



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



# www.bdigital.ula.ve

EMPODERAMIENTO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL  
TELETRABAJO

**Autora:** Ing. María G. Mora R.

**Tutor:** Dr. Elviz Daniel Nuñez

Mérida, mayo 2024

C.C. RECONOCIMIENTO-NO COMPARTIR

## RESUMEN

El presente estudio titulado “Empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo” destaca que, en el panorama laboral actual, el teletrabajo ha emergido como una modalidad viable y cada vez más popular, impulsada por los avances tecnológicos y la necesidad de mayor flexibilidad laboral. Por lo que, las organizaciones se ven obligadas a generar estrategias efectivas que permitan potenciar el desempeño de sus trabajadores remotos, una de estas estrategias es el empoderamiento laboral. Por tanto, el objetivo de esta investigación fue indagar cuales factores promueven el empoderamiento para mejorar la productividad laboral en teletrabajadores merideños. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un paradigma científico naturalista humanista, representado en un proyecto factible. Se centra en un estudio de caso proyectivo descriptivo. La recolección de información se obtuvo mediante interacción con informantes claves debidamente seleccionados. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron un grupo focal, cuestionario y teorías científicas. Los datos recopilados fueron analizados por la metodología de triangulación. Los resultados obtenidos propician la creación de un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral, el cual tiene como objetivo principal potenciar las habilidades y capacidades de los trabajadores en el ámbito del teletrabajo. Se concluye que el programa de empoderamiento y productividad laboral en el teletrabajo es una opción factible y prometedora para mejorar la eficiencia y el compromiso de los trabajadores en un entorno virtual.

**Palabras clave:** empoderamiento, productividad laboral, toma de decisiones, teletrabajadores, programa.

## ABSTRACT

The present study entitled "Empowerment to improve work productivity in teleworking" highlights that, in the current work landscape, teleworking has emerged as a viable and increasingly popular modality, driven by technological advances and the need for greater work flexibility. Therefore, organizations are forced to generate effective strategies that enhance the performance of their remote workers; one of these strategies is labor empowerment. Therefore, the objective of this research was to investigate which factors promote empowerment to improve work productivity in teleworkers from Merida. The research was developed under a qualitative approach, with a humanistic naturalistic scientific paradigm, represented in a feasible project. It focuses on a projective descriptive case study. Information collection was obtained through interaction with duly selected key informants. The techniques and instruments used were a focus group, questionnaire and scientific theories. The collected data were analyzed by the triangulation methodology. The results obtained lead to the creation of an empowerment program to improve labor productivity, whose main objective is to enhance the skills and abilities of workers in the field of teleworking. It is concluded that the empowerment and work productivity program in teleworking is a feasible and promising option to improve the efficiency and commitment of workers in a virtual environment.

**Keywords:** empowerment, work productivity, decision making, teleworkers, program.

## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	12
Justificación.....	13
Alcances.....	14
II MARCO TEÓRICO.....	15
Antecedentes de la Investigación.....	15
Estudios Internacionales.....	15
Estudios Nacionales.....	17
Bases Teóricas.....	19
Empoderamiento Laboral.....	19
Filosofía del Empowerment.....	20
Toma de decisiones.....	22
El Empoderamiento en la Toma de Decisiones.....	23
Autoridad.....	24
Iniciativa.....	25
Autonomía.....	25
Seguridad.....	26
Poder.....	27

Responsabilidad.....	28
Productividad Laboral.....	29
Productividad Laboral desde un enfoque cualitativo.....	31
Efectividad.....	32
Calidad de servicio.....	32
Satisfacción Laboral.....	33
Teletrabajo.....	34
Bases Legales.....	36
III MARCO METODOLÓGICO.....	40
Tipología del Caso.....	41
Diseño de la Investigación.....	42
Informantes Clave.....	44
Búsqueda y recolección de la Información.....	46
Fiabilidad.....	47
Análisis de los Datos.....	49
IV ANALÍSIS DE LOS RESULTADOS.....	51
Proceso de triangulación de resultados.....	71
Análisis de los hallazgos.....	72
V LA PROPUESTA.....	76
El programa.....	76
Justificación.....	78
Objetivos del programa.....	79
Objetivo general.....	79

Objetivos específicos .....	79
Etapas y acciones del programa de empoderamiento para mejorar la productividad	
laboral en el teletrabajo.....	79
Factibilidad del Programa.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	95
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS.....	102

**www.bdigital.ula.ve**

## INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo se encuentra en constante proceso de transformación impulsado por factores como la globalización, la revolución tecnológica y los cambios en las expectativas de los trabajadores. En este contexto, las organizaciones se enfrentan a nuevos desafíos para atraer, retener y desarrollar a su talento humano.

En el panorama laboral actual, el teletrabajo ha emergido como una modalidad viable y cada vez más popular, impulsada por los avances tecnológicos y la necesidad de mayor flexibilidad laboral. Si bien esta modalidad ofrece diversos beneficios, como la reducción de costos para las empresas y un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional para los trabajadores, también presenta desafíos que deben ser abordados para garantizar su éxito.

En tal sentido, las organizaciones se ven obligadas a generar estrategias efectivas que permitan potenciar el desempeño de sus trabajadores remotos, una de estas estrategias es el empoderamiento laboral, que se refiere al proceso de otorgar a los trabajadores mayor autonomía, control y responsabilidad sobre su trabajo, fomentando su capacidad para tomar decisiones y actuar de manera proactiva. Cuando los trabajadores se sienten empoderados, es probable que se sientan motivados, comprometidos y responsables de su desempeño, lo que se traduce en una mayor productividad.

En este contexto, se encuentra un grupo de teletrabajadores residenciados en la ciudad de Mérida que laboran para distintas empresas, donde se quiso indagar cuales factores promueven su empoderamiento para mejorar su productividad laboral.

Ante estos señalamientos, se plantea este trabajo de investigación el cual se desarrolla en capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la justificación, así como los objetivos generales y específicos, el alcance y las limitaciones del trabajo de investigación. En

este primer apartado se revelan los principales aspectos referentes al empoderamiento y la productividad laboral en el contexto del teletrabajo.

En el capítulo II se describe un marco teórico, donde se señalan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, así como las bases legales conectadas con el tema de estudio.

En el capítulo III se presenta el marco metodológico, las técnicas e instrumentos de análisis y procesamiento de datos a implementar en la investigación.

En el capítulo IV se realiza el diagnóstico, mediante el análisis de los datos y la interpretación de los resultados desde una perspectiva de la triangulación de evidencias.

En el capítulo V se desarrolla la propuesta de investigación, sobre un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en los teletrabajadores merideños, se presenta la justificación, objetivos y la factibilidad de la propuesta.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones del estudio desarrollado.

**www.bdigital.ula.ve**

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, el teletrabajo ha experimentado un aumento significativo, principalmente debido a la globalización que ha permitido a las empresas expandirse más allá de las fronteras físicas. Además, el avance de las tecnologías de la información y la comunicación ha facilitado la comunicación y colaboración a distancia, lo que ha hecho que el teletrabajo sea una opción viable para muchas organizaciones.

Las nuevas necesidades de los trabajadores también han contribuido al crecimiento del teletrabajo. Cada vez más trabajadores buscan un equilibrio entre su vida laboral y personal, y el teletrabajo les brinda la flexibilidad necesaria para lograrlo. Además, trabajar desde casa puede reducir los tiempos de desplazamiento y los costos asociados, lo que resulta beneficioso tanto para los empleados como para los empleadores.

A medida que el teletrabajo continúa creciendo en popularidad, es importante que las empresas establezcan políticas claras y procedimientos para garantizar la productividad y el bienestar de sus trabajadores remotos. La comunicación efectiva, la gestión del tiempo y el establecimiento de límites claros entre el trabajo y la vida personal son clave para el éxito del teletrabajo a largo plazo.

Según la Organización Internacional del trabajo (OIT), La pandemia del COVID-19 ha generado grandes transformaciones en el mundo del trabajo, entre las cuales está el enorme impulso al teletrabajo. Con anterioridad a la pandemia sólo tres millones de personas teletrabajaban en nuestra región, cifra que al 2021 alcanzó al menos los 23 millones. Si bien esta modalidad laboral ofrece flexibilidad y autonomía a los empleados, también presenta desafíos para mantener altos niveles de productividad y fomentar un sentimiento de empoderamiento.

En este contexto, el empoderamiento podría definirse como la estrategia de dotar a los trabajadores de la formación, la información, los recursos y los medios necesarios para que participen activamente, con solvencia y garantías, en la toma de decisiones. Este permite aumentar la productividad del talento humano en las empresas, pues favorece su flexibilización al permitir a los trabajadores participar activamente en los procesos de toma de decisiones, ya que los dota de autonomía, facilitando el liderazgo compartido, mediante la delegación de responsabilidades y la generación del espíritu de equipo. Sánchez (1996) afirma que el empoderamiento se produce cuando los líderes comunican su visión, y a los trabajadores se les da la oportunidad de aprovechar al máximo sus talentos, creatividad y aprendizaje, fomentando su capacidad de exploración.

Según Camayo (2022) “Muchas organizaciones a nivel mundial han llegado a concluir que el empoderamiento (empowerment) empresarial brinda seguridad al acuerdo organizacional de los colaboradores, también logra mejorar la condición laboral y mejora los resultados en términos de productividad” (p. 2), tal es así que grandes empresas como Google, SAP, Hotel Marriot Internacional, entre otras, cuentan con programas de empoderamiento que pueden conducir a mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y productividad dentro de una organización.

Por tanto, al ofrecer acuerdos de trabajos flexibles, brindar oportunidades de capacitación y desarrollo, fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación, y reconocer y recompensar las contribuciones de los colaboradores, las organizaciones pueden crear una cultura de confianza, colaboración e innovación que beneficie a todos los involucrados y genere mejores procesos en lo que respecta a la productividad.

En este orden de ideas, la productividad laboral hace referencia a la forma en que los colaboradores aplican los recursos necesarios para realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, habilidades muy valoradas por las organizaciones debido a que todo lo que ejecutan tiene como intención el alcance de metas y objetivos, ya que toda organización debe evaluar el rendimiento

de las personas en los puestos de trabajo de forma periódica y tomar en cuenta factores como el alcance de resultados, el liderazgo, la toma de decisiones, calidad de servicio, la comunicación, entre otros.

En Venezuela, el teletrabajó surgió ante la necesidad que originó la crisis sanitaria de Covid 19, sin embargo, tanto trabajadores como empleadores se vieron en el escenario de adaptarse a cambios que en la mayoría de los casos no tuvieron una planificación previa, lo que generó resistencia a dichos cambios en todo este nuevo proceso laboral. Tal y como expone Oliveros y Méndez (2021):

Todo cambio genera resistencia y cuando estos están orientados al ámbito laboral, las empresas o instituciones, trabajan para generar ambientes organizacionales favorables al cambio y entiende que son procesos y se establecen mecanismos de seguimientos para identificar cuáles son los obstáculos que frenan el cambio, para tomar medidas oportunas. (p.2)

Actualmente en nuestro país, son cada vez más empresas que contratan bajo la modalidad del teletrabajo, ya que supone un ahorro significativo por reducción en costes de oficina, suministros, electricidad entre otros. También permite ajustar la fuerza laboral con mayor facilidad, ya que no están limitadas por la ubicación física de sus trabajadores. Sin embargo, muchas de estas empresas carecen de una gestión de talento humano, donde se les brinde a sus colaboradores habilidades y herramientas necesarias para realizar su trabajo de forma efectiva.

Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a crear estrategias que les permitan mejorar la productividad de sus colaboradores. Estas estrategias pueden estar relacionadas con el clima laboral de la organización, ya que las empresas que emplean una cultura que promueva el bienestar laboral, la seguridad y la conexión humana tienen un equipo más comprometido y empoderado, lo que genera un mayor rendimiento laboral.

En este paradigma se encuentra un grupo de colaboradores que teletrabajan en la ciudad de Mérida, donde según conversaciones mantenidas, han presentado una serie de insuficiencias que afectan su desempeño laboral, donde la falta de autonomía, flexibilidad, comunicación, satisfacción laboral, entre otros, los ha convencido de la falta de herramientas para una mejor gestión de talento humano, donde el trabajador como la empresa, puedan obtener mejores resultados y un ganar - ganar que les permita lograr el éxito organizacional.

Cabe destacar que estos trabajadores son profesionales de distintas áreas, contratados por empresas extranjeras, donde superar tales obstáculos requiere dedicación, capacitación, desarrollo de habilidades de los colaboradores, socialización de la misión y visión de la empresa y búsqueda de la integración del equipo, para que se sientan parte esencial de la organización.

Aunque en Venezuela el empoderamiento es un tema que cada día va agarrandouge, se han registrado investigaciones en el área organizacional, pero no existen suficientes registros que vayan dirigidos a los trabajadores que laboran de manera remota, por lo que los colaboradores destacan que es una herramienta útil e innovadora para lograr resultados y adaptarse al ambiente de cambio continuo y de globalización dentro del cual se encuentran actualmente inmersos.

Para las empresas que contratan bajo la modalidad del teletrabajo, el querer aplicar la estrategia del empoderamiento se enfoca en cumplir los objetivos y metas de la compañía como las propias aspiraciones de sus miembros, manteniendo y reforzando las relaciones interpersonales, creando un clima de compañerismo y solidaridad, lo que se traduce en el mejoramiento de productividad, desempeño y el desarrollo integral de sus asociados.

Por lo tanto, es importante el apoyo del talento humano, creando así un ambiente donde la productividad se vea reflejado con el empoderamiento y pueda beneficiar el desarrollo de la empresa a través de estrategias, capacitaciones u otras herramientas necesarias para dar paso a la mejora continua.

A partir de este planteamiento se realiza el presente estudio surgiendo las siguientes interrogantes:

¿Cuáles factores promueven el empoderamiento en los teletrabajadores?

¿Cómo establecer el nivel de productividad laboral de los teletrabajadores?

¿Cuáles aspectos deben tener un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo?

¿Cómo se determina la factibilidad de un programa de empoderamiento y productividad laboral en el teletrabajo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en los teletrabajadores merideños.

**www.bdigital.ula.ve**

#### **Objetivos Específicos**

Identificar cuáles factores promueven el empoderamiento en los teletrabajadores merideños.

Establecer el nivel de productividad laboral de los teletrabajadores merideños.

Elaborar un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en los teletrabajadores merideños.

Determinar la factibilidad de un programa de empoderamiento y productividad laboral en los teletrabajadores merideños.

## Justificación

El teletrabajo ha experimentado un auge significativo en los últimos años, impulsado por los avances tecnológicos y la necesidad de mayor flexibilidad laboral. Esta modalidad de trabajo presenta características únicas que la diferencian del trabajo presencial tradicional, por lo cual hace necesario a las organizaciones que ofrecen esta modalidad de trabajo, generar estrategias para lograr estándares de productividad y a su vez en sus teletrabajadores mecanismos para alcanzar un nivel de empoderamiento que les propicie mejores resultados dentro de la organización.

Por lo tanto, el desarrollo de la presente investigación se justifica desde diferentes ámbitos. En el ámbito académico, este tema se considera novedoso, ya que existe una escasez de estudios que analicen el empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el contexto del teletrabajo. También sirve como referente para investigaciones futuras, donde se desee aplicar el empoderamiento desde diferentes perspectivas dentro de cualquier organización, con la finalidad de suministrar información sobre la implementación de esta herramienta que aporta mejoras a la gestión del talento humano.

En el ámbito económico, el estudio propone la elaboración de un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en teletrabajadores, lo que permitirá a las empresas mejorar el desempeño laboral al potenciar el empoderamiento de sus teletrabajadores lo cual promoverá impulsar la productividad, la eficiencia y la calidad del trabajo para obtener mejores resultados. A su vez, la implementación de esta modalidad de trabajo en las organizaciones puede generar ahorros en gastos de infraestructura, servicios públicos y traslados de los trabajadores.

