsabilidades del hogar.</p> <p>Generación X y Baby Boomer: Mayor dificultad para gestionar las tecnologías. Mayores responsabilidades de hogar.</p>	<p>RH hizo mucho hincapié a las diferencias generacionales en relación con el uso de la tecnología, de esta manera siempre se estuvo pendiente de los niveles de aprendizaje de cada colaborador.</p>	<p>Si, como equipo hemos sido un apoyo y un soporte entre todos sin importar la edad.</p>
<p>¿A inicios del confinamiento, fue sencillo adoptar el teletrabajo y las herramientas o plataformas digitales como nueva modalidad laboral?</p>	<p>-Ser madre trabajadora fue muy difícil, gestionar los tiempos, trabajar por más de 12 horas, asumir las nuevas metodologías de trabajo (virtualidad).</p> <p>-Se debe mejorar los temas de conexiones y la agilidad de resolución (tiempos de respuesta).</p>	<p>Fue difícil, pero se logró a través de las capacitaciones, de la comunicación y del apoyo y gestión de RH.</p>	<p>Sí, tuvo su grado de complejidad, en el cuarto mes luego de haber aprendido acerca del uso de las herramientas, se comenzó a ofrecer a nuestros clientes los servicios de capacitación, de conferencias, de coaching y de team building (eventos que se realizan de forma presencial) de manera virtual.</p>

<p>¿Qué significado tiene el trabajo para usted?</p>	<p>-Sustento económico, medio para mantener a su familia.</p> <p>-Motor en la vida del ser humano, cubrir necesidades básicas y de logro y brindarle a mi familia una buena calidad de vida.</p>	<p>El trabajo es muy importante en mi vida, en la parte profesional y personal. El trabajo me complementa a sentirme una buena mujer, una buena madre y una profesional valorada.</p> <p>El trabajo es fuente de satisfacción y desarrollo profesional.</p> <p>El trabajo va más allá de los ingresos mensuales, es una oportunidad de aprendizaje diario, teniendo equilibrio entre la vida personal y laboral (flexibilidad):</p>	<p>El trabajo es una sensación de logros y éxitos, va más allá de lo económico.</p> <p>El trabajo significa autorrealización, motivación, me hace feliz y siempre enfocada en todas mis metas a futuro.</p> <p>Para mí el trabajo tiene un fuerte significado en mi vida. Significa autorrealización tanto en el ámbito profesional como laboral.</p>
<p>¿Usted ha logrado alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida personal a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí, ¿Cómo ha logrado alcanzar el balance?</p>	<p>-Actualmente sí, al inicio fue complejo por los niveles de frustración y la doble presencia (rol de madre).</p> <p>-Fue difícil, porque no lograba establecer límites o tiempos de descanso. Sin embargo, planificando los temas laborales y familiares se puede lograr un equilibrio.</p>	<p>La doble presencia (rol de trabajadora y madre de familia) era complicado asumir los dos roles, pero al volver a la presencialidad he conseguido nuevamente equilibrar estas dos esferas.</p> <p>La organización y planificación de mis funciones fue de gran importancia para lograr el equilibrio. Era complicado cuando otros no respetaban las horas laborales, y se hacían requerimientos fuera de los horarios establecidos.</p>	<p>Estoy en un proceso de aprendizaje y de adaptación. Si me ha costado mucho, debido a que mi trabajo es 30% presencial y 70% virtual. También porque la mayor parte de la pandemia tuve que hacer home office, lo cual implica tener poco tiempo para relacionarse con la familia.</p> <p>Al inicio de la pandemia, se me dificultaba mucho organizarme con los horarios de trabajo, actualmente he logrado un equilibrio y lo mantengo.</p>
<p>¿Ha percibido mayor carga laboral a partir de la pandemia? Si su respuesta es sí ¿Por qué considera que</p>	<p>-A partir de la pandemia, la utilidad organizacional aumentó, así como mi carga laboral, sintiéndome exhausta. La doble</p>	<p>Sí hay más carga laboral, además del recorte de personal que se realizó a inicios del confinamiento, las jornadas virtuales</p>	<p>Si, debido a que se han perdido los horarios, la formalidad de reuniones que se deben tratar dentro de la jornada laboral.</p>