Desde la perspectiva del talento humano, propone un aumento de la motivación y el compromiso, ya que el empoderamiento en el teletrabajo puede fomentar la responsabilidad de los trabajadores, lo que se traduce en un mejor desempeño. De igual forma, ofrecer opciones de

teletrabajo puede aumentar la satisfacción de los trabajadores, mejorar la captación de talento y reducir la rotación de personal.

En el ámbito social, puede generar una mayor inclusión laboral ya que el teletrabajo puede facilitar el acceso al mercado laboral a personas con discapacidades o que viven en zonas alejadas de los centros de trabajo tradicionales.

### **Alcances**

En el contexto del sujeto de estudio seleccionado, se aspira que esta investigación aporte información clave para los teletrabajadores residenciados en la ciudad de Mérida, ya que han manifestado aplicar esta modalidad de trabajo con empresas extranjeras. Asimismo, se espera que los hallazgos que proporcione esta investigación sean de utilidad para otro grupo de teletrabajadores e incluso para empresas que contratan bajo esta modalidad de trabajo. De igual forma cabe resaltar que una limitante para esta investigación fue el no contar con un registro oficial de teletrabajadores Merideños, por lo que podría ser una propuesta para una futura investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico se compone de un conjunto de teorías, conceptos, modelos y antecedentes que se relacionan con el problema planteado, con la finalidad de brindar un contexto sólido a la investigación, permitiendo al investigador: comprender mejor el problema, orientar la investigación e interpretar los resultados.

Según Hernández et al. (2014). “La construcción del marco teórico consiste en “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p.61).

Por tanto, el marco teórico es una herramienta fundamental para la investigación, ya que proporciona la base conceptual y teórica para interpretar y analizar los datos recolectados, lo que permite contextualizar la investigación dentro del campo de estudio y contribuir al conocimiento existente sobre el tema. A continuación, se muestra el desarrollo del presente capítulo:

#### **Antecedentes de la Investigación**

Seguidamente, se relacionan algunas investigaciones acerca del empoderamiento y la productividad laboral, con el fin de abordar desde distintas posiciones las categorías en estudio de la investigación.

#### **Estudios Internacionales**

Lyva y Vilcas (2021) en su trabajo de investigación titulado “El empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S. A. – 2020”

cuyo objetivo general fue determinar la relación del empowerment con la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1, CMAC - Huancayo S.A. 2020. La metodología del estudio fue la del método científico, con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 88 colaboradores, la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario con una escala de Likert, con 40 preguntas, el criterio de confiabilidad de los instrumentos para la presente investigación se determinó por el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados se obtuvieron con una estadística no paramétrica con un nivel de significancia de  $p = 0,000$  y se llegó a la conclusión que existe una relación directa y significativamente con la productividad laboral, con una correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,742$ ), lo cual demuestra una correlación positiva y buena, es decir, cuando aumenta el empowerment mejora la productividad en la zona 1 de la CMAC Huancayo S.A.

La investigación descrita, aporta elementos importantes a este estudio, ya que se afirma un mejoramiento de la productividad al aumentar el empowerment y se propone aplicarlo como una herramienta de gestión, el cual permitirá delegar mayor responsabilidad y confianza a los colaboradores para que desarrollen sus actividades con un grado de autonomía y compromiso con la institución, de esta forma se logrará que los colaboradores se sientan más identificados con la empresa y por ende mejorar los resultados a corto plazo, por lo tanto las bases teóricas utilizadas en la investigación sirvieron como soporte para el diseño del programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en los teletrabajadores.

Mora et al. (2018) realizaron un estudio denominado “Influencia de las estrategias de comunicación interpersonal para optimizar el proceso de empoderamiento orientado a la toma de decisiones en las organizaciones” presentado en la Universidad Sergio Arboleda en Bogotá Colombia, para optar al título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, cuya finalidad fue identificar el impacto que tienen las estrategias de comunicación interpersonal (verbal, escrita y

digital) en el desarrollo del empoderamiento requerido en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, basándolo en estudios realizados y casos de éxito de empresas nacionales e internacionales, en las cuales se evidenció que dichas estrategias de comunicación lograron desarrollar en sus colaboradores autonomía y sentido de pertenencia en las actividades ejecutadas, optimizando la calidad laboral y potencializando sus resultados, permitiendo instaurarse en el mercado como agentes de cambio organizacional.

Sobre la base de la información recopilada, los autores concluyeron que el empoderamiento en la toma de decisiones por parte de los trabajadores genera compromiso y sentido de pertenencia hacia la labor desempeñada y a su vez permite la elección de la mejor opción ante una situación problema o ante una decisión que requiera tomarse en la compañía.

La investigación descrita brindó un aporte significativo al presente trabajo en cuanto a los factores que promueven el empoderamiento y las etapas del proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Por tal motivo, se tomaron en cuenta los aspectos teóricos en el proceso de empoderamiento para el desarrollo de la propuesta.

Bastidas et al. (2021) realizaron una investigación titulada “Protocolo para la implementación del teletrabajo e identificación del impacto en la productividad laboral. Un enfoque cualitativo” tuvo como objetivo establecer el diseño de un protocolo para la implementación de teletrabajo como un conjunto de reglas y sugerencias que se deben desarrollar en las organizaciones del sector salud que deseen adoptar esta modalidad de trabajo (teletrabajo) además de identificar su impacto a la productividad.

## **Estudios Nacionales**

García et al. (2021) en su investigación titulada “Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias” tuvo como objetivo analizar el coaching y el empowerment como herramientas gerenciales, en el contexto gerencial de empresas agroalimentarias que producen harina de maíz en Venezuela y Colombia. El

enfoque metodológico se fundamentó en la aplicación del método cuantitativo, con investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental, transversal de campo. Encontrando que el alcance de estas herramientas favorece el fortalecimiento del talento humano en pro del desarrollo organizacional y económico como fundamento básico en la gestión emprendida por los principales directivos de las empresas objeto de estudio. Se concluye, que su efectiva aplicación, prevé la capacidad de participación ante escenarios competitivos, así como también contribuyen con la resolución de situaciones organizacionales complejas, además de generar valor agregado por los miembros que la integran en beneficio del logro de objetivos y metas organizacionales.

La investigación realizada se vincula con el presente estudio, ya que se establece el empoderamiento para el logro de metas, a través de la delegación de autonomía y autoridad en los colaboradores, así como en la ejecución de sus actividades, fortaleciendo las capacidades del personal para el logro de sus objetivos.

Ochoa (2018) realizó una investigación titulada Empowerment como herramienta para fortalecer el desempeño del Talento Humano en la empresa servicios agroindustriales ASOCA, C.A. El objetivo general fue implementar un modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A. sucursal en el Municipio Anzoátegui del estado Cojedes. La metodología fue enmarcada en un paradigma cuantitativo, investigación de campo, modalidad evaluativa y diseño no experimental; asimismo la población y muestra censal fue diez (10) empleados que laboran en la empresa objeto de estudio. Considerando como técnica de recolección de datos bajo la modalidad de cuestionario, validándose mediante juicio de tres (3) expertos con dieciséis (16) ítems, escala de Likert y midiendo la confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach con resultado en prueba piloto de 0,78 y en encuesta completa de 0,96 en marcado en el rango altamente confiable. El estudio determinó, que los trabajadores poseen la disposición para cumplir sus actividades; además; que la toma de decisiones presenta fallas y necesitan empoderarse de sus actividades diarias. Se hace necesario implementar de manera definitiva el

modelo de empoderamiento como herramienta para fortalecer el desempeño del talento humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.

La investigación descrita, se vincula con el presente estudio, ya que destaca al empowerment como parte de los componentes de la gestión de una organización, así como también la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, lo que conlleva a la implementación de un plan de empoderamiento para fortalecer el talento humano en las organizaciones.

## **Bases Teóricas**

### **Empoderamiento Laboral**

El empoderamiento laboral, también conocido como “empowerment” tiene sus raíces en diversas corrientes de pensamiento que surgieron a mediados del siglo XX, a partir de estas raíces, el empoderamiento laboral ha evolucionado como una estrategia de gestión con beneficios para las organizaciones, los trabajadores y la sociedad en general. Por tanto, el empoderamiento laboral surge de un conjunto de ideas que buscan crear un entorno de trabajo más humano, productivo y justo. Es una estrategia que ha demostrado ser beneficiosa para todos los actores involucrados y que contribuye a un desarrollo social y económico más sostenible.

En tal sentido, el empoderamiento laboral es una estrategia de gestión, que busca otorgar mayor autonomía y responsabilidad a los trabajadores para que puedan tomar decisiones y actuar sin tener que buscar aprobación constante.

También podría definirse como el hecho de conceder, dar o delegar el poder, el mando y la autoridad a los trabajadores y otorgarles o conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Wilson (2004) afirma “consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder” (p.10). Así que se considera también al empoderamiento como la herramienta que busca dar poder a la gente, que fortalece el papel de liderazgo y que da sentido al trabajo en equipo. Gracias a esta

estrategia es posible sustituir o reemplazar la vieja jerarquía piramidal por equipos auto dirigidos en donde la información y las decisiones son compartidas.

Por otra parte, Hernández y Hernández (2013) afirman que “el empowerment consiste en un sistema de valores y creencias que permiten que el personal pueda satisfacer las necesidades propias y personales y organizacionales, así como las acciones necesarias para lograrlo. El personal con empowerment tiene además un sentido intrínseco de orgullo por sus realizaciones y contribuciones a las organizaciones.

Según menciona Zimmerman (2000), existe una diferencia entre el proceso de empoderamiento y los resultados de empoderamiento. El proceso de empoderamiento implica la creación o recepción de oportunidades para que las personas tomen control sobre sus propias vidas e influyan en las decisiones que las afectan, y los resultados del empoderamiento son los efectos o consecuencias de dichos procesos.

Por lo tanto, para efectos de este estudio, nos enfocaremos en el proceso de empoderamiento para un mejoramiento de la productividad laboral en teletrabajadores.

### **Filosofía del Empowerment**

Según Wilson (2004) “El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender y que pueda comunicarse fácilmente” (p. 23). En toda organización que se desarrolle la estrategia del empoderamiento debe tener presente algunas características que enmarcaran el logro de formar trabajadores exitosos. Es oportuno mencionar que es un proceso que comienza desde los gerentes donde captan las ideas y luego a través de la comunicación las imparte a sus colaboradores, estos a su vez desarrollan habilidades de auto-gestión, comunicación, liderazgo y por último el de toma de decisiones. Esta concepción está basada por lo expresado por el autor y lo denominó el círculo del empowerment:

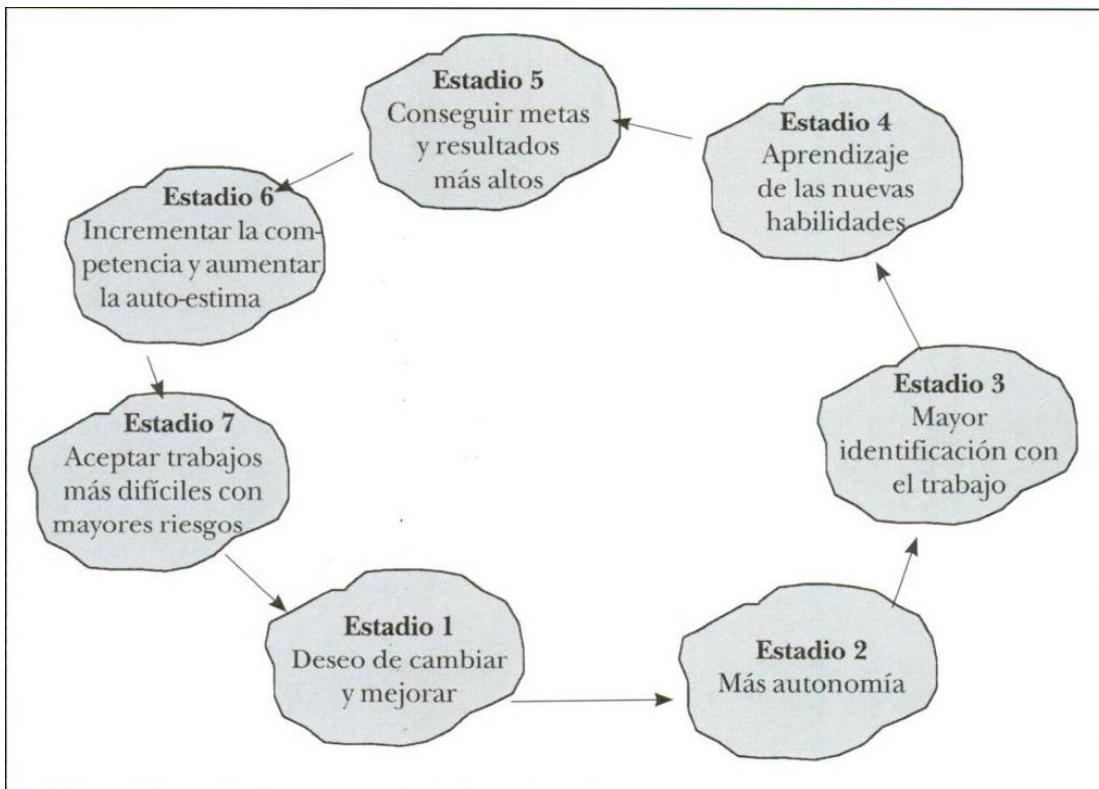


Figura 1. Círculo del Proceso de empowerment.

Fuente: Terry Wilson (2004).

Para la descripción de cada una de las fases de este círculo Wilson (2004), expone que “El punto de partida es el deseo de cambio y mejora. Este primer estadio es uno de los más importantes para cada individuo y para el total de la empresa” (p. 24); para continuar “El segundo estadio consiste en eliminar las restricciones que tienen los empleados a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones o hacer cosas sin bloqueos”(p. 24), el siguiente es “El tercer estadio los empleados ya han aceptado las libertades adicionales y empiezan a tomar conciencia de la propiedad de su trabajo y de sus deberes” (p. 25), dentro de estos tres primeros estadios se cumple con el proceso de admisión al cambio de cultura para el talento humano. En este mismo sentido, en el cuarto “Los papeles y los trabajos se amplían ya que los empleados se muestran más interesados por su trabajo y aumentan las

responsabilidades" (p. 25), posteriormente, "En el estadio cinco empiezan a mostrarse los resultados tangibles del empowerment" (p. 25), y en el marco de las observaciones anteriores en el "sexto se empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento de las personas; finalmente "El estadio siete el individuo ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos" (p. 25); entre estos la comunicación adquiere la mayor fluidez y todos tienen la potestad de desenvolver sin barreras, con un excelente rendimiento en el trabajo debido a la motivación y dedicación dada para una mejora continua que da como resultado buenas recompensas para la empresa y las personas.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo responden a las oportunidades y amenazas que se le presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales.

Según Mora et al. (2018) la descripción de las etapas del proceso de toma de decisiones puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero generalmente deben incluirse las siguientes:

- Identificar y analizar el problema
- Identificar los criterios de decisión y ponderarlos
- Definir la prioridad para atender la situación o el problema
- Generar las opciones de solución
- Evaluar las opciones
- Elección de la mejor opción
- Implementar la decisión
- Evaluar sus resultados

## **El Empoderamiento en la Toma de Decisiones**

Según Mora et al. (2018) existen un conjunto de factores que inciden en el empoderamiento del talento humano en la organización, tales como:

- Motivación, entendida como la fuerza e impulso que los colaboradores depositan en sus actividades diarias, este factor es determinante ya que si el mismo está motivado su tiempo y eficiencia en la tarea que está desarrollando va a ser el óptima y se traducirá en una alta productividad.
- Satisfacción laboral, definida como la perspectiva que tiene la persona sobre la empresa en que está laborando, y las expectativas ya sean positivas o negativas que en gran medida influyen en el rendimiento del mismo.
- Compromiso, definido como el sentido de pertenencia y la visión positiva que se tiene dentro de la organización.
- Cultura organizacional, descrita como el entorno en el que se encuentra inmerso el trabajador que trae consigo una serie de costumbres y características que identifican a la organización.
- Competencias que incluyen habilidades, destrezas y actitudes, una compañía exitosa debe tener dentro de ella personas altamente capacitadas y actualizadas.