<p>percibe mayor carga laboral, y cuáles han sido los principales desafíos al momento de hacer frente a dicha carga?</p>	<p>presencia dificulta este proceso.</p> <p>-El estar en casa no debería implicar trabajar más horas.</p>	<p>implicaban laborador más horas.</p>	<p>Sí, hubo días que el trabajo se acumulaba y como estaba en casa empezaba a trabajar desde las 9 de la mañana y cuando me daba cuenta ya eran las 7 de la noche.</p>
<p>¿Considera que puede autogestionar su tiempo de mejor manera desde la virtualidad, o considera que las herramientas o plataformas digitales pueden ser un factor de distracción durante jornadas laborales?</p>	<p>-Es difícil gestionar el tiempo ante los distractores familiares.</p> <p>-Sí se puede gestionar el tiempo, aprovechar la tecnología, delimitar tiempos y plazos de entrega.</p>	<p>En ocasiones las herramientas digitales sí pueden ser una distracción, pero así mismo sirven como herramientas de trabajo.</p> <p>Considero que más allá de las herramientas o plataformas como tal, el factor familiar es un mayor distractor.</p> <p>La virtualidad dificulta el equilibrio entre lo laboral y lo personal, es importante aprender, gestiona y alcanzar los objetivos.</p>	<p>En mi caso particular, el uso de las plataformas tecnológicas ha sido un aprendizaje gradual, he tenido que darme mis espacios, poner mis horarios sobre todo en el último semestre he podido manejar mejor mi tiempo.</p> <p>Sí, soy de la generación Millenials y considero que me supe adaptar con facilidad a la nueva modalidad del teletrabajo.</p>
<p>¿Considera que experimentó riesgos de carácter ergonómico, social o psicológico a partir de la pandemia?</p>	<p>-Sí, tuve que comprar una silla ergonómica porque estaba experimentando dolores lumbares.</p> <p>-Psicológicamente fue difícil, siendo líder tuve que enfrentar problemas, gestionar cambios y trabajar por el bienestar del personal. Los riesgos ergonómicos los manejé personalmente (consiguiendo los insumos requeridos por mi cuenta).</p>	<p>Los riesgos sociales y psicológicos se dieron, sentía altos niveles de preocupación por mi familia.</p> <p>No se experimentaron riesgos ergonómicos, debido a que la empresa proporcionó todos los insumos.</p>	<p>Con respecto a los riesgos psicosociales y social, en algún momento más de un colaborador del equipo se vio afectado mental y emocionalmente por situaciones de salud, personal o de sus familias, se les brindó el apoyo necesario, se le sugirió un tratamiento psicológico.</p> <p>En los primeros meses, si experimenté riesgos sociales y psicológicos. Debido a lo que estaba ocurriendo con el país y por el aumento acelerado de muertes y de contagios.</p>

<p>¿La organización ofreció sistemas de apoyo psicológico a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales causados por el confinamiento?</p>	<p>-A través de la gerencia de RH, medicina ocupacional, trabajo social y el jefe de seguridad industrial orientaron al personal en los riesgos psicosociales.</p> <p>-No se ofreció apoyo psicológico como tal, sin embargo RH estuvo pendiente del personal y acompañándolos en el proceso de cambio.</p>	<p>RH estuvo pendiente del personal y de su familiar, atendiendo los gastos médicos. Definitivamente la empresa se preocupó por el bienestar laboral, se invirtió en sesiones psicológicas para el colaborador que lo requiera.</p>	<p>Lo que se ha hecho durante el retorno a la presencialidad, es tener espacios extras fuera de las jornadas laborales para poder reunirnos, conversar y compartir. Así también, asistir a charlas acerca del manejo de emociones. Y como equipo, darnos apoyo y motivación entre sí.</p>

CONCLUSIONES

1. Objetivo 1: Identificar las principales problemáticas o retos que experimentaron los individuos según las generaciones ante los cambios que surgieron en el entorno laboral a partir de la crisis sanitaria.

A partir del levantamiento de información, desde las técnicas cualitativas y cuantitativas empleadas en el presente trabajo, se concluye que las principales problemáticas y retos enfrentados por el personal de las organizaciones ecuatorianas objeto de estudio son los siguientes:

- Las organizaciones afrontaron el reto de transformar la naturaleza de sus labores a la virtualidad, diseñando y aplicando estrategias que permitiesen capacitar a su personal acerca de las nuevas herramientas y plataformas laborales empleadas desde la modalidad del teletrabajo. Así mismo, las empresas realizaron el respectivo acompañamiento a su personal, para ajustar su intervención de ser necesario, por ejemplo, varios líderes afirmaron que enfocaron esfuerzos en los colaboradores de generaciones como los **Baby Boomers**, los cuales tenían mayor dificultad sobre el manejo de la tecnología.
- Para la mayoría del personal fue complejo alcanzar un **equilibrio entre el trabajo y la vida personal durante la virtualidad**. Se les dificultó establecer horarios e inclusive un fin a la jornada laboral, debido a que su hogar se convirtió también en su sitio de trabajo.
- Los individuos experimentaron niveles elevados de **sobrecarga laboral**, a causa de la situación generada por la crisis, debido a que se realizaron recortes de personal dentro de las empresas y los colaboradores tenían que asumir esas funciones. Además, los líderes realizaban requerimientos fuera de los horarios establecidos lo que causaba que los colaboradores no puedan desconectarse de su trabajo.
- La **doble presencia** es sin duda una problemática que requiere mayor atención por parte de las organizaciones ecuatorianas. La mujer trabajadora tuvo que asumir por completo las responsabilidades del hogar, el cuidado de sus hijos, y su rol como colaboradora, lo cual impacta directamente en su salud mental (fatiga, burnout, frustración, ansiedad, malestares ergonómicos). Cabe mencionar que la flexibilidad laboral y la autogestión del tiempo no son estrategias suficientes para hacer frente a esta problemática, debido a que depende también de las capacidades que cada individuo posee para afrontar este tipo de situaciones.

- Sin duda alguna, la virtualidad, el confinamiento y las condiciones suscitadas a partir de la crisis sanitaria han impactado directamente en la **salud y bienestar mental** de las personas. En los resultados obtenidos a partir de las encuestas, el 53% de los individuos afirman que su organización no ofreció sistemas de **apoyo psicológico** a sus colaboradores para manejar los niveles de estrés, ansiedad, sobrecarga laboral, entre otros riesgos psicosociales.

2. Objetivo 2: Determinar cuál fue el proceso de adaptación de cada generación a partir de las estrategias aplicadas por cada organización para enfrentar la crisis sanitaria.

- Cada individuo experimenta de manera distinta el proceso de adaptación, a partir de sus experiencias y características individuales que trascienden los rasgos generacionales.

Se afirma que el proceso de adaptación a las nuevas tecnologías y modalidades virtuales fue más sencillo para los individuos de las siguientes generaciones: **Generación X, Generación Y, y Generación Z**, debido a que el 79% de los colaboradores encuestados consideran que fue sencillo adoptar el teletrabajo. A pesar de que los resultados representativos plantean que se logró implementar el teletrabajo, se infiere que para el 5% de los encuestados que pertenecen a la generación **Baby Boomer** fue de mayor complejidad trabajar desde la virtualidad. Es de relevancia mencionar, que en los grupos focales, los participantes afirman que el acompañamiento y seguimiento brindado fue más personalizado y enfocado para los individuos de esta generación, porque se reconoce la dificultad en el aprendizaje de estas herramientas digitales.

- Se establece que, la adaptación puede ser más sencilla o compleja dependiendo de las responsabilidades y roles ajenos al contexto laboral que los individuos experimentan según la generación a la que pertenecen. Es decir, es más probable que exista la doble presencia en individuos de la **generación X**, los cuales tienen que asumir responsabilidades familiares y domésticas, a diferencia de la mayoría de los individuos de la **generación Z** quienes probablemente sólo asumen responsabilidades laborales.

3. Objetivo 3: Caracterizar la convivencia intergeneracional suscitada a partir de las nuevas modalidades laborales y el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

A partir de los resultados obtenidos, se asevera que las **relaciones interpersonales** y la dinámica de equipo sí son posibles en contextos virtuales, sin embargo, los resultados a favor de esta afirmación se sitúan en un 9% por encima de la media, es decir el 69% de los encuestados están de acuerdo con que las relaciones interpersonales son posibles en este nuevo contexto. Se destaca que la intervención de la organización y el acompañamiento de los líderes ha sido fundamental para promover la convivencia intergeneracional dentro del contexto laboral, y no sólo a partir de la compatibilidad de los rasgos generacionales presentes en los equipos de trabajo.

Los colaboradores tuvieron que integrar sus esfuerzos, aprendiendo a relacionarse con el otro desde la virtualidad. Es aquí, donde la **diversidad generacional** impacta en la dinámica de los negocios, debido a que aquellas generaciones más afines a la tecnología tuvieron que ser apoyo para aquellos individuos de generaciones que estaban acostumbrados a las herramientas tradicionales dentro del lugar de trabajo.