Para que exista empoderamiento en las organizaciones se debe confiar en que los trabajadores pueden tomar las decisiones correctas y realizar las tareas de la forma en que el jefe lo haría. Un buen empoderamiento implica identificar todas las tareas y responsabilidades que se espera que la persona lleve a cabo y en cuales se requiere la participación del gerente o director antes de que sean asumidas.

A través del empoderamiento se pueden desarrollar habilidades cognitivas y reforzar el manejo de una comunicación interpersonal efectiva para lograr la optimización del desempeño organizacional. (Habermas, 1999) destaca que “las instituciones serán más eficaces y lograrán un mejor desempeño laboral en la medida en que sus líderes, apoyados por el área de gestión

de recursos humanos, implementen estrategias más prácticas a la hora de impartir ordenes e instaurar objetivos y determinar las acciones a seguir del día a día a través del uso eficiente de la comunicación asertiva.

## **Autoridad**

La autoridad juega un papel crucial en el empoderamiento laboral. Al delegar responsabilidades, brindar autonomía y fomentar la confianza, los líderes pueden crear un entorno de trabajo donde los colaboradores se sientan motivados, comprometidos y productivos.

En este sentido, Chaves, L. (s.f.) la define como:

La autoridad, en su núcleo, es el derecho otorgado a un individuo o entidad para guiar, decidir y establecer normas. Es un concepto intrínseco en cualquier organización para garantizar que haya un orden y una estructura en la toma de decisiones. Sin embargo, esta autoridad no existe simplemente como un medio para imponer la voluntad o el control; su propósito más profundo es alinear a la organización en su totalidad. (p.1)

Por lo tanto, un individuo que tenga autoridad, no solo da ordenes, sino que garantiza que todas las partes de la organización estén orientadas hacia un objetivo común. En otras palabras, la autoridad funciona como un timón que guía a la embarcación organizacional, asegurando que todos sus miembros naveguen en la misma dirección, por lo tanto, no es solo sobre mando, sino coherencia y consistencia.

Por consiguiente, para que una organización prospere como una entidad unificada y con objetivos claros, es indispensable contar con líderes dotados de autoridad. Estos líderes, a su vez, deben asumir la responsabilidad de clarificar los roles, definir las responsabilidades y garantizar la sincronización de todos los esfuerzos.

A su vez, el alineamiento juega un papel fundamental en este proceso, aportando claridad y dirección a las acciones de cada miembro de la organización. La autoridad, por su parte, se convierte en la herramienta esencial para traducir esa claridad en acción organizada.

## **Iniciativa**

En el dinámico mundo laboral actual, la iniciativa se ha convertido en una cualidad distintiva y cada vez más valorada por las empresas. Se define como la disposición proactiva de los trabajadores para anticiparse a las necesidades, proponer ideas, tomar decisiones y actuar de forma autónoma dentro de su ámbito de trabajo, asumiendo la responsabilidad de sus acciones y buscando siempre la mejora continua.

Según Fundación ADECCO (2020) “La iniciativa es la capacidad profesional para proponer, desarrollar o idear proyectos propios. Es una cualidad importante para el empleo pues permite adelantarse a los acontecimientos, desarrollando ideas innovadoras” (p.1). La iniciativa se ha convertido en una cualidad profesional indispensable, valorada por las empresas y cada vez más demandada por los empleadores. Un trabajador con iniciativa no solo se limita a cumplir con sus tareas asignadas, sino que va más allá, tomando la proactiva iniciativa de buscar soluciones innovadoras y proponer mejoras a los procesos existentes.

De igual forma, la iniciativa laboral no es solo una habilidad, es una actitud. Es la disposición a tomar las riendas del propio crecimiento profesional y a contribuir activamente al éxito de la organización. En un entorno laboral que fomente y valore la iniciativa, tanto los colaboradores como las empresas se verán beneficiados, ya que es una cualidad que puede ser desarrollada por todos los colaboradores, independientemente de su nivel o cargo. Al tomar la iniciativa, los empleados pueden tener un impacto positivo en su trabajo, en su equipo y en la organización en general.

## **Autonomía**

La autonomía se refiere a la libertad que tienen los trabajadores para controlar aspectos de sus actividades laborales, toma de decisiones en sus tareas y flexibilidad en sus horarios, esto les permite ser más creativos, productivos y comprometidos con su trabajo.

Según Smith, E. (2016) “la autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. En función del tipo de institución y del sector industrial, la autonomía del empleado podría implicar una opción en la selección de proyectos, funciones o clientes” (p.1). De esta forma se genera en el trabajador más confianza que a su vez se traduce en más seguridad y responsabilidad al realizar sus funciones.

De acuerdo con (Robbins y Coulter, 2010) definen la autonomía como el “grado al cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo mediante la programación del trabajo y la demarcación de los procedimientos que deben usarse para llevarlo a cabo” (p. 349).

En este contexto, podríamos decir que para que se logre dicha autonomía, es necesario que la empresa les brinde a sus colaboradores herramientas necesarias, hacerlos partícipes de sus procesos y procedimientos, asignarles tareas con claras expectativas y objetivos para que de esta manera se genere en ellos, un sentido de logro y satisfacción, se sientan valorados y capaces de tomar decisiones importantes.

## **Seguridad**

Esta definición, va más allá de la seguridad física, se refiere a la seguridad psicológica, emocional y mental de un trabajador, donde se crea un ambiente seguro para expresarse y tomar riesgos sin miedos a sanciones y represalias que pudieran afectarle en su actividad laboral. La seguridad Psicológica no solo promueve el bienestar de los trabajadores, sino que también impulsa la creatividad, la innovación y el rendimiento laboral.

En este sentido, Edmondson A. (2018 como se citó en Lopez, E. (2022) afirma “la seguridad psicológica se define ampliamente como un ambiente en el que las personas se sienten cómodas de expresarse y ser ellas mismas” (p.1). Explica que cuando una empresa crea un ambiente sano, se obtienen mejores ideas, toman más riesgos, mejoran su aprendizaje, se equivocan menos y son más felices.

Asimismo, se le conoce como la organización sin miedo ya que permite a las personas sentirse seguras en su forma de ser, de compartir sus ideas, expresar emociones o problemas, así como al hacer críticas, lo que no solo da bienestar, sino que ayuda a la empresa a crecer.

Cabe resaltar la idea de Gallo E. (2023) donde señala que la seguridad psicológica parece importar más en los entornos de trabajo en los que los empleados necesitan usar su discreción, ya que la relación entre la seguridad psicológica y el rendimiento es más estrecha en situaciones en las que los resultados o el trabajo no están prescritos, cuando se hace algo creativo, novedoso o verdaderamente colaborativo. También afirma de como el trabajo híbrido, requiere que los gerentes amplíen su forma de pensar sobre la seguridad psicológica.

Por lo tanto, la seguridad psicológica es importante, ya que los miembros del equipo se sienten más comprometidos y motivados, puede llevar a una mejor toma de decisiones, ya que las personas se sienten más cómodas expresando sus opiniones e inquietudes y puede fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua, para que los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus errores y aprendiendo de ellos.

## **Poder**

El poder laboral es un concepto complejo y multidimensional que se refiere a la capacidad de los trabajadores para influir en las decisiones, procesos y resultados que afectan su trabajo y bienestar. El poder laboral está influenciado por diversos factores y tiene una gran importancia para comprender las relaciones laborales y las dinámicas de poder dentro de las organizaciones.

En este mismo sentido, Chaves, L. (s.f.) afirma que:

El poder es la capacidad de influir en el comportamiento de otros, ya sea directamente o a través de medios indirectos. Es un instrumento potente que puede moldear y dirigir el flujo de acciones y decisiones dentro de una organización. Aunque el poder tiene muchas aplicaciones, uno de sus usos más esenciales es en el acto de corrección. (p.2)

Por lo tanto, el poder entra en juego, cuando dentro de las organizaciones existen desviaciones, errores y decisiones que no se alineen con los objetivos y valores de la organización. Un líder o entidad de poder, tiene la capacidad de reconocer estas desviaciones y de corregirlas, pero esta corrección no solo se trata de arreglar errores, es un proceso de realineación, una forma de garantizar que la organización regrese al camino correcto.

En este orden de ideas, el poder en el lugar de trabajo puede tener un impacto significativo en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Un uso positivo del poder puede ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, mientras que un uso negativo del poder puede conducir a la desmotivación, el resentimiento y el conflicto. En un entorno empresarial en constante evolución, el poder de corregir asegura que la organización se adapte, aprenda y crezca, evitando repetir los mismos errores y mejorando con cada desafío.

## **Responsabilidad**

La responsabilidad en el contexto laboral se refiere a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir con sus tareas, seguir las normas y procedimientos de la empresa, y actuar de manera ética y profesional.

De acuerdo con Torres, R. (2018) expresa:

La responsabilidad es uno de los valores más apreciados en toda empresa tanto pública como privada, ya que ser una persona responsable implica la composición de diversos valores, que hacen que tanto la misión como la visión de la empresa se mantenga con los más altos estándares. (p.1)

Por ello, es importante que las organizaciones vean que sus colaboradores mantengan dichos estándares elevados en su máximo esplendor, cuando un trabajador es responsable en su desenvolvimiento día a día se preocupa porque sus tareas asignadas sean realizadas en tiempo oportuno, gestiona lo necesario para la ejecución de los trabajos, puede predecir si una

actividad puede o no ser realizada, ya que el marco de su responsabilidad procura que el mismo sea un previsor de las actividades a realizar.

### **Productividad Laboral**

La productividad laboral es un factor clave para el éxito tanto de las empresas como de los trabajadores. Al implementar estrategias para mejorarla, se pueden obtener beneficios significativos en términos de eficiencia, competitividad, satisfacción laboral y crecimiento económico.

Como definición, Franco et al. (2021) expresa:

La productividad es una condición inicial para obtener crecimiento económico, y para tener mejores condiciones de vida: se debe partir de ser eficientes y eficaces, siendo esta la combinación óptima de los recursos, pues, eficiencia más eficacia es igual a productividad. (p.1)

Así mismo, representa un concepto fundamental en el ámbito empresarial, ya que mide la eficiencia con la que se transforman recursos en bienes o servicios. En otras palabras, indica cuánto se produce en relación con el tiempo y los recursos invertidos.

Según Tapasco, O. (2021) la fórmula básica para calcular la productividad laboral es la siguiente:

Productividad = Productos o servicios generados / Recursos utilizados

Los productos o servicios generados pueden ser unidades vendidas, tareas completadas o cualquier otro indicador de la actividad productiva. Los recursos utilizados pueden incluir horas de trabajo, materias primas, maquinaria, etc.

Otra definición interesante de productividad es la que manifiesta Cequea y Rodríguez-Monroy (2012) “la productividad definida como constructo podría ser enunciada como el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos” (p. 3). Por lo tanto,

la productividad no solo depende de las tecnologías y los recursos por parte de la empresa, sino de las habilidades y destrezas de los individuos, es decir de su talento para desempeñar su trabajo, así como también, del clima laboral presente en la organización.

Por lo tanto, la productividad laboral es importante por varias razones:

- Aumenta la rentabilidad de las empresas: al producir más con los mismos recursos, las empresas pueden obtener mayores beneficios.
- Mejora la competitividad: las empresas más productivas son más competitivas en el mercado, ya que pueden ofrecer mejores precios o productos de mayor calidad.
- Promueve el crecimiento económico: el aumento de la productividad laboral es un factor clave para el crecimiento económico de un país.
- Mejora la calidad de vida de los trabajadores: los trabajadores en empresas más productivas suelen tener mejores salarios, condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo profesional.

Así mismo, Serrano, V. (2023) expresa lo siguiente:

En el contexto actual con mercados altamente competitivos, lograr y mantener una alta productividad se ha vuelto un objetivo vital para el sostenimiento de las organizaciones, se hace cada vez más necesario el uso de herramientas que garanticen el mayor rendimiento del personal, la agilización y seguimiento de los procesos, la captación de información relevante. (p.1)

Por tanto, la implementación y uso de la tecnología es una de estas herramientas que nos permite, desarrollar los procesos y potenciar la productividad para obtener un sistema productivo con la capacidad de responder ante los actuales requerimientos del mercado.

En el mismo orden de ideas, Serrano, V. (2023) indica:

La tecnología permite que el trabajador y los equipos de trabajo se desarrollen en entornos de alto nivel y realicen eficiente y efectivamente sus tareas, tanto dentro de

las instalaciones de la empresa como a distancia. Lo que se traduce en mejora de la productividad. (p.1)

Por lo tanto, para que las empresas puedan medir y aumentar su productividad laboral de manera remota, se hace necesario introducir la tecnología dentro de sus procesos para facilitar el trabajo a su colaboradores y equipos de trabajo, lo que se traduce en una mayor motivación y mayor tiempo para dedicar a las actividades claves de la empresa.

### **Productividad Laboral desde un enfoque cualitativo**

La productividad desde un enfoque cualitativo es la capacidad de una persona o equipo para alcanzar los objetivos establecidos, utilizando de manera óptima los recursos disponibles y garantizando un alto nivel de calidad en los resultados. Se trata de ir más allá de la cantidad de tareas realizadas, y poner el foco en la eficacia, la innovación y la satisfacción del cliente.

Según el artículo, Cómo calcular la productividad en el trabajo y cómo mejorarla. (6 de marzo de 2023) indica que:

El foco de estas mediciones se pone en la calidad de los resultados obtenidos. No son datos relacionados con cantidades, sino con la eficiencia. Un ejemplo de indicador de productividad cualitativo es el control de calidad del trabajo: ¿cómo se han logrado los objetivos de una tarea o proyecto?, sin embargo, es importante combinar indicadores de productividad cuantitativos con cualitativos, de manera que se encuentre un balance para obtener los mejores resultados posibles empleando la menor cantidad de recursos. (p.1)

Es por ello, que la productividad laboral es un factor clave para el éxito de las empresas y el desarrollo de sus trabajadores. Existen diversas estrategias que las empresas pueden implementar para mejorar la productividad de sus trabajadores, como la inversión en capital humano, la implementación de nuevas tecnologías, la optimización de los procesos de trabajo, la motivación de los trabajadores, el fomento del trabajo en equipo, empoderamiento laboral, entre otros.

## **Efectividad**

En el mundo empresarial, la efectividad se posiciona como una cualidad fundamental para el éxito. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible, utilizando los recursos disponibles de forma óptima.

Según Camue et al. (2017) definen la efectividad como:

La eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos organizacionales, mediante el diseño y funcionamiento actual de un sistema determinado, factores que, a su vez, se corresponden directamente con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo. Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los fines de la organización y determinar si se han alcanzado adecuadamente.

Por lo tanto, la efectividad no es una habilidad innata, sino que se desarrolla con práctica, disciplina y una constante búsqueda de la mejora continua. Al aplicar estos principios y cultivar las características mencionadas, las personas y las organizaciones pueden alcanzar un mayor nivel de éxito en sus metas y objetivos.

## **Calidad de servicio**

La calidad de servicio se refiere a la medida en que un servicio cumple con las expectativas y necesidades de sus clientes. Es una evaluación de la excelencia y la satisfacción que los consumidores experimentan al interactuar con una empresa o al utilizar un producto.

En este contexto, Hernández de Velazco, et al. (2009) definen la calidad del servicio como “un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio” (p.).

En tal sentido, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva a aquellas empresas que tratan de alcanzarla, mantenerla e innovarla constantemente. Por lo tanto, La calidad del servicio es un factor importante para el éxito de

cualquier organización, al invertir en mejorar la calidad del servicio, las empresas pueden crear clientes satisfechos, leales y rentables.

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se refiere a un estado emocional positivo que experimenta un trabajador con respecto a su trabajo y a la empresa en la que labora. Los colaboradores satisfechos con su trabajo suelen estar más motivados, comprometidos y productivos. También tienden a tener un mejor bienestar físico, mental, y a estar menos absentistas.