En conclusión, el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral originado por el covid-19, depende no sólo de las características o rasgos generacionales sino también de diversos factores que intervienen en la vida de cada individuo que conforma a la organización, así como también de las condiciones organizacionales.

4. Estrategias

Retomando los objetivos planteados en la investigación, se proponen las siguientes estrategias que permitan facilitar el proceso de adaptación de las generaciones al nuevo contexto laboral originado por el covid-19.

Nivel Organizacional:

- Implementar una **cultura digital** que incremente los niveles de aprendizaje continuo en los colaboradores en relación con la tecnología, permitirá digitalizar los procesos internos, mejorar los tiempos de respuesta, desarrollar competencias en los individuos en entornos dinámicos y modernos. Así mismo, se fortalecerá la comunicación interna, las relaciones interpersonales y la capacidad de generar soluciones integrando esfuerzos.
- Establecer **jornadas de trabajo flexibles y saludables**, delimitar espacios para pausas activas que permitan al personal reconectar con sus funciones y disminuir los niveles de frustración, estrés y ansiedad. Es importante que

desde la virtualidad se definan lineamientos o políticas en relación con el uso de las herramientas digitales fuera de las jornadas laborales. Por ejemplo, no se debería enviar correos, realizar llamadas, o programar reuniones después del horario de trabajo establecido.

Así mismo, otorgarle flexibilidad al colaborador para que delimite la hora de inicio y fin de su jornada laboral, ya sea para el personal que labora presencialmente o desde casa. Se pueden proponer opciones en donde el personal pueda escoger horarios de trabajo que se acoplen a sus necesidades personales, por ejemplo; 7h00 am- 16h00 pm, o de 8h00 am- 17h00 pm. Otro beneficio en relación con la jornada laboral es establecer durante el año un trimestre, que podrían ser los meses de verano (según las necesidades del negocio), en donde el personal pueda terminar su jornada laboral a la 13h00 pm., de esta manera se promueve el tiempo de calidad en familia y se contrarresta el impacto de los elevados niveles de carga laboral causados por el nuevo contexto.

- Ante las condiciones generadas por la pandemia, se ha evidenciado que es de suma importancia que las organizaciones diseñen estrategias orientadas a cuidar la salud mental de sus colaboradores. Por ejemplo, implementar programas de apoyo para los individuos, con la finalidad de promover hábitos saludables dentro del entorno de trabajo, tales como, charlas para el manejo de emociones (inteligencia emocional), programas de apoyo ante crisis familiares, pérdidas de seres queridos, inclusive capacitaciones sobre la gestión de gastos e ingresos personales, entre otros temas de relevancia orientados a mejorar la calidad de vida de la fuerza laboral.
- Las organizaciones deben prestar atención a los **riesgos ergonómicos** y ofrecer a su personal capacitaciones sobre la prevención de los mismos, así como también proporcionarles equipos de trabajo necesarios para que sean utilizados desde casa, promover las pausas activas, asegurando que los colaboradores reconozcan la importancia de cuidar de su salud física.
- En relación con la **modalidad presencial**, es importante que la organización brinde a sus colaboradores los insumos de protección personal necesarios tales como mascarillas, gel o alcohol de manos, dispensadores de alcohol en varios puntos de la empresa, la señalética de aforo y distanciamiento, y que se promuevan los protocolos de bioseguridad necesarios para que el personal incorpore estos lineamientos progresivamente.

- De igual manera, las organizaciones deberían promover ***hábitos saludables*** en sus colaboradores a través de los distintos canales de comunicación interna. Por ejemplo, promover que los individuos realicen ejercicio, compartiendo rutinas básicas que puedan ser incorporadas a la rutina de la mayoría del personal. Así mismo, se pueden compartir recetas saludables, ejercicios de respiración, información para cuidar de la salud mental, entre otras temáticas de apoyo al personal.