De acuerdo con Atayala, M. (1999) expresa:

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral. (p. 2)

En tal sentido, la satisfacción laboral se trata de una percepción subjetiva que depende de diversos factores, como: las condiciones de trabajo, el tipo de trabajo, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida personal y laboral, entre otros.

Así mismo, “la satisfacción laboral varía según el grado de concordancia entre lo que un colaborador quiere y busca en su trabajo y lo que recibe de este, por lo cual, la percepción de una mayor diferencia negativa entre lo esperado y lo encontrado conduce a una menor satisfacción” (Guayacán, et al. 2022, p. 224).

Otros factores que, según Bernal y Flores (2020) derivan en la satisfacción laboral son la identidad organizacional, autonomía, flexibilidad, el trabajo en equipo, las relaciones entre colegas y las relaciones con los directivos, la seguridad laboral, la comunicación, los procedimientos operativos, el ambiente laboral, el empoderamiento del trabajador,

las políticas corporativas, entre otros, son aspectos que se deben gestionar propiciamente para favorecer la productividad de los colaboradores y los resultados de la organización.

Es por ello, que lograr la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa también conlleva a empoderar al colaborador para a su vez elevar la productividad, por lo que las organizaciones que invierten en la satisfacción de su personal pueden obtener grandes beneficios a cambio, como lo es un ambiente laboral más positivo y exitoso.

### **Teletrabajo**

El teletrabajo es una tendencia laboral que está en auge y que se espera que siga creciendo en los próximos años. La pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción del teletrabajo en muchas empresas, y es probable que este modelo de trabajo se convierta en la norma en el futuro.

En este sentido, si bien es cierto que la pandemia sirvió como catalizador para que las empresas y organizaciones implementaran estrategias que masificaron la implementación de esta modalidad de trabajo; su nacimiento se remonta a los años 70, donde surge por iniciativa del norteamericano Jack Nilles, lo que hoy en día se conoce como la posibilidad de llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo. Guayacán et al, (2022).

En este contexto, Rojas, D. (2023) resalta:

Con la evolución de la tecnología y las comunicaciones se desarrolló el trabajo remoto que comprende básicamente dos subcategorías que son el home office o trabajo en casa y el teletrabajo, que si bien coinciden en que el individuo o empleado desarrolla sus actividades fuera de la oficina presentan algunas diferencias que es importante aclarar definiendo las particularidades de cada una. (p.8)

Por tanto, el home office se define como una modalidad en la que el trabajador puede realizar sus labores de forma parcial o total desde una ubicación remota, es decir fuera de la oficina que generalmente puede ser su vivienda y que no siempre está retirada de su oficina. Y

el teletrabajo según Guayacán et al. (2022) lo define como “una forma de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones habituales o centro de trabajo y que se requiere de forma inevitable el uso de las comunicaciones para poder realizar las funciones del trabajo” (p. 223).

En este orden de ideas, el teletrabajo también conocido como trabajo a distancia, es una forma de organización laboral en la que el trabajador realiza sus tareas desde un lugar alejado de la oficina central o centro de trabajo habitual, utilizando principalmente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el desarrollo de sus actividades.

Si bien es cierto, el teletrabajo ha generado grandes beneficios para los teletrabajadores como es:

- Mayor flexibilidad en el horario y lugar de trabajo
- Mejor conciliación entre la vida laboral y personal
- Ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos
- Mayor autonomía y responsabilidad
- Posibilidad de trabajar en un entorno más cómodo y productivo.

Pero a su vez, enfrentan grandes desventajas como lo es el aislamiento social, dificultad para desconectar del trabajo, necesidad de contar con un espacio de trabajo adecuado en casa, dificultad para separar la vida laboral de la vida personal, entre otros. Por lo cual se hace necesario que las empresas generen estrategias para fortalecer estas debilidades para lograr un ambiente laboral sólido en esta modalidad de trabajo.

Es por ello, para efectos de esta investigación, utilizaremos como objeto de estudio a los teletrabajadores, para generar una propuesta que genere empoderamiento y se logre reforzar debilidades para mejorar la productividad laboral en empresas que contratan trabajadores remotos.

### **Bases Legales**

Las bases legales exponen las leyes en las que se sostiene el objeto de estudio, para la presente investigación referida a empoderamiento y productividad laboral, se consideró de gran importancia seleccionar el articulado de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2005). En este sentido se describen los artículos que están conectadas con el objeto de estudio.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Artículo 87 plantea lo que siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La Ley optara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad del trabajo no será sometida a otras restricciones que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantiza a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la aprobación de estas condiciones. (p. 22)

De acuerdo con lo establecido en el artículo 87 de la CRBV toda persona tiene derecho al trabajo, y es deber de los empleadores garantizar a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, por lo que se demuestra la importancia de una gestión de talento humano en las organizaciones.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) según Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012. En el capítulo III Del Derecho al Trabajo

y del Deber de Trabajar establece en su Artículo 25 lo concerniente al Objetivo del proceso social de trabajo:

El proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario bolivariano.

(p.13)

En tal sentido, en este artículo se muestra el objetivo esencial del proceso social de trabajo y como las organizaciones deben estar orientadas en generar oportunidades con las mejores condiciones para desarrollar su talento humano.

En el capítulo V de la LOTT (2012) con relación de las Personas en el Derecho del trabajo en su artículo 37 destaca lo siguiente:

Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones en la entidad de trabajo, así como el que tiene carácter de representante de patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituirla, en todo o en parte, en sus funciones (p.16).

En este artículo destaca a los empleadores o gerentes que son los que tienen la determinación de generar estrategias para el mejoramiento del talento humano de la organización. Para efecto de este estudio, se propone realizar un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral, lo cual es una estrategia que busca lograr mejores resultados, así como la satisfacción laboral del teletrabajador.

Cabe resaltar que en Venezuela no existe una regulación expresa con el nombre de “teletrabajo” en el ordenamiento jurídico, la forma de trabajo que se le asemeja es al que está en la LOTT con la figura de los trabajadores a domicilio, contemplada en su Capítulo III del Título IV De las modalidades especiales de condiciones de trabajo:

Es toda persona que en su hogar o casa de habitación ejecuta un trabajo remunerado, con o sin ayuda de sus familiares, bajo la dependencia de uno o varios patronos o patronas, sin su supervisión directa, y utiliza para ello materiales e instrumentos propios, suministrados por el patrono o patrona o su representante, y esta amparado por las disposiciones contenidas en el presente Capítulo. Estos trabajadores o trabajadoras gozan de los derechos relativos a la seguridad social.

Una ley especial, elaborada con amplia participación de los sujetos de la relación laboral, regulará lo correspondiente al trabajo a domicilio, en el marco de la justicia social y del proceso social del trabajo. (p. 31)

En este sentido, cabe destacar que se menciona sobre la elaboración de una ley especial, que en estos momentos se hace necesaria, para que exista una regulación que beneficie a los teletrabajadores.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2005)

Artículo 1: El objeto de esta ley es:

1.-Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.... (p.3)

Artículo 53: "los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuados".... (p. 42).

Así mismo, existen otras leyes que formarían parte de las bases legales para la aplicación del teletrabajo en Venezuela, la Ley sobre Protección a la Privacidad de las Comunicaciones, la Ley de Mensaje de Datos y Firmas Electrónicas y la Ley Especial contra Delitos Informáticos, ya que protegen la privacidad, inviolabilidad del hogar y de las comunicaciones, el acceso a las tecnologías de información y comunicación, entre otros.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se detalla el proceso metodológico que se siguió para desarrollar un programa de empoderamiento destinado a incrementar la productividad laboral en el teletrabajo. Se tuvieron en consideración diversas acciones diseñadas específicamente para abordar las particularidades del objeto de estudio señalado en páginas anteriores.

Para llevar a cabo este programa, se realizó un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos que enfrentan los trabajadores que realizan sus labores de forma remota. Se identificaron las áreas de oportunidad y se diseñaron estrategias personalizadas que permitieran potenciar el empoderamiento de los teletrabajadores, fomentando así un ambiente laboral más productivo y eficiente.

En atención a lo señalado, la presente investigación estuvo enmarcada en el enfoque cualitativo bajo el paradigma naturalista ya que se estudia la realidad desde su contexto natural y como sucede, interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Según López (2022) la investigación cualitativa es un conjunto de métodos de investigación basados en la observación directa e indirecta que se utiliza para comprender en profundidad un fenómeno sin utilizar datos numéricos estadísticos. Este tipo de investigación se centra en la creación de ciertas interrogantes que hablan de las particularidades intrínsecas del objeto de estudio.

En esta misma línea de análisis, el estudio propuesto se enfoca en la elaboración de un estudio de caso con el objetivo de examinar detalladamente un entorno laboral específico y sus características particulares. Como elemento importante a destacar, se pretende profundizar en la comprensión de las dinámicas y factores que influyen en dicho contexto, a fin de obtener

conclusiones significativas que contribuyan al conocimiento y la toma de decisiones en el ámbito laboral seleccionado referido al teletrabajo.

Jiménez (2012) establece una distinción referencial que amplía la noción de este tipo de investigaciones:

El estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Por otra parte, esto conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. Es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa. (p.142)

### **Tipología del Caso**

Como aspecto complementario a la selección y análisis del caso se vincula con la idea de una investigación proyectiva de carácter estratégico, por cuanto se buscó dar solución a una serie de carencias relacionadas con empoderamiento y productividad laboral. El estudio aborda dos enfoques distintos: uno se centra en la investigación descriptiva y el otro en un proyecto proyectivo, también conocido como proyecto factible. En este contexto la investigación se divide en dos partes, una dedicada al análisis y la otra enfocada en la propuesta de un proyecto viable.

Al respecto, Palella y Martins (2017) señalan que el Proyecto Factible “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.97). Es decir, está focalizado en realizar una proposición que pueda ser factible de implementarla y, que parte de una diagnosis de una situación objeto de estudio.

Por su parte la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016): considera que este tipo de estudios, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de

organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

Según Martínez y Vivas (2022) “el Proyecto Factible es una modalidad de investigación que consiste en la formulación de un proyecto o modelo operativo viable que busca mejorar una situación en cualquier ámbito educativo, con la finalidad de buscar acciones que acceden a intervenir y mediar” (p.2).

De igual manera para Villafaña (2012) el proyecto factible consiste “en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 67).

El enfoque del proyecto factible se centra en la creación y desarrollo de un proyecto o plan que sea viable para ser implementado de acuerdo a las necesidades e intereses de individuos o grupos sociales, donde se investigan los intereses de los involucrados. Además, puede contar con el respaldo de un estudio de campo que busca obtener datos directamente de la realidad, así como de una investigación documental que requiere la revisión de teorías que respalden la investigación.

Este estudio tuvo como objetivo principal la construcción de un programa que sea realizable y que se ajuste a las necesidades y deseos de las personas denominadas teletrabajadores. Para lograr esto, se lleva a cabo un estudio de campo en el que se recopilan datos de la realidad, permitiendo así obtener información precisa y actualizada. Además, se realiza una investigación documental por cuanto se revisan teorías y estudios previos que respalden la comprensión del empoderamiento y la productividad laboral.

### **Diseño de la Investigación**

El proceso metodológico de la investigación se divide en diferentes etapas secuenciales, conocidas también como fases. Estas fases permiten una planificación y ejecución adecuada de

la investigación, asegurando que cada paso se realice de manera lógica y coherente. Desde la identificación del problema hasta la interpretación de los resultados, cada etapa tiene su propio propósito y contribuye al avance del estudio. Conocer y comprender estas etapas es esencial para llevar a cabo una investigación rigurosa y efectiva, garantizando la validez y confiabilidad de los hallazgos obtenidos.

A continuación, se presentan las fases que rigen para la elaboración de este estudio

**Primera fase de diagnosis:** se trata de un momento clave en el proceso de investigación, donde se recopilan datos de diversas fuentes conectadas con el objeto de estudio. Durante esta etapa, se implementaron los instrumentos señalados en la unidad de análisis para recopilar la información necesaria. Además de la recolección de datos, se llevó a cabo una selección teórica que asegura que la comprensión del caso en estudio esté fundamentada en aspectos epistemológicos relacionados con las categorías estudiadas y sus aspectos secundarios.

Este proceso de obtención de datos es esencial para el desarrollo de la investigación, ya que proporciona la base necesaria para analizar y comprender a fondo el tema en cuestión. La combinación de diferentes fuentes de información y la aplicación de instrumentos específicos permitieron obtener una visión de conjunto sobre el objeto de estudio, lo que a su vez generó una perspectiva sobre empoderamiento y productividad laboral en el teletrabajo.

**Segunda fase analítica:** es un espacio de análisis de datos, en atención a las categorías estudiadas y sus aspectos colaterales referidas a empoderamiento y productividad. Se trata de un espacio especializado en el análisis de datos, donde se estudian minuciosamente las diferentes categorías y sus aspectos relacionados con el empoderamiento y la productividad laboral. Aquí, se lleva a cabo un exhaustivo análisis de los datos recopilados, con el objetivo de obtener una comprensión más profunda de cómo estas categorías influyen en el empoderamiento y la productividad. Además, se exploran los aspectos colaterales de estas categorías, es decir, se examinan las implicaciones adicionales que pueden surgir de ellas.

**Tercera fase: diseño de la propuesta.** Para Palella y Martins (2017) esta fase “implica plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer, tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución” (p. 22). En otras palabras, acá se buscó dar soluciones o alternativas a las necesidades y problemáticas en función de un programa creado a partir de tres fases de acción. Para desarrollar este apartado se contó con el apoyo de una Guía para implementar el teletrabajo, propuesta por el Ministerio de Seguridad Social de Costa Rica.

**Cuarta fase: Establecimiento de la factibilidad del programa.** La viabilidad de este programa sobre empoderamiento y productividad laboral en el teletrabajo se fundamenta en las posibilidades reales de aplicación, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones, para que pueda llevarse a cabo de manera efectiva el programa y sus diversas estrategias. La posibilidad de éxito de este proyecto depende tanto de los objetivos establecidos como de la disponibilidad de los recursos necesarios para lograrlos dentro de los plazos y formas previamente definidos.

Es crucial tener en cuenta que la implementación de este programa requiere un análisis detallado de las capacidades y limitaciones de la gestión del teletrabajo, así como una planificación cuidadosa para garantizar su ejecución exitosa. Además, es esencial contar con un equipo comprometido y capacitado que pueda llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados.

### **Informantes Clave**

Para obtener la información estimada, es necesario examinar un conjunto importante de teorías relacionadas con el empoderamiento para aumentar la productividad laboral en el teletrabajo. Se considera esencial la contribución de los teletrabajadores que forman parte de la empresa y que participan tanto directa como indirectamente en la creación de los procesos productivos.

Según Alejo y Osorio (2016):

Los informantes son el eje principal de una investigación cualitativa y deben ser seleccionados cuidadosamente. Su selección involucra decisiones muestrales tomadas, en el momento en que se proyecta el estudio y se complementan durante el trabajo de campo. Existen diferentes estrategias de captación de porteros e informantes, así como diferentes formas de acceder y seleccionar a participantes, todas son válidas lo único que debe hacer el investigador es reportar, describir el proceso de selección de estos informantes con la intención que el lector pueda comprender e interpretar los resultados de la indagación. (p.77)

El grupo de personas del que se habla no ha sido seleccionado al azar, ya que se ha considerado como criterio de selección el hecho de que participan en la situación problema y son fundamentales para la comprensión de los aspectos subyacentes.

A estos teletrabajadores se les conoce como informantes clave, ya que proporcionan información valiosa sobre las categorías estudiadas, ofreciendo pruebas claras de su conocimiento, experiencia y contribución a un fenómeno que se nutre de la interacción humana y del constante encuentro de fuerzas personales y grupales.

Estos informantes claves desempeñan un papel crucial en la investigación, ya que su participación activa y su experiencia directa en la situación problema les permite aportar una perspectiva única y enriquecedora.

Gracias a su colaboración, fue posible obtener una comprensión más profunda y completa de los repliegues que subyacen en el fenómeno estudiado, lo que contribuye significativamente al avance del conocimiento en el campo de estudio.

Ante lo señalado en el presente estudio, se toman como informantes clave a siete teletrabajadores con las siguientes características: son hombres y mujeres en edades comprendidas entre 22 y 55 años. Son profesionales y emprendedores independientes, han tenido varias experiencias en teletrabajo y saben manejar plataformas y programas de gestión laboral.

Cabe resaltar que, para efectos de esta investigación, se escogen 7 informantes ya que según Hernández et. al 2014. establece que para los estudios de caso la cantidad de informantes clave adecuada es de 6 a 10 personas (p.385).

### **Búsqueda y recolección de la Información**

La etapa de recolección de datos es fundamental en esta investigación, ya que es a través de ella que se logró recopilar una amplia gama de información proveniente de los informantes clave y del grupo focal. Esta recopilación de datos fue esencial para obtener información relevante y precisa sobre el objeto de estudio. Durante esta etapa, se utilizaron diferentes métodos y técnicas, como entrevistas, grupo focal y análisis de documentos, para obtener los datos necesarios.

Durante esta etapa, se estableció contacto con los informantes clave, quienes son expertos en el área y poseen conocimientos relevantes sobre el objeto de investigación. A través un cuestionario y un grupo focal, se recopilan datos que ayudaron a comprender mejor el fenómeno en estudio y a obtener conclusiones sólidas.

A la par, la recolección de datos también implicó la organización y clasificación de la información obtenida, lo que facilitó su posterior análisis y la obtención de conclusiones significativas para la elaboración del programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo.

Para dar lugar a este proceso de recolección de evidencias, se utilizó un cuestionario de preguntas usando la herramienta Google Forms o formulario en línea ya que esta herramienta permitió fácilmente crear y socializar una serie de preguntas alusivas a las categorías del estudio permitiéndonos también ver los resultados de manera gráfica y reunir información de forma rápida y eficiente. A la par se creó una sesión para llevar a cabo un grupo focal y reunir información referencial que sale del sentir y la experiencia de los teletrabajadores.

Meneses (2016) ofrece una definición muy interesante de cuestionario, y la expone de la siguiente manera:

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés. (p.9)

Esta definición se acopla perfectamente a lo propuesto en este estudio, toda vez que se busca crear una serie de preguntas alusivas a empoderamiento y productividad laboral en el contexto del teletrabajo. En lo que respecta al grupo focal Benavides et al. (2021) lo definen de la siguiente manera:

Los grupos focales son entrevistas que se realizan en el mismo espacio físico o virtual para recabar información en el marco de los estudios cualitativos. Los grupos focales se realizan en un contexto de interacción social entre varios entrevistados y el entrevistador. Con base en la conversación que entablan y se origina con las preguntas que lanza el moderador, los participantes construyen conocimiento en interacción con quien entrevista y con los otros entrevistados. (p.166)

Tal apreciación se conecta con lo realizado en este estudio, ya que se buscó establecer una correspondencia de diálogo en el contexto de una búsqueda de sentidos compartidos a nivel del teletrabajo y sus implicaciones.

### **Fiabilidad**

Como se viene destacando, el estudio de caso, es una metodología cualitativa, y requiere de una fiabilidad que se logró mediante la utilización de varias técnicas e instrumentos fáciles de

entender y accesibles para los informantes que son teletrabajadores. En este sentido, se utilizó un conjunto de instrumentos que permitieron a estas personas mostrar una comprensión clara de los aspectos investigados. Esto garantizó que los resultados obtenidos fueran confiables y representativos de la realidad estudiada.

La elección de instrumentos entendibles y accesibles fue fundamental para asegurar la validez de los datos recopilados. Los entrevistados pudieron expresar sus opiniones y experiencias de manera clara y precisa, lo que permitió obtener información relevante y detallada sobre los aspectos indagados en el estudio de caso. Además, el instrumento del grupo focal fue utilizado y diseñado de manera cuidadosa, teniendo en cuenta las características y necesidades de los participantes, lo que facilitó su comprensión y participación activa en el proceso de investigación.

La fiabilidad del estudio de caso se vio fortalecida por la aplicación precisa pero flexible de los instrumentos seleccionados. Adicionalmente, se realizó un proceso de triangulación de datos, en el cual se cotejaron los resultados obtenidos mediante diversas fuentes y métodos de recolección de datos. La hermenéutica utilizada en este estudio se basó en un marco teórico sólido que proporcionó una base para el análisis y presentación de los datos o evidencias. La investigadora pudo interpretar de manera efectiva los datos recopilados, gracias a la combinación de la metodología de análisis de contenido y el uso de fuentes teóricas de referencia.

Charres et al. (2018) ofrecen una definición de triangulación de la siguiente manera:

En una primera aproximación, la triangulación es una táctica global que sigue el simple principio de la multiplicación de medios para alcanzar un fin. En el mundo de las Ciencias Sociales, donde las herramientas de trabajo del científico a menudo tienen que juzgarse precarias, la triangulación consistiría en la aplicación de registros y medidas diversos y heterogéneos, pero relacionados con la teoría que encuadra la investigación. (p.12)

Asimismo, el análisis exhaustivo de los datos recopilados, permitió identificar posibles discrepancias o inconsistencias en la información obtenida. Gracias a este proceso de

triangulación, se logró validar la veracidad de los resultados y garantizar la solidez de las conclusiones extraídas en el estudio.

Por otra parte, la triangulación de datos también contribuyó a enriquecer la investigación al proporcionar una visión más completa y detallada del fenómeno estudiado. Al combinar diferentes fuentes y métodos de recolección de datos, se pudo obtener una perspectiva más amplia y profunda, lo que fortaleció la validez y la credibilidad de los resultados obtenidos en el estudio de caso.

### **Análisis de los Datos**

Los datos recopilados fueron minuciosamente analizados y se utilizó una metodología de triangulación exhaustiva para garantizar la integridad de los resultados. Este proceso de triangulación consistió en combinar diferentes fuentes de información y métodos de análisis para obtener una visión completa y precisa de la situación de los trabajadores en términos de empoderamiento y productividad laboral.

Se realizaron tres análisis cruzados de los datos recolectados, utilizando los datos aportados por los informantes clave. Esto permitió verificar la consistencia de los resultados y obtener una comprensión más profunda de los factores que influyen en el empoderamiento y la productividad laboral de los teletrabajadores.

Los datos fueron analizados mediante un análisis de contenido y contando con la experticia analítica de la investigadora. Este proceso de hermenéutica se apropió de un conjunto de fuentes teóricas referenciales que completaron el análisis propuesto y generó una visión de conjunto sobre las categorías estudiadas.

## Cuadro 1. Unidad de Análisis

**Objetivo General:** Proponer un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en teletrabajadores merideños.

Objetivos Específicos	Categorías	Sub-Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
1. Identificar cuáles factores promueven el empoderamiento en los teletrabajadores merideños.	Empoderamiento	Toma de Decisiones	La empresa autoriza la toma de decisiones para dar respuestas oportunas.	1	Cuestionario y grupo focal
			Toma iniciativas como teletrabajador para desarrollar una tarea asignada.	2	
		Autonomía	Muestra un grado de confianza alto para dar respuestas asertivas.	3	Cuestionario y grupo focal
			Hay flexibilidad para desarrollar el trabajo y afrontar eventualidades.	4	
			Se cumple con asignaciones y se hace un trabajo de excelente calidad.	5	
	Productividad Laboral	Efectividad	El servicio de atención al cliente es excelente.	6	Cuestionario y grupo focal
			La empresa ofrece un entrenamiento que permite conocer y poner en práctica las diferentes tareas.	7	
		Satisfacción Laboral	Comparte experiencias laborales con otras personas que trabajen bajo la modalidad del teletrabajo, a fin de crear aprendizajes y evaluaciones grupales.	8	Cuestionario y grupo focal
			La empresa activa canales comunicativos para que se realicen procesos de aprendizaje y retroalimentación.	9	
			Hay una adaptación al cambio para desarrollar actividades propias del teletrabajo.	10	
			Existe satisfacción con el salario percibido ya que es acorde con el esfuerzo realizado.	11	

## CAPÍTULO IV

### ANALÍSIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se exponen y analizan las evidencias recolectadas a partir de la aplicación del cuestionario y el grupo focal. En primer lugar, se reportan las respuestas aportadas por los teletrabajadores, sin modificar ninguna respuesta. Luego se ofrece una visión de conjunto del grupo focal partiendo de las preguntas generadoras. Teniendo estas informaciones se realizará un proceso de triangulación que incluye la selección de un corpus teórico fundamentado en las categorías de análisis.

#### Rasgos de los Informantes Claves

Tabla N 1

Sexo y edad de los informantes

Informantes	Sexo	Edad	¿Desde cuándo el aplica teletrabajo?
Informante 1	femenino	26 a 35 años	1 a 2 años
Informante 2	masculino	36 a 45 años	4 o más
Informante 3	masculino	18 a 25 años	1 a 2 años
Informante 4	femenino	46 a 55 años	2 a 3 años
Informante 5	femenino	36 a 45 años	2 a 3 años
Informante 6	femenino	26 a 35 años	3 a 4 años
Informante 7	Masculino	36 a 45 años	3 a 4 años

Nota: elaborado por la investigadora

## Respuestas cuestionario

### Pregunta 1

¿Cómo considera que la empresa le da permiso para tomar decisiones que exigen una respuesta inmediata?

Informante 1: Hay permisos implícitos al uno tener claro sus responsabilidades y decisiones que puede tomar sin consultarlas, siempre y cuando estén dentro de las funciones que uno ejerza.

Informante 2: Considero que la empresa me da permiso para tomar decisiones al proporcionarme confianza en mi capacidad para manejar situaciones urgentes. Pero esa decisión va sujeta a votación por parte del área en la que pertenezco.

Informante 3: Cuando estamos hablando de un asunto complicado, en el que se requiere una respuesta rápida a un determinado problema. Por ejemplo, si tras hacer una auditoría, se deduce que hay problemas con proveedores, ya que estos se demoran muchos días después de la fecha acordada, lo mejor sería que la empresa cambie de proveedores.

Informante 4: Permite tomar decisión autónoma, siempre que sea apegada a los procedimientos internos

Informante 5: Son permisivos, uno puede dar respuestas inmediatas sin necesidad de consultar a los superiores.

Informante 6: Luego de una inducción previa, en mi trabajo, las respuestas deben ser efectivas, rápidas y sin márgenes de error.

Informante 7: Nos guiamos por directrices indicadas, fuera de estas se deben solicitar autorización

### Análisis e Interpretación:

Las respuestas sobre la flexibilidad que da la empresa para tomar decisiones que exigen una contestación inmediata, varían en cada informante, sin embargo, el grupo en general percibe que tienen capacidad de tomar decisiones, siempre y cuando se ajusten a los lineamientos y se

cumpla con los protocolos de cada empresa. Existe una matriz de opinión centrada en la obligatoriedad de seguir directrices ya establecidas, esto es natural y hasta cierto punto normal cuando se trata de trabajos remotos, pero a su vez puede limitar el accionar del teletrabajador y producir agotamiento o un escaso sentido de pertenencia.

## **Pregunta 2**

Cómo teletrabajador, ¿toma iniciativas para desarrollar una tarea asignada? Por favor explique.

Informante 1: si claro, la primera iniciativa es organizar el tiempo y agendar los espacios para cada tarea con recordatorios para así poder realizarla

Informante 2: Sí, más aún para las tareas que se me asignan. Tengo totalmente libertad para tomar la iniciativa en cuanto a la realización de la tarea asignada.

Informante 3: En primera instancia, utilizo como referencia la forma en la que mi patrono quiere que yo haga mis deberes. Partiendo de allí, yo aprendo cómo hacer correctamente mi tarea, y ya sabiendo cómo ejecutarle correctamente por completo, creo mi propia forma de trabajo.

Informante 4: Si, trabajo en el área de atención al cliente back office, puedo elegir que tarea resolver entre las competencias que tengo, por supuesto priorizando, por ejemplo, las llamadas on line son prioridad, así como los mensajes de WhatsApp y los correos se jerarquizan igual, según orden de llegada y solicitud del cliente

Informante 5: No. Las actividades y asignaciones ya están establecidas para cada trabajador

Informante 6: Mis iniciativas van en base a preguntar todo lo referente a la nueva tarea asignada y tomar nota. Suelo expresar mis dudas antes de empezar. En mi trabajo actual el trabajo es bajo presión y metas diarias.

Informante 7: Las tareas se llevan a cabo por los procedimientos enseñados con poco margen de salirse de lo establecido

## Análisis e interpretación

Las diferentes respuestas referidas a la toma de iniciativas para desarrollar una tarea asignada, dejan claro que la mayoría de los informantes realizan su labor en atención a un grupo de asignaciones preestablecidas y al surgir una eventualidad o tarea situacional, deben reportarla y esperar nuevas directrices. Llama la atención que algunos informantes consideran que trabajan con metas, es decir con estándares de productividad claramente establecidos y esto es un mecanismo muy valioso, pero a su vez puede generar desgaste y frustración.

### Pregunta 3

Describa el grado de confianza que posee para dar respuestas asertivas a las necesidades de los clientes. ¿Cómo ha obtenido esa confianza como teletrabajador?

Informante 1: El tiempo, la experiencia y lo más importante conocer el producto. Ser producto del producto te da siempre las respuestas asertivas con los clientes. Por ejemplo, si venden perfumes, debes usar ese perfume y así con cualquier producto que pueda ser “consumible” por los colaboradores.

Informante 2: Muy alto en cuanto al grado de confianza, porque al llevar años en la empresa conozco la mayoría del funcionamiento y eso me da la confianza de ayudarle al cliente y buscarle la solución correcta o cercana a lo que nos exige. Esa solución con base en lo que ya tenemos dentro de la empresa.

Informante 3: Alta. Me considero una persona honesta y responsable, que puede proveerle a los clientes la información que solicitan, sin sesgos ni alteraciones para beneficio propio o en detrimento de cualquier otra persona. En otras palabras, soy completamente imparcial y detallista cuando se trata de investigar a fondo la situación de una empresa.

Informante 4: Considero que tengo un buen grado de confianza, el cual he obtenido con la práctica, experiencia y ponerme en los zapatos del cliente, sin dejar de lado que debo tener siempre presente la perspectiva de la tienda para la que trabajo, respetando y explicándole a cliente los procesos, métodos y plazos

Informante 5: La confianza para responder a los clientes la considero de un alto grado, ya que con el tiempo y lo repetitivo del trabajo ya las respuestas son muy parecidas y más fluidas y eso te da confianza y velocidad.

Informante 6: Tengo alto grado de confianza. La misma la he obtenido por los años de experiencia en los diferentes teletrabajos. Es de importancia tener un speech avalado por la empresa y también el conocimiento de los servicios que presta la empresa. Esto te permite tener fluidez y confianza en lo que le dices al cliente.

Informante 7: La experiencia y el cometer pocos errores te dan la confianza para desarrollar el trabajo

### **Análisis e interpretación**

La reflexión centrada en el grado de confianza que posee cada teletrabajador para dar respuestas asertivas a las necesidades de los clientes y cómo ha obtenido esa confianza, permite determinar que tanto el apoyo de la empresa, las capacitaciones y el propio interés de quien ejecuta una determinada actividad, son mecanismos que fortalecen el grado de confianza y al momento de dar respuestas asertivas y cumplir con las diferentes directrices de cada empresa. Cabe señalar que la mayoría de los informantes, mostró un excelente conocimiento de su labor y entiende a cabalidad la importancia de la iniciativa personal en el manejo de los servicios que se prestan.

### **Pregunta 4**

¿Considera que tiene flexibilidad para desarrollar sus asignaciones y ajustar eventualidades propias de su trabajo? Por favor justifique su respuesta.

Informante 1: Si, lo bueno del teletrabajo es que te da ese espacio en donde puedes tener un trabajo y vida personal en equilibrio. Empezando porque te ahorras el tiempo de transporte de la casa al trabajo que en ciudades grandes pueden tomarse más de una hora, tiempo que te permite hacer tus actividades personales cuando estas en trabajo remoto.