Nivel Grupal:

- Generar espacios que permitan la ***convivencia intergeneracional*** desde la virtualidad, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y facilitar la socialización de ideas, opiniones, iniciativas, proyectos, etc. Por ejemplo, programar reuniones semanales para planificar las responsabilidades individuales y grupales de cada miembro del equipo, en donde el moderador de la minuta sea siempre un integrante distinto cada semana, indiferentemente de su cargo; con el objetivo de que los colaboradores potencialicen sus competencias de liderazgo y comunicación.
- Acompañamiento de los líderes a sus ***equipos de trabajo***. Por ejemplo, se pueden programar reuniones virtuales para conocer la situación real que perciben los colaboradores, hablar sobre los problemas o retos que puedan estar experimentando, y acompañar al personal durante el proceso. Esta estrategia promoverá un ambiente de confianza y de pertenencia.
- En relación con las estrategias propuestas, se pueden generar espacios virtuales o reuniones presenciales (manteniendo las medidas de bioseguridad), para integrar a los equipos de trabajo más allá del contexto laboral. Por ejemplo, se puede establecer un presupuesto trimestral para las reuniones, en donde con dicho presupuesto todos los miembros del equipo puedan realizar una orden de consumo y compartir con los otros a través de alguna plataforma virtual (Zoom, Microsoft Teams, Google Meets, etc), y charlar sobre temáticas de interés en común que no necesariamente estén relacionadas con el trabajo.

Nivel Individual:

- En relación con la ***flexibilidad laboral*** proporcionada por la organización, los colaboradores deberían de planificar con anticipación la semana y el día a

día, estableciendo horarios de trabajo, tiempos para tomar pausas activas y respetar el fin de la jornada laboral. Esto les permitirá autogestionar el tiempo de mejor manera, asegurar la productividad, y contrarrestar los efectos negativos de trabajar desde casa por jornadas prolongadas.

- Para el personal que se encuentra laborando desde la **modalidad híbrida**, se sugiere que la organización otorgue flexibilidad a los colaboradores para que puedan escoger qué días asistir a la oficina y que días trabajar desde casa. Por otra parte, es de importancia recalcar que las organizaciones deben de asegurar que los días en que el personal asista de manera presencial a las oficinas no regrese a sus hogares a continuar laborando virtualmente.
- Diseñar o separar un espacio de la casa, sea este una oficina, un escritorio, la esquina del comedor, etc. para trabajar, con el objetivo de transmitirle a los demás miembros de la familia que cuando el colaborador se encuentre en ese espacio significa que está trabajando y que no debería ser interrumpido (aplica para el personal que no tiene hijos pequeños). Así mismo, el tener un espacio designado para teletrabajar permite que la persona pueda ser más productiva, logre establecer límites en relación con su trabajo y lo más importante, logre segregar el contexto laboral del contexto personal.
- Implementar **hábitos saludables**, en relación con la salud mental y física. Por ejemplo, comer saludablemente, hacer ejercicio, realizar alguna actividad de recreación a gusto, que permita liberar tensiones, compartir tiempo de calidad en familia, etc. Estas acciones permiten llevar una rutina más saludable, lo cual impacta positivamente en el rendimiento laboral, y principalmente en el bienestar personal.
- Es de relevancia, que la organización implemente estrategias que enfocadas a brindar apoyo emocional a su personal que se encuentra laborando presencialmente; considerando que el **retornar a la presencialidad** implica niveles de estrés, miedo al contagio, acoplamiento a la carga laboral y a movilizarse nuevamente al sitio de trabajo, entre otros aspectos que implican ajuste por parte del individuo. Por otro lado, dependiendo de la naturaleza del negocio, de las funciones y responsabilidades del personal, se sugiere considerar el trabajo remoto o híbrido como modalidad laboral.
- Las organizaciones deberían implementar **programas de reconocimiento** para su personal, con la finalidad de mantenerlos motivados en sus puestos de trabajo ya sea en la modalidad presencial o de teletrabajo. Por ejemplo, realizar eventos virtuales o presenciales en donde se reconozca a los

colaboradores de mejor desempeño o participación, también los líderes podrían enviar correos de felicitaciones o agradecimiento por el compromiso demostrado en las labores. Estas estrategias permitirían generar pertenencia y satisfacción en los individuos, aumentando los niveles de productividad.