Informante 2: Tengo poca flexibilidad en cuanto al tiempo se refiere, tenemos que cumplir metas dentro del período establecido. Y si lo primero es así, eso quiere decir que sí puedo ajustar eventualidades que no requieran prioridad.

Informante 3: En realidad, me exigen que trabaje acorde a lo que pide. Muchas veces me ha pasado que intento hacer una modificación propia a algo, por ejemplo, un discurso de bienvenida para un cliente, y no me permiten, me dicen que eso está mal. En parte, es comprensible, ya que ellos quieren que los trabajadores cooperen en armonía, para que el cumplimiento se haga efectivo

Informante 4: No, no tengo flexibilidad porque trabajo a tiempo completo y estoy supervisada por una app a la que debo estar conectada, que incluso toma capturas de pantalla cada 3 o 4 minutos, esa flexibilidad considero la tienen quienes teletrabajan de forma freelance

Informante 5: No hay flexibilidad. El tiempo y horario están establecidos. Si hay una eventualidad se debe resolver sin que afecte el trabajo.

Informante 6: Tengo poca flexibilidad. Mi trabajo se basa en metas diarias y revisión de gran lote de audios. El tiempo asignado es supervisado y se mide diariamente.

Informante 7: Hay flexibilidad siempre que se desarrolle el trabajo en el menor tiempo posible, así como de igual manera permita una facilidad al realizarlo para evitar fallas

### **Análisis e Interpretación**

La mayoría de los informantes no considera que tiene flexibilidad para desarrollar sus asignaciones y ajustar eventualidades propias de su trabajo. Esta coincidencia es muy importante ya que el exceso de supervisión y el control son mecanismos que llevan al teletrabajador a no sentirse motivado y lo que es peor aún, a no sentirse valorados. La coincidencia detectada refleja una carencia a nivel estratégico y en la gestión del talento humano ya que se deja de lado el sentido de la creatividad en aras de un sistema de cumplimiento rígido y poco asertivo.

### **Pregunta 5**

¿Cumple a cabalidad con sus asignaciones y se toma el tiempo para hacer un trabajo de excelente calidad? Por favor justifique su respuesta.

Informante 1: Sí, por la flexibilidad de esta modalidad se puede organizar el tiempo para hacer todo lo referente al trabajo y de la mejor forma.

Informante 2: Dependería mucho de la carga de trabajo. Si tengo varias asignaciones y poco tiempo tendría que hacer el trabajo con la calidad suficiente de aceptación más no con una excelente calidad.

Informante 3: Sí. Siempre procuro que mi trabajo sea de calidad. Aún si requiere de algún tiempo extra para que quede bien hecho.

Informante 4: Si, cumple a cabalidad con mis responsabilidades y asignaciones, creo que tener organización y establecer que tarea es más importante es clave para poder lograrlo, sé que cumple con ellas porque al final de la jornada laboral, por lo general no quedan tareas pendientes para el día siguiente

Informante 5: Si cumple mi trabajo a cabalidad, y el tiempo empleado es el exigido por la empresa 12 horas diarias.

Informante 6: Si, hago un trabajo de excelente calidad.

Informante 7: Si, las tareas se asignan para ser desarrolladas durante la jornada, mediante la experiencia es posible desarrollarlas sin afectar el desempeño

### **Análisis e Interpretación**

En lo concerniente al conocimiento de asignaciones, la mayoría de los informantes realizó una autoevaluación excelente de su desempeño. La totalidad de los informantes considera que sí cumplen con sus tareas y llegan a destacar que invierten tiempo extra para alcanzar la meta de la empresa. Esta coincidencia en las respuestas, deja al descubierto que las diferentes capacidades e iniciativas del teletrabajador están activas para responder ante las demandas de los clientes y por ende de la empresa.

Lo señalado se convierte en una fortaleza en la medida en que las diferentes empresas cuentan con personal, capacitado, comprometido y motivado para sentar las bases de una excelencia que se refleja en el cumplimiento de metas y la atención al cliente bajo altos estándares de excelencia. Un equipo de trabajo bien preparado es esencial para lograr el éxito de una empresa remota.

Cuando los teletrabajadores están capacitados en sus respectivas áreas laborales, tienen las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Esto se traduce en un cumplimiento de metas más seguro, ya que cada miembro sabe exactamente qué se espera de él y cómo lograrlo.

#### **Pregunta 6**

¿Cree que su servicio se caracteriza por una excelente atención al cliente? Por favor justifique su respuesta.

Informante 1: Sí, porque damos un soporte y atención a la medida del cliente, buscando siempre la solución a sus necesidades.

Informante 2: Sí, al conocer muy bien el producto de la empresa se me hace fácil atención al cliente en cualquier tema como: Costos, configuraciones, beneficios, etc.

Informante 3: Sí. Ya que la atención es la clave fundamental del éxito. Si el cliente se siente atendido, indistintamente de qué empresa se trate, entonces hay probabilidades de que quiera invertir en nosotros. La atención al cliente es la característica más importante que puede tener un trabajador.

Informante 4: Creo que se caracteriza por ser el mejor servicio que le puedo brindar a los clientes, con las herramientas que me provee la empresa

Informante 5: Si ofrezco al cliente un servicio de calidad, tomando en cuenta que en las capacitaciones de atención al cliente nos dan herramientas para atender de manera correcta al cliente y esa constante formación te permite tener una respuesta de calidad con resultados de satisfacción para el cliente.

Informante 6: Si. Los clientes que atiendo suelen agradecer por buen servicio y amabilidad.

Informante 7: Si, al ofrecer una respuesta asertiva en el menor tiempo posible

### **Análisis de la información**

Las diferentes respuestas alusivas a si el teletrabajador cree que su servicio se caracteriza por una excelente atención al cliente, permiten detectar una clara coincidencia ya que todos opinaron que si ofrecen un servicio de alta calidad a nivel de los mecanismos que se activan para atender al cliente. Esta coincidencia, al igual que en la pregunta anterior, deja ver como existe un mecanismo de autoevaluación positivo por medio del cual, cada informante valora su trabajo y pueden lograr las metas que exige la empresa.

Desde este enfoque, los informantes exploran detalladamente cómo su servicio afecta a los clientes y enfatizan que, al recibir la capacitación pertinente, pueden desarrollar estrategias que generan satisfacción y lealtad a corto y mediano plazo, además de satisfacer las expectativas de la empresa y el ingreso de nuevos clientes.

### **Pregunta 7**

¿La empresa le ofrece un entrenamiento que le permite conocer y poner en práctica sus tareas de forma asertiva? Por favor justifique su respuesta.

Informante 1: Sí, la empresa en la que estoy me dio a conocer el producto y constantemente tenemos retroalimentación para mejorar

Informante 2: Capacitación es lo primero que me dieron, pero destaco que ayuda en un 50%. El otro 50% es en la práctica.

Informante 3: Sí, ellos me entran por un breve período de entre 2 y 3 semanas, en donde me enseñan todas las responsabilidades que voy a tener y las tareas que voy a cumplir.

Informante 4: La empresa me ha brindado la capacitación necesaria, al inicio de ejercer el empleo y constantemente brinda atención y siempre hay personas con más experiencia y antigüedad dispuestos a aclarar dudas y facilitar información

Informante 5: Si ofrece entrenamiento de las tareas a realizar, si hay nuevas asignaciones nos indican previamente los tips e instrucciones para realizarlas.

Informante 6: Si. Ante cada tarea previa, tenemos un entrenamiento en base a la misma. Luego de esta, el desempeño tiene que ser de excelente calidad.

Informante 7: Si. Desde el principio y durante todo el proceso tenemos una continua enseñanza tanto para refrescar lo ya indicado, así como nuevos procedimientos

### **Análisis de la información**

La mayoría de los informantes destacó que la empresa en la cual trabajan, sí ofrece un entrenamiento que le permite conocer y poner en práctica sus tareas de forma asertiva. Esta coincidencia se convierte en un aspecto importante y significativo ya que se detecta el interés que existe, por parte de la empresa, en seguir fortaleciendo las diferentes habilidades del teletrabajador. En vista de esta situación, resulta fundamental disponer de programas de formación que abarquen tanto competencias técnicas como habilidades interpersonales. Es crucial que los teletrabajadores no solo estén capacitados en aspectos técnicos relacionados con sus asignaciones, sino que también cuenten con habilidades blandas que les permitan comunicarse eficazmente, trabajar en equipo y resolver conflictos de manera colaborativa.

### **Pregunta 8**

¿Ha compartido su experiencia laboral con otras personas que trabajen bajo la modalidad del teletrabajo a fin de crear aprendizajes y evaluaciones grupales? Si su respuesta es positiva, explique ¿Qué tipo de experiencias?

Informante 1: Si, claro, lo primero y que es lo que todos queremos, el tiempo de calidad para sus actividades personales

Informante 2: En realidad no. Con cercanos y familia únicamente.

Informante 3: No, la verdad no suelo contar mi experiencia de trabajo a gente que salga de mi círculo familiar.

Informante 4: he intercambiado opiniones con otras personas con quienes he compartido mientras he trabajado para la empresa actual y con quienes he compartido en otras empresas, coincidimos que, aunque hay ventajas en el teletrabajo, hay contras, por ejemplo, que no se socializa y en ocasiones puede resultar agotador desde el punto de vista emocional

Informante 5: Si, y la experiencia compartida es más que todo con la finalidad de conocer cómo se sienten personas, amistades que también trabajan bajo esta modalidad, y ver si efectivamente el trabajo remoto es la vía correcta o no. Sin embargo, con la situación económica que se vive en nuestro país, una de las mejores opciones para solventar necesidades económicas es el trabajo remoto.

Informante 6: Si. En mi círculo de amigos, muchos trabajan en modalidad de teletrabajo. Entre muchos rubros y exigencias. Solemos compartir nuestras experiencias para fortalecer nuestras debilidades, tener ideas nuevas y saber qué novedades hay en el mundo del teletrabajo.

Informante 7: Si, mantengo comunicación con compañeros de trabajo y con los tips que podemos compartir hacemos más dinámico el trabajo

### **Análisis de la información**

La mayoría de los teletrabajadores si ha compartido su experiencia laboral con otras personas que trabajen bajo la modalidad del teletrabajo. Esta interacción ha permitido crear aprendizajes y evaluaciones grupales. Esta singular coincidencia permite establecer la presencia de grupos informales de teletrabajadores que intercambian experiencias y percepciones logrando crear un sistema de retroalimentación efectivo que puede servir de base para crear una iniciativa mayor o grupo formales con su leyes y reglamentos.

Los teletrabajadores, al compartir sus experiencias, demuestran un genuino interés en su trabajo y buscan compartir sus historias laborales con otros colegas. Esta iniciativa tiene como objetivo obtener una visión más amplia basada en las expectativas laborales. Al comunicar sus anécdotas, los teletrabajadores pueden brindar información valiosa sobre los desafíos y beneficios de trabajar desde casa u oficina, así como también pueden compartir consejos y

estrategias para maximizar la productividad y mantener un equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal.

Además, al compartir sus experiencias, los teletrabajadores pueden crear una red de apoyo y colaboración entre ellos, lo que puede ser esencialmente beneficioso contar con la mirada y experticia de otras personas que están siendo parte del mundo laboral remoto.

### **Pregunta 9**

¿De qué manera la empresa activa canales comunicativos para que se realicen procesos de aprendizaje y retroalimentación?

Informante 1: Zoom y WhatsApp

Informante 2: Tenemos un área donde podemos documentar todos los avances y desarrollos nuevos para que si alguien los requiere los pueda consultar a futuro y se evite la repetición del avance ya hecho. Además, en la empresa se acostumbra a crear manuales para el usuario.

Informante 3: Bueno, en mi caso, solemos hacer una reunión diaria de 5 minutos, dirigida por el gerente, quién hace sugerencias respecto a tareas que se pueden hacer mejor. Por ejemplo, que nos diga que en vez de hablarles a los clientes como "tú", les hable como "usted", porque suena más profesional. Así sucede con muchas otras áreas

Informante 4: Mantenemos un canal de comunicación mediante un programa de CRM y se realizan reuniones mediante la herramienta Google meet.

Informante 5: A través de reuniones por Google meet, grupos de WhatsApp, link para Google driver.

Informante 6: Nuestros canales de comunicación son por Zoom y Skype.

Informante 7: Mediante reuniones remotas mensuales con mentores y compañeros

### **Análisis de la información**

Según los informantes, las diferentes empresas gestionan canales comunicativos para que se realicen procesos de aprendizaje y retroalimentación usando las herramientas que ofrece la tecnología. Es importante determinar que estas empresas, en sus diferentes servicios, están

en contacto permanente con el teletrabajador y esto produce una permanente retroalimentación que puede ser aprovechada para que surjan mecanismos de participación y gestión asertiva del empoderamiento y los sistemas de productividad.

#### **Pregunta 10**

¿Se ha podido adaptar a los cambios que requiere el desarrollo de actividades de teletrabajo?

Por favor explique.

Informante 1: Si, ya desde el 2020 he tenido esta experiencia, y pues fue muy fácil adaptarse, ya que es un cambio favorable que te da tiempo y tranquilidad.

Informante 2: Sí, he logrado adaptarme a los cambios requeridos para el teletrabajo. Desde el inicio, me he comprometido a establecer una rutina que incluya horarios definidos para trabajar o cumplir los horarios de trabajo, mantener la comunicación constante con el equipo a través de herramientas digitales, y asegurarme de realizar mis tareas de manera eficiente. Además, fuera del trabajo he creado rutinas de ejercicios físicos, así como pausas activas.

Informante 3: Sí, la verdad manejo muy bien la computadora, y los programas básicos que piden para cualquier trabajo, como Excel, Word, Skype y Google meet. Personalmente creo que soy capaz de adaptarme a los constantes cambios que surgen hoy día en el mundo laboral.

Informante 4: Si, me he adaptado por ejemplo en el horario, ya que al trabajar para una empresa en Europa es necesario adaptarse para poder iniciar labores más temprano y tener en cuenta el horario para poder interactuar con los clientes, ya que mientras aún es de mañana para nosotros, es tarde para ellos, por ende, se organiza el horario y la vida personal en función de ese horario, que en este caso en particular nos deja más tiempo libre

Informante 5: ha sido difícil la adaptación, ya que pasar de estar gran cantidad de años laborando de manera presencial, a estar 12 horas diarias frente a un computador en horarios rotativos, muchas veces es agotador y afecta el normal desenvolvimiento de tu vida diaria.

Informante 6: Si. En cada nuevo trabajo de teletrabajo, en los últimos 4 años. Ha sido un proceso de adaptación, evolución y constante aprendizaje. Para poder realizar un buen trabajo, tenemos que adaptarnos a la empresa y no al contrario.

Informante 7: Si, es fácil adaptarse, es una ventaja trabajar desde casa siempre que los bienes y servicios funcionen adecuadamente

### **Análisis de la información**

La totalidad de los informantes aseveró que sí han logrado ajustarse a las modificaciones familiares y personales necesarias para llevar a cabo el teletrabajo. Sin embargo, algunos de ellos han experimentado un impacto significativo en su rutina diaria, especialmente aquellos que trabajan con empresas europeas que se encuentran en una franja horaria diferente. Estos cambios han requerido una adaptación constante por parte de los trabajadores, quienes han tenido que ajustar sus horarios y otras formas de vida para cumplir con sus asignaciones.

A pesar de los desafíos que implica la diferencia horaria, los teletrabajadores han encontrado formas de superarlos. Algunos han optado por modificar sus horarios de trabajo, adelantando o retrasando su jornada laboral para poder coordinarse mejor con empresas europeas. Otros han establecido acuerdos complementarios estableciendo canales de comunicación permanentes para garantizar una comunicación fluida.

Esta coincidencia en las respuestas, destaca que el desempeño y el sentido de pertenencia que muestran los informantes es muy alto y están interesados en cumplir con las exigencias de cada empresa a fin de consolidar metas a crear mecanismos de pertenencia laboral.

### **Pregunta 11**

¿Se siente satisfecho con el salario percibido y considera que es acorde a su esfuerzo? Por favor explique.

Informante 1: Sí, ya que hago lo que he venido realizando durante ya hace 7 años entonces lo que hago y gano están acordes.

Informante 2: El ser humano en general nunca estará de acuerdo, pero para mí personalmente en este caso yo considero que sí. Además, la comodidad de estar en casa no tiene precio.

Informante 3: Considero que el salario que he recibido ha sido justo, en base a mi experiencia y mis horas de trabajo. No ha sido ni muy ajo ni muy alto, y me siento cómodo así

Informante 4: No, en realidad considero que el teletrabajo es subestimado, que no se toma en cuenta que le ahorramos a las empresas en infraestructura, equipos, servicios y pasivos laborales

Informante 5: Aún no estoy conforme del todo, ya que el esfuerzo de jornadas de trabajo tan largas y el constante cambio de turnos va generando un desgaste que debería ser mejor remunerado. Pese que la empresa hace esfuerzos por mantenernos animados, muchas veces no compensa el tiempo que se dedica a la labor de atención al cliente.

Informante 6: Personalmente pienso, que muchas empresas buscan empleados en Venezuela por su baja paga a comparación de otros países. No me siento satisfecha ya que mi trabajo es muy exigente, estresante y agotador. Sin embargo, me mantengo aquí porque el pago es mayor que el trabajo promedio en Venezuela.

Informante 7: Depende de la empresa en qué labores o desarrollos. Algunas no pagan bien. Actualmente estoy satisfecho, por las horas trabajadas y actividad desempeñada a la semana es un pago acorde siempre con margen de que este mejore con la experiencia y mejor desarrollo del trabajo

### **Análisis de la información**

La totalidad de los encuestados afirmó que sí han logrado adaptarse a los cambios. En cuanto al nivel de satisfacción con el salario recibido y el esfuerzo realizado, las respuestas fueron muy diversas. Un grupo expresó sentirse satisfecho con su remuneración, mientras que otro grupo manifestó estar poco satisfecho, ya que consideran que el pago no cumple con sus expectativas.

Estas opiniones reflejan la disparidad de percepciones en cuanto a la compensación económica y el esfuerzo invertido en el trabajo. Dos informantes consideran que, aunque no llega a ser muy bien remunerado, este tipo de actividades laborales pueden causar cansancio y agotamiento muy rápidamente.

Algunas respuestas destacan que trabajar desde Venezuela presenta un desafío adicional para su experiencia laboral a nivel remoto, ya que las empresas tienden a aprovecharse de la difícil situación socioeconómica del país. Esto se traduce en el pago de salarios bajos que no están a la altura de las exigencias del trabajo realizado. Por sus respuestas, algunos informantes consideran que las empresas ofrecen remuneraciones precarias que no reflejan el nivel de responsabilidad y dedicación brindado por ellos.

### **Resultados del grupo focal**

A continuación, se reportan los resultados del grupo focal, el cual estuvo diseñado a partir de dos grandes interrogantes alusivas a empoderamiento y productividad laboral en el teletrabajo.

#### **Protocolo de desarrollo del grupo focal**

Para la realización de este grupo focal se estableció como tiempo máximo de ejecución 2 (dos) horas, ya que los informantes manifestaron contar con este tiempo debido a sus diferentes actividades laborales y personales.

**Tiempo estimado:** 2 horas máximo.

**Modalidad:** Virtual.

**Plataforma usada:** Zoom.

#### **Presentación del facilitador del grupo y breve explicación introductoria:**

- Breve presentación de la facilitadora del grupo y del propósito del encuentro. En esta primera parte se agradeció a los asistentes por su colaboración y se estableció un ambiente dialógico ya que la idea central fue poder compartir con libertad y respeto un conjunto de experiencias asociadas al teletrabajo. Esta fase permitió crear un marco de familiaridad compartida.

- Solicitar autorización para grabar (imagen y voz) la reunión, explicando la importancia y la finalidad de la grabación para la realización de un análisis riguroso de la información recabada. La grabación de la reunión nos permitió contar con un registro detallado de todos los puntos tratados, las decisiones tomadas y los argumentos expuestos por los informantes presentes. Esta manera de resguardar las videncias, resultó fundamental para llevar a cabo un análisis exhaustivo de la información y garantizar la precisión al momento de volver a revisar alguna información considerada significativa.
- Aclarar que todas las opiniones y criterios señalados no se personalizarán, esto se hace de esta manera, para resguardar a los informantes y ofrecer libertad de expresión. Con este criterio de acción, se busca respetar la confidencialidad y el anonimato de las participantes del grupo a la hora de redactar los resultados obtenidos.
- Para facilitar el análisis de la información, es importante pedir al grupo que respeten los turnos de opinión, por lo cual se estableció un máximo de tres minutos para cada intervención.
- Hacer especial énfasis en que no hay respuestas erradas, puesto que no se trata de medir o ponderar resultados, sino de reunir una serie de consideraciones o reflexiones tomando en consideración la experiencia, la percepción del objeto analizado y las creencias laborales hacia el teletrabajo.
- Agradecer a los informantes que han participado en el encuentro y permitir que cada uno de ellos realice una despedida de acuerdo a su consideración.

### **Preguntas generadoras**

Debido al tiempo asignado para el encuentro y tomando en consideración que los informantes tienen una serie de responsabilidades laborales, se propusieron tres interrogantes asignadas para cada una de las categorías de análisis, en este sentido el cuadro de interrogantes quedó establecido de la siguiente manera:

## Guion de preguntas

### Cuadro N 2

Categoría	Preguntas
<b>Empoderamiento</b>	<p>¿Cómo considera que la empresa le da permiso para tomar decisiones que exigen una respuesta inmediata?</p> <p>¿Toma iniciativas para desarrollar una tarea asignada? Por favor explique.</p> <p>Describa el grado de confianza que posee para dar respuestas asertivas a las necesidades de los clientes. ¿Cómo ha obtenido esa confianza como teletrabajador?</p>
<b>Productividad laboral</b>	<p>¿La empresa le ofrece un entrenamiento que le permite conocer y poner en práctica sus tareas de forma asertiva?</p> <p>¿Ha compartido su experiencia laboral con otras personas que trabajen bajo la modalidad del teletrabajo a fin de crear aprendizajes y evaluaciones grupales? Si su respuesta es positiva, explique ¿Qué tipo de experiencias?</p> <p>¿Se siente satisfecho con el salario percibido y considera que es acorde a su esfuerzo?</p>

Nota: este cuadro muestra las preguntas asignadas a cada categoría.

### Análisis de las Respuestas Aportadas por los Informantes

Luego de transcribir cada una de las repuestas aportadas por los informantes incluyendo sus reflexiones, experiencias y posibles fracasos como teletrabajador, se reportan los aspectos esenciales de cada respuesta y se hace una triangulación de datos.

### **Pregunta 1**

¿Cómo considera que la empresa le da permiso para tomar decisiones que exigen una respuesta inmediata?

Los siete informantes claves que asistieron a este grupo focal, consideran que la empresa no ofrece un permiso implícito para tomar decisiones que exigen una respuesta inmediata. Destacan que la empresa casi siempre, asume el derecho exclusivo en la toma de decisiones y visualizan un tipo de estructura rígida y centralizada que no permite una toma de decisiones flexible.

### **Pregunta 2**

¿Toma iniciativas para desarrollar una tarea asignada? Por favor explique.

Los entrevistaron tuvieron respuestas variadas en atención a sus diferentes asignaciones como teletrabajadores. Tres informantes consideran que por su mismo trabajo de tipo "asistente virtual" se pueden activar algunas decisiones para dar respuesta a los clientes. Al estar en contacto directos con los clientes se puede establecer un margen de toma de decisiones relativamente alto. En el caso de los otros cuatro informantes, ellos consideran que no pueden tomar decisiones importantes sin la aprobación un líder o coordinador central ya que realizan trabajos de ventas o gestoría en la adquisición de productos.

### **Pregunta 3**

Describa el grado de confianza que posee para dar respuestas asertivas a las necesidades de los clientes. ¿Cómo ha obtenido esa confianza como teletrabajador?

Para los informantes el grado de confianza depende de las asignaciones. La mayoría comentó que existe un escaso o nulo grado de confianza, sobre todo porque se trata de trabajos con protocolos ya establecidos que se aprenden mediante un proceso de entrenamiento inicial. Tres informantes comentaron haber trabajado en varias empresas remotas y tuvieron la misma experiencia, poca motivación y un grado de confianza mediano o inexistente.

#### **Pregunta 4**

¿La empresa le ofrece un entrenamiento que le permite conocer y poner en práctica sus tareas de forma asertiva?

Los asistentes en su totalidad recibieron un entrenamiento o capacitación inicial, en el caso de dos informantes comentaron que estuvieron en dos programas de selección de teletrabajados para ser traductores médicos y recibieron un tipo de inducción basada en el juego de roles y los ejercicios lingüísticos propios de esta especialidad. Consideran que dependiendo del trabajo remoto a realizar se ofertan capacitaciones especializadas o focalizadas.

Tres informantes proporcionaron información interesante al comentar que tuvieron experiencia laboral en diferentes empresas a distancia y todas variaron. En sus relatos, coincidieron en mencionar que experimentaron una falta de motivación y un nivel de confianza medio o incluso inexistente en las estrategias laborales que promueven dichas empresas.

Estos informantes compartieron que, a pesar de haber trabajado en diferentes empresas remotas, todos experimentaron una sensación similar basada en la falta de motivación en su trabajo. Mencionaron que la falta de interacción cara a cara con sus compañeros de trabajo y la ausencia de un entorno laboral físico, contribuyeron a esta falta de motivación. Además, señalaron que el exceso de supervisión y la falta de autonomía en su trabajo también afectó negativamente su nivel de motivación.

En cuanto al grado de confianza, los informantes coincidieron en que existen pequeños atisbos de libertad, pero son escasos y poco claros. Explicaron que la falta de planes de formación y la carencia de reuniones a través de medios digitales, dificultaba el establecimiento de relaciones de confianza sólidas entre los miembros del equipo. Además, mencionaron dos teletrabajadores, que las empresas en donde trabajan se enfocan en el aprendizaje de rutinas y no en una formación más integral y satisfactoria a largo plazo.

### **Pregunta 5**

¿Ha compartido su experiencia laboral con otras personas que trabajen bajo la modalidad del teletrabajo a fin de crear aprendizajes y evaluaciones grupales?

Los asistentes en su totalidad no han tenido la oportunidad de participar de los llamados clúster de teletrabajadores o training de selección, que incluye la interacción con otros teletrabajadores y su respectivo proceso de retroalimentación. Consideran que sus interacciones con otros teletrabajadores se dan de forma casual y que son ellos los que buscan hablar y compartir sus experiencias ya que las diferentes empresas no tienen esto como una línea de acción.

### **Pregunta 6**

¿Se siente satisfecho con el salario percibido y considera que es acorde a su esfuerzo?

Los informantes en su totalidad, manifestaron no estar satisfechos con el salario percibido más allá de las políticas de la empresa, ya que si bien es cierto cobran y ganan un salario superior al que pueden generar en cualquier empresa local, las horas destinadas a sus asignaciones y el desgaste son muy altos y poco reconocidos. Además, comentan dos informantes que muchas veces la empresa sobre vigila las actividades y esto produce mucho estrés.

Un aspecto muy interesante y que debe ser expuesto es que una teletrabajadora comentó que la empresa le eliminó beneficios contractuales sin dar mayor información y esto ha generado en ella muy descontento y desmotivación. Este tipo de situaciones tiene su origen en la falta de una ley que regule y garantice los deberes y derechos de los teletrabajadores.

### **Proceso de triangulación de resultados**

En las siguientes líneas, se describe el procedimiento de triangulación de información mediante la integración de las evidencias recopiladas a través de la encuesta, el grupo focal y teorías relevantes. El objetivo principal de este análisis es alcanzar resultados más puntuales y fiables, al mismo tiempo que se logra obtener una perspectiva más detallada y completa del

fenómeno que se viene estudiando en donde coexisten dos grandes categorías, el empoderamiento y la productividad laboral de los teletrabajadores.

Es necesario destacar que la triangulación de datos es una estrategia metodológica que busca validar y enriquecer la información obtenida a través de diferentes fuentes y técnicas de recolección. Al combinar la información recopilada a través las técnicas anteriormente mencionadas, se puede obtener una comprensión más profunda del tema investigado.

Este enfoque de triangulación de evidencias no solo permite confirmar la consistencia de los hallazgos, sino que también facilita la identificación de posibles sesgos y la generación de conclusiones más sólidas y fundamentadas basadas en lo que perciben y analizan un grupo de informantes a partir de cuatro subcategorías de análisis a saber: toma de decisiones, autonomía, efectividad y satisfacción laboral.

#### **Análisis de los hallazgos**

En lo concerniente a la subcategoría toma de decisiones se pudo detectar un incipiente empoderamiento por parte del teletrabajador. Los datos y las evidencias dejan claro que las empresas mantienen una estructura relativamente rígida y no le brindan a los teletrabajados una autonomía capaz de flexibilizar los procesos. En este sentido Calix et al. (2016) comentan una idea importante: “Precisamente, el empowerment es uno de los nuevos paradigmas en el entorno empresarial y como herramienta de gestión, permite aumentar el nivel del compromiso del talento humano, mejora la conducción racional de las actividades y optimiza recursos importantes”. (p.1)

En lo que respecta a la categoría autonomía, se puede establecer que existe una percepción intermedia por parte de los informantes ya que la mayoría de estos teletrabajadores, considera que tienen muy escasa autonomía debido principalmente al hecho de que las líneas de trabajo han sido estandarizadas y se espera que ellos consigan lograr un conjunto de metas planteadas por la empresa.

En este contexto es importante citar la reflexión de Falla et al. (2018) cuando explican la trascendencia de la autonomía:

La autonomía del trabajador puede ser un importante factor protector frente al estrés. La autonomía laboral podría mejorarse, aumentando la capacidad del empleado en influir en su ambiente laboral. Por ejemplo, otorgándole la capacidad de cambiar el orden de las tareas, el método de trabajo, la velocidad o el ritmo de trabajo, el calendario de sus descansos, o dándole voz y voto en la elección de determinadas decisiones de la empresa. De esta manera, en los puestos de trabajo que requieren alta demanda, tal y como se establece en el informe de la EU-OSHA y del Eurofound, la autonomía juega un papel determinante en la prevención del estrés, mejorando el rendimiento de los trabajadores y reduciendo el absentismo laboral.

Desde la reflexión propuesta por Falla et al. (2018) es importante que las empresas se esfuerzen en la construcción de mecanismos de autonomía para fomentar una mentalidad ágil adaptada a procesos creativos que impactan de forma positiva en la empresa.

A la par según los datos y las evidencias obtenidas la efectividad, desde la propia percepción de los informantes es alta y muy eficaz debido al sentido de pertenencia que muestra la mayoría y al deseo de hacer muy bien las tareas asignadas. Además, algunos consideran que el haber tenido varias experiencias y capacitaciones les permite tener un mejor dominio de sus funciones.

La efectividad entendida como la relación entre lo que se hace en el trabajo, el cumplimiento de objetivos y la misión de la empresa, el alta debido a la preparación y ética de los teletrabajadores. Parra (2018) ofrece una reflexión muy importante:

Incrementar la productividad implica reconocer la relación bilateral de la necesidad de adaptación entre el sujeto y su trabajo. Siendo el trabajo para el sujeto un medio para satisfacer sus necesidades humanas y un área trascendente en su vida y siendo el

recurso humano para “el trabajo” el recurso más importante de los que deben ponerse en juego para la producción. (p.4)

A este tenor las evidencias demuestran que se cuenta con una eficacia alta, por cuanto se cumple con las tareas en el tiempo asignado y sin demoras. Esta evidencia deja al descubierto que la mayoría de los informantes realiza sus tareas con esmero y cubriendo a cabalidad las exigencias de las diferentes empresas.