- Las empresas deberían implementar **programas de formación y capacitación** continua en temas de tecnología e innovación, de esta manera los colaboradores estarían actualizados en relación con las nuevas herramientas y plataformas digitales; logrando incorporarlas con mayor facilidad a sus labores, y a su vez podrían proponer iniciativas de innovación apoyadas en la tecnología.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Que las organizaciones actualicen sus estrategias de intervención según las realidades actuales, garantizando el bienestar organizacional y protegiendo la salud de los colaboradores; comprendiendo la complejidad del proceso de adaptación del personal, considerando los rasgos generacionales y reconociendo la importancia de la dimensión psicológica y social dentro de este proceso.
- Las compañías deberían realizar revisiones y actualizaciones estructurales periódicas, en relación con su estructura organizacional, sus manuales de cargo y de procedimientos, ajustar sus políticas y lineamientos más relevantes, optimizar los procesos, generar nuevos canales de comunicación, entre otros aspectos.
- Realizar estudios adicionales a profundidad en función a la doble presencia de la mujer, con la finalidad de generar y aplicar estrategias más certeras en relación con esta temática.
- Los líderes deberían orientar sus esfuerzos para integrar a sus equipos de trabajo inclusive desde la virtualidad, reconociendo las limitaciones y retos que su personal pueda tener ante el nuevo contexto, y generando alternativas que faciliten el logro de resultados, al igual que el bienestar de su gente.

REFERENCIAS:

- Agudelo, G., Aigner, M., y Ruiz, J. Diseños de Investigación Experimental y no Experimental. *Revistas UDEA*, 18. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>
- Aguirre, A. (2021). *Mundo Post Pandemia y Nuevas Habilidades Digitales*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/122548>
- Alonzo, C. (2011). En C. Alonzo, *Cuadernos de Psicología del Trabajo- Cátedra II* (págs. 55-90). Buenos Aires: JCE Ediciones .
- Alvarez, H. (2020). *El Rol de la Tecnología en el nuevo Contexto de Covid-19*. Obtenido de USMP Digital: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-4/el-rol-de-la-tecnologia-en-el-nuevo-contexto-de-covid-19/>
- Arias, J., Villasís, M., y Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Obtenido de <https://www.redalyc.org>
- Azura, O., Hand, A., Rodriguez, C. y Silva, M. (2020). *El Futuro nos Alcanzó: Cómo podemos usar la tecnología para recuperar el empleo*. . Obtenido de BID Mejorando Vidas: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/como-podemos-usar-la-tecnologia-para-recuperar-el-empleo/>
- Blanch, J. (1996). *Psicología Social del Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Blanch, J. (2006). El Trabajo Como Valor en las Sociedades Humanas. En J. Blanch, *El Trabajo Como Valor en las Sociedades Humanas* (págs. 57-97). Barcelona: UOC.
- Broufelle, M. y Gomez, V. (2020). La Gestión del Bienestar frente a la Diversidad Generacional en una Empresa Comercializadora de Insumos y Tecnología para Laboratorio. Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12380/T09239.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Builes, I. Manrique, H. y Henao, C. (2017). Individuación y Adaptación: Entre Determinaciones y Contingencias . *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences* .
- Caribe, C. (2020). *CEPAL*. Las oportunidades de la digitalización en América Latina Frente al Covid-19. Obtenido de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45360-oportunidades-la-digitalizacion-america-latina-frente-al-covid-19>

- Carroll, C. (2020). *De Z a Baby Bombers. Trabajando con Varias Generaciones*. Obtenido de <https://www.anfonline.org/docs/default-source/legacy-docs/docs/ce-articles/mc012020.pdf>
- Casas, J., Repullo, J., y Campos, J. (2003). En *la encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos*. Obtenido de <https://core.ac.uk>
- Centro de Desarrollo OCDE. (2020). *Impacto Social del Covid-19 en Ecuador: Desafíos y Respuestas*. Obtenido de <https://www.oecd.org/dev/Impacto-social-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Chirinos, N. (2009, Julio-Diciembre). Características Generacionales y los Valores. Su Impacto en lo Laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>
- Damasio, A. (2007). *El Error de Descartes: La Emoción, La Razón y el Cerebro Humano*. Critica.
- Diaz, C., Lopez, M. y Roncallo, L. (2017). Entendiendo las Generaciones: Una Revisión del Concepto, Clasificación y Características Distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Revista Clio América*, 11 (22), 88-204 Obtenido de <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliomerica/article/view/2440/1801>
- El Cronista. (2020). *El Cronista*. Obtenido de Coronavirus: el 30% de los usuarios actuales de e-commerce son primerizos: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/-A-partir-del-coronavirus-el-30-de-losargentinos->
- Esteves, A. (2020). *Mundos Plurales*. Obtenido de El impacto del Covid-19 en el Mercado de Trabajo de Ecuador: <https://www.oecd.org/dev/Impacto-social-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Farías, M. (2017). *El significado y el valor del trabajo: una aproximación desde la diversidad generacional*. Obtenido de <https://www.aacademica.org>
- Garcia, C., y Rodríguez, M. (2000). *I grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica*, 25. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S021265670078485X>
- Garcia, M., Grilló, A., y Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11 (21), 55-70. Obtenido de: <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>

- García, M., Grilló, A., y Morte, T. (2021). La Adaptación de las Empresas a la Realidad COVID: Una Revisión Sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, pp. 55-70.
- García, R. (1997). *Brecha Generacional entre los Empresarios Mexicanos*. Obtenido de <http://repositorio.utm.mx:8080/jspui/handle/123456789/139>
- Gross, M. (2010). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Guelmes, E., y Nieto, L. (2015). *Algunas Reflexiones sobre el Enfoque Misto de la Investigación Pedagógica en el Contexto Cubano*. *Revista Científica de la Universidad Cienfuegos(2)*, 23-29. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Guzmán, P. (2016). *Generación Y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones*. Obtenido de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8126/guzmn-paula.pdf
- Hamui, A, y Varela, M. (2013). La Técnica de Grupos Focales. *Investigación y Educación Médica*, 56-60.
- Hermida, P. (2012). Significado del Trabajo en Épocas de Cambio: Su impacto en la Construcción de Identidad. *Revista Virtual de la Facultad de Psicología y Pedagogía de la Universidad del Salvador*, 25-33.
- Kogevinas, M.,y Straif, K. (2020). ¿Cómo se deberían adaptar los entornos laborales a la COVID-19?. Obtenido de: www.isglobal.org
- Leccardi, C., y Feixa, C. (2011). *El Concepto de Generación en la Teorías sobre la Juventud*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3743177.pdf>
- Lewontin, R. (1981). *La evolución* (La Pensée ed.). Museo de Zoología Comparativa, Universidad de Harvard. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/tcarmona/files/2010/08/Lewontin-1999.pdf>
- Lopera, J. (2016). *Sabiduría Práctica y Salud Psíquica*. Bogotá: San Pablo.
- Madurga, M. (2021). *La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática*. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. Obtenido de

<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.04#:~:text=La%20s%C3%BAbita%20irrupci%C3%B3n%20de%20la,de%20negocio%20durante%20esta%20crisis.>

Martin, A. (2015). *La Brecha Digital Generacional*. España: Universidad de Vigo. Obtenido de <file:///C:/Users/home1/Downloads/Dialnet-LaBrechaDigitalGeneracional-7464144.pdf>

Matellanes, M. (2011). *Actitudes, Comportamientos y Uso de Diferentes Generaciones de Usuarios en Internet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4857584.pdf>

Mexi, M. (2020). *El Trabajo Después del Coronavirus*. Obtenido de <https://www.nuso.org/articulo/digitalizacion-trabajo-coronavirus-futuro-capitalismo/>

Molinari, P. (2015). *Turbulencia Generacional*. Editorial Temas. Obtenido de <https://pdfcookie.com/documents/turbulencia-generacional-paula-molinari-429jzyznjpln>

Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El Mundo del Trabajo y la COVID-19*. Obtenido de https://peru.un.org/sites/default/files/2020-08/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_spanish.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Gestión de los Riesgos Psicosociales Relacionados con el Trabajo durante la Pandemia de COVID-19*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_763314.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Organización Internacional del Trabajo. ¿En qué Medida va a Afectar el COVID-19 al Mundo del Trabajo?* Obtenido de <https://www.ilo.org>

Ortiz, E., y Naranjo, R. (2020). Impacto de la Covid 19 en el Ecuador: De los datos inexactos a las muertes en Exceso. *Revista Ecuatoriana de Neurología*, 29(8), 11. Recuperado el 11 7, 2021, de *Revista Ecuatoriana de Neurología*: http://revecuatneurol.com/magazine_issue_article/impacto-covid-19-ecuador-datos-inexactos-muertes-exceso/

Osio, L., Maldonado, L., y Pineda, P. (2016). Diversidad Generacional y las Tecnologías de Información y Comunicación. *Revista Estudios Culturales Vol 9*, 72-81. Obtenido de http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/estudios_culturales/num17/art05.pdf

- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Pere, J. (2021). La adaptación al Nuevo Mundo Laboral Poscoronavirus. *The New Normal: ¿Es Posible? Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/adaptarse-nuevo-mundo-laboral-poscoronavirus.html>
- Perez, R., Garcia N. y Garcia, J. (2021). La Empresa Española ante la COVID-19 Factores de Adaptación al Nuevo Escenario. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*.
- Piaget, J. (1999). *La Psicología de la Inteligencia*. Crítica.
- Pirenne, H. (1983). *Henry Pirenne*. Madrid: Alianza Editorial .
- Porras, A. (2017). Análisis de Información Geoespacial: Tipos de Muestreo. Obtenido de: <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>
- Real Academia Española. (2019). Real Academia Española: Definición de Generación. Obtenido de <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>
- Rentería, E. (2008). *Nuevas Realidades Organizacionales y del Mundo del Trabajo: Implicaciones para la Construcción de la Identidad del Sujeto*. Cali: Universidad del Valle.
- Rius, M. (2021). *¿Estamos preparados para volver a la Oficina?* La Vanguardia. Obtenido de: <https://www.lavanguardia.com/vivo/psicologia/20210418/6914291/preparados-volver-oficina-teletrabajo.html>
- Hernández, H., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Mexico: McGraw Hill Education. Obtenido de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ruiz, R. y Ayala, F. (2002). *De Darwin al DNA y el Origen de la Humanidad: La Evolución y sus Polémicas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Leduc, S. y Liu, Z. (2020). *Can Pandemic-induced Job Uncertainty Stimulate Automation?* San Francisco: Bank of San Francisco .

Toffler, A. (1980). En A. Toffler, *La Tercera Ola*. Bogotá: Plaza & Janes. S.A.. Editores.

Trabajo, O. (2017). *Trabajar en Cualquier Momento y en Cualquier Lugar: Consecuencias en el Ámbito Laboral*. Ginebra, Luxemburgo: Ginebra y Luxemburgo, OIT y Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Trabajo, O. (2020). *El teletrabajo durante la Pandemia de COVID-19 y después de ella- Guía Práctica*. Ginebra: Organizacional Internacional del Trabajo.

Vilanova, N. (2017). *Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Obtenido de <https://www.cemad.es>

Weller, J. (2020). *Naciones Unidas CEPAL*. Obtenido de La Pandemia del COVID-19 y su Efecto en las Tendencias de los Mercados Laborales: <https://www.cepal.org/es/publications>

White, L. (1959). *The Evolution of Culture: The Development of Civilization to the Fall of Rome*. McGraw-Hill.

Zúñiga, D., Aguado D., Borroso J. y Calvo, J. (2019). *Ética del Trabajo en Ecuador: Un Análisis de las Diferencias en Cuatro Cohortes Generacionales*. Obtenido de Editum. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.

ANEXOS



27 respuestas



Se aceptan respuestas

Resumen

Pregunta

Individual

Edad

27 respuestas



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gamboa González, Emily Verónica**, con **C.C: # 0924238041** autora del trabajo de titulación: previo a la obtención del título de **Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **24 de febrero de 2022**



f. _____

Gamboa González, Emily Verónica

C.C: # 0924238041

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Méndez Mora, María Isabel** con **C.C: # 0951615681** autora del trabajo de titulación: **Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **24 de febrero de 2022**



f. _____

Méndez Mora, María Isabel

C.C: # 0951615681

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral, originado a partir de la crisis sanitaria causada por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas.		
AUTOR(ES)	Méndez Mora, María Isabel y Gamboa González, Emily Verónica		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	179
ÁREAS TEMÁTICAS:	Adaptabilidad laboral, Comportamiento organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Adaptación, Diversidad Generacional, Covid-19, nuevo contexto laboral, tecnología, teletrabajo		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo describir el proceso de adaptación de las distintas generaciones ante el nuevo contexto laboral originado a partir de la crisis sanitaria causado por el Covid-19 dentro de empresas ecuatorianas. Con la finalidad de conocer las problemáticas y retos que experimentaron los colaboradores, establecer de qué manera intervinieron las organizaciones ante el nuevo panorama, y determinar cómo se relacionaron los individuos a través de la virtualidad. A partir de la información obtenida por medio de revisión bibliográfica, y a través de instrumentos y técnicas de carácter cualitativo (grupo focal) y cuantitativo (encuestas), se propusieron estrategias que faciliten el proceso de adaptación desde los tres niveles de intervención del comportamiento organizacional. En conclusión, se establece que la adaptación de los individuos al contexto laboral originado por la pandemia depende no sólo de las características o rasgos generacionales sino también de diversos factores que intervienen en la vida de cada persona que conforma la organización, así como también de las condiciones y factores organizacionales.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 593-996570913 +593-989775564	E-mail: maria.mendez08@cu.ucsg.edu.ec E-mail: emily.gamboa@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			