En cuanto a la satisfacción laboral, uno de los aspectos más reveladores de esta triangulación de evidencias es que la mayoría de los informantes, manifiesta no sentirse satisfecho con el salario percibido. Esta idea se manifestó tanto en las diferentes respuestas al cuestionario como en el grupo focal. La coincidencia de resultados es notoria y de alguna manera, refleja aspectos que son parte de la cotidianidad del teletrabajador venezolano.

En este sentido la satisfacción como un indicador de la felicidad laboral no se encuentra plenamente realizado, según los diferentes aportes de los informantes. En este sentido Ramírez et al (2020) plantean una idea que se vincula con el análisis propuesto:

La felicidad pesa en el colaborador, en cualquier entorno o momento, si éste no es feliz, no se realiza verdaderamente y su existencia será rutina y no motivo de avance y mejoría, tiene relación con la calidad de vida laboral, por lo cual los autores no llegan a una definición única; debido a que la felicidad depende del contexto en que se mire, del momento de la vida de la persona y de sus aspiraciones. (p.14)

Según la perspectiva de estos investigadores y tomando como referencia las evidencias aportadas por el grupo de teletrabajadores, las empresas deben mantener una motivación muy alta ya que de esta manera se cubren las metas esperadas y el trabajo se hace con mayor calidad.

Las empresas saben perfectamente el impacto negativo que puede tener en la productividad el tener a un equipo desmotivado. Los indicadores de esta falta de motivación no siempre son visibles de inmediato, pero es claro que afectará tanto a la productividad individual

como colectiva. Es por esta razón que las organizaciones exitosas se han comprometido a cuidar tanto el talento como las emociones que lo rodean.

Para finalizar este análisis, se hace necesario aclarar que las empresas que cuentan con teletrabajadores, deben enfocarse en mantener una excelente motivación para incrementar el compromiso en el cumplimiento de las tareas asignadas. La desmotivación puede llevar a un ambiente laboral tóxico, donde la productividad se ve afectada de manera significativa. Por ello, es esencial que se preste atención a las manifestaciones de desmotivación y se tomen medidas de gestión del talento humano para revertir esta situación.

De igual manera, avivar un ambiente laboral positivo y motivador es clave para garantizar el éxito y la eficiencia de las empresas remotas. Cuando los trabajadores se sienten valorados, escuchados y motivados, están más dispuestos a dar lo mejor de sí mismos en su trabajo. Por lo tanto, es fundamental que este tipo de empresas inviertan en el bienestar emocional de sus equipos de teletrabajadores, ya que esto tendrá un impacto directo en la productividad y el empoderamiento.

## CAPÍTULO V

### LA PROPUESTA

#### El Programa

Un programa es concebido como una herramienta esencial para lograr transformaciones significativas en cualquier ámbito, pero con especial interés en los entornos laborales, ya que puede tener un impacto significativo en todas las áreas de la organización. Desde esta óptica un programa no solo afecta a los trabajadores, sino también a los métodos y estrategias de producción utilizados.

En primer lugar, un programa puede influir en los trabajadores y en el caso del presente estudio en los teletrabajadores. Puede proporcionarles nuevas habilidades y conocimientos a través de capacitaciones y programas de desarrollo estratégico, manejo de nuevos programas o software. Esto permite mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios en el entorno laboral. Además, el programa busca fomentar la motivación y el compromiso de los trabajadores al brindarles oportunidades de crecimiento y reconocimiento de sus capacidades para sentirse parte protagónica de cada evento que sucede en la empresa. Esto a su vez puede aumentar la satisfacción laboral y los mecanismos de toma de decisión.

Además de impactar en los trabajadores, un programa está previsto para transformar los métodos y las estrategias de productividad utilizados por la empresa para el desarrollo de las tareas. A par, puede introducir nuevas tecnologías y procesos más eficientes que permitan optimizar todos los procesos y reducir costos. Asimismo, un programa genera cambios estratégicos las prácticas interactivas relacionadas con empoderamiento y mejora de la productividad laboral en el teletrabajo.

Para desarrollar este capítulo, la presente investigación asume como modelo de intervención, el informe por el Ministerio de Seguridad Social de Costa Rica titulado, Programa Nacional de Teletrabajo (2023) el cual muestra una guía instrumental para implementar el teletrabajo en instituciones públicas.

Aunque esta guía tiene una finalidad legal y estratégica a nivel del manejo del teletrabajo, se ha considerado que la misma es una herramienta fundamental que presenta una línea de acción muy similar a la propuesta en este estudio. Cabe destacar que los aspectos estratégicos de dicho modelo, se adecuaron de forma intencional, al generar un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo.

En el marco de esta investigación, se presenta un programa que se enfoca en dos líneas de acción fundamentales: el empoderamiento y la productividad laboral. Estas líneas de gestión se desarrollan a través de un proceso que consta de tres niveles: el diseño, la gestión y la evaluación.

En primer lugar, el programa busca promover el empoderamiento de los teletrabajadores. Esto implica brindarles las herramientas necesarias para que estos gestores, puedan tomar decisiones informadas y participar activamente en su entorno laboral. A través de capacitaciones y encuentros, se busca fortalecer las habilidades y competencias de los trabajadores, permitiéndoles desarrollar su potencial al máximo.

A la par, el programa también se centra en mejorar la productividad laboral. Para lograr esto, se implementan estrategias y planes que buscan optimizar los procesos de trabajo y fomentar un ambiente laboral favorable. Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo, se establecen metas claras y se brinda apoyo y seguimiento a los trabajadores para garantizar su éxito.

En cuanto al proceso del programa, este se divide en tres niveles. En primer lugar, se realiza un diseño detallado de las acciones a llevar a cabo. Esto implica identificar las necesidades y objetivos específicos, así como establecer los recursos y plazos necesarios para

su implementación. Luego, se pasa a la etapa de gestión, donde se lleva a cabo la ejecución de las acciones planificadas. Se asignan responsabilidades, se coordina el trabajo y se monitorea de forma detallada el progreso.

Por último, se realiza una evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos. Se analizan los logros consolidados y el surgimiento de nuevas líneas de intervención o problemas latentes encontrados, se identifican áreas de mejora y se proponen ajustes para futuras implementaciones a nivel del teletrabajo.

### **Justificación**

El objetivo de este programa es crear una contribución significativa en el ámbito del teletrabajo, centrándose en el empoderamiento para aumentar la productividad laboral en este tipo de modalidad. Se busca promover un cambio positivo en la forma en que se lleva a cabo el trabajo a distancia, brindando herramientas y recursos que permitan a los trabajadores sentirse más empoderados y motivados en su labor.

A través de este programa, se pretende fomentar un ambiente laboral más eficiente y colaborativo, donde los trabajadores se sientan habilitados de forma natural y formal al tomar decisiones y asumir responsabilidades de manera autónoma. Se busca promover la libertad de acción y la confianza en el trabajo remoto, lo que a su vez puede traducirse en una mayor satisfacción laboral y en una mejora en los resultados obtenidos o las metas que suelen plantear las empresas de este tipo.

Con un enfoque en el empoderamiento efectivo, este programa tiene como objetivo principal potenciar las habilidades y capacidades de los trabajadores en el ámbito del teletrabajo, permitiéndoles alcanzar un mayor nivel de autonomía y eficacia en sus tareas diarias. Se busca crear un entorno laboral desde la mentalidad laboral del teletrabajo que fomente el crecimiento personal y profesional de los teletrabajadores, contribuyendo así a una mayor integración laboral en el trabajo remoto.

## Objetivos del programa

### Objetivo general

Generar un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo.

### Objetivos específicos

- Diseñar un conjunto de acciones estratégicas centradas en la investigación y planificación contando con el apoyo de una comisión estratégica.
- Gestionar mediante un proceso de implantación de un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo.
- Evaluar las acciones planteadas desde una perspectiva del trabajo
- Sistematizar la experiencia por medio de una revisión exhaustiva de las fases desarrolladas.

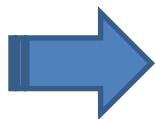
## ETAPAS Y ACCIONES DEL PROGRAMA DE EMPODERAMIENTO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL TELETRABAJO

### 1-. EL DISEÑO

El diseño es concebido como un proceso inicial que implica la creación de una representación proyectiva previa a la ejecución del programa propuesto. Se trata de una planificación de tipo estratégica en la que se buscó encontrar una solución efectiva para dar inicio a una intervención coherente y lógica. En el ámbito de la presente investigación el diseño comienza con la conformación de una comisión de teletrabajo que se capacita para crear un documento o plan de trabajo.

### Esquema del diseño

DISEÑO



Investigación  
y Planificación

- 
1. Conformar comisión de teletrabajo.
  2. Capacitar a la comisión
  3. Realizar un marco estratégico del programa.
  4. Elaborar el plan de trabajo.
-

## 2-. LA GESTIÓN

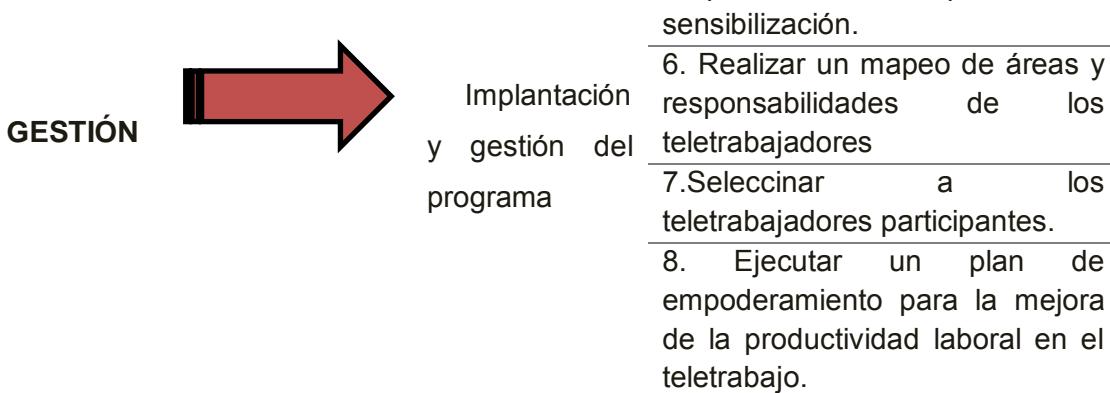
En el ámbito del teletrabajo, la gestión implica tomar decisiones acertadas e implementar las medidas necesarias para alcanzar los resultados deseados. Esto implica identificar los problemas y desafíos, analizar las posibles soluciones y tomar las acciones necesarias para resolverlos de forma expedita y viable.

La gestión también implica establecer metas y objetivos claros, asignar los recursos adecuados y supervisar el progreso para asegurarse de que se están logrando los resultados esperados y si surge una eventualidad disruptiva tomar acciones tendientes a solventar dicho evento.

En el contexto de esta investigación, gestionar se centra en activar los mecanismos operativos. Este proceso tiene un impacto directo en el empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo ya que ambas categorías se conectan de forma estratégica para identificar las áreas que requieren mejoras sustanciales para lograr un rendimiento óptimo.

Estas mejoras pueden incluir una mayor comprensión de los procesos internos del teletrabajo y las oportunidades que reporta el empoderamiento en el marco de una gestión de la toma de decisiones asertiva. El objetivo final es elevar la competitividad general de la organización, lo que se traduce en un mayor nivel de satisfacción laboral, capacidad de respuesta y toma asertiva de decisiones.

### Esquema de gestión



### 3- LA EVALUACIÓN

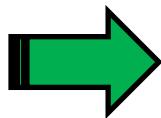
Es una herramienta importante para la planificación y el establecimiento de metas a largo plazo. Al analizar la situación actual y comprender las fortalezas y debilidades, se establecen objetivos realistas y medibles que permitan avanzar hacia una mayor comprensión del empoderamiento y la productividad laboral en el teletrabajo.

La evaluación propuesta desempeña un papel fundamental en la identificación de posibles obstáculos y riesgos asociados al teletrabajo. Esto permite a las organizaciones tomar medidas preventivas y desarrollar estrategias de mitigación necesarias para garantizar el éxito de esta alternativa laboral tan compleja.

Al analizar y evaluar los posibles obstáculos, se pueden identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento a nivel del empoderamiento y la productividad. Por ejemplo, se pueden detectar problemas de comunicación entre los miembros del equipo que trabajan de forma remota, lo que podría afectar la colaboración y la productividad. Mediante la evaluación, también se pueden implementar soluciones como el uso de herramientas de comunicación en línea para fortalecer el empoderamiento de los teletrabajadores y la toma de decisiones inmediata ante requerimientos situacionales.

#### Esquema de Evaluación

EVALUACIÓN



Seguimiento y evaluación

- 
- |  |
|--|
| <p>9. Evaluar la capacidad de empoderamiento en conexión con la productividad laboral en el teletrabajo.</p> <p>10. Evaluar la percepción laboral de los teletrabajadores.</p> <p>11. Realizar una evaluación integral del programa.</p> <p>12. Efectuar los ajustes del programa.</p> |
|--|
-

#### 4-. Cuadro del diseño

	Acciones	Descripción	Aspectos a considerar	Indicadores de Logro
DISEÑO	1. Conformar comisión de teletrabajo. del programa.	Es el equipo responsable de implementar el Programa de Teletrabajo en la empresa gestora, quien asume el rol de gestor de procesos.	Se requiere incorporar Expertos en áreas como: Recursos Humanos, Tecnología, Legal, Administración y Planificación	Se logra crear un equipo interdisciplinario que conforme la comisión organizadora del programa.
	2. Capacitar a la comisión	Se brindan las bases teóricas y conceptuales para lograr una visión compartida del enfoque y acciones para aplicar el programa.	Esta actividad se debe regularizar con el equipo interdisciplinario creado para gestionar los procesos.	Se debe crear un cronograma de capacitación de la comisión usando la metodología ágil.
	3. Enmarque estratégico	Es el alineamiento del de Teletrabajo con las nociones de empoderamiento y productividad laboral.	Es el documento que contiene los aspectos más relevantes del programa de teletrabajo y sirve de guía y consulta a todos los interesados.	Se genera un marco estratégico viable tanto para empresa contratante como para el teletrabajador.
	4. Elaborar el documento y el plan de trabajo.	Consiste en adecuar los instrumentos que se utilizarán para dar seguimiento al teletrabajo.	Se toma en cuenta las particularidades del teletrabajo realizado y las condiciones laborales previstas.	Se logra consolidar un documento escrito y colaborativo entre los miembros del equipo interdisciplinario.
<b>Tiempo de ejecución</b>		1 a dos meses según el cronograma de la empresa.		

##### 5-. Cuadro de la gestión e implantación del programa

GESTIÓN IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA	Acciones	Descripción	Aspectos a considerar	Indicadores de Logro
	5.Aplicar un plan de sensibilización.	Su objetivo es comunicar y aclarar el enfoque, alcances, acciones y beneficios que tiene el programa de Teletrabajo.	La idea central es contar con un contexto comunicativo relacionado con los aspectos centrales del programa y su impacto en el empoderamiento de cada teletrabajador.	Desarrollar el plan de acuerdo a un cronograma de trabajo establecido.
	6.Mapeo de áreas y responsabilidades de los teletrabajadores	Consiste en identificar las áreas y puestos donde el teletrabajo permite el empoderamiento para una productividad laboral efectiva.	Representa visualmente un flujo de trabajo, lo que permite al equipo comprender un proceso y sus componentes con mayor claridad.	Creación de un mapa general estratégico de áreas en las cuales se puede fortalecer el empoderamiento para una productividad laboral efectiva.
	7.Selección de los teletrabajadores participantes.	Consiste en determinar si el candidato a ingresar al programa tiene la idoneidad para desarrollar el teletrabajo y practicar el empoderamiento requerido.	Dominar la tecnología y ser consciente de las necesidades presencialidad o no que hay en cada sector para aprovechar sus ventajas sin que la productividad, el aprendizaje y el trabajo en equipo se vean afectados.	Crear el grupo de teletrabajadores que formarán parte de los procesos de formación en empoderamiento y productividad laboral.
	8.Plan de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo.	Su objetivo es consolidar en la estructura del teletrabajo la práctica de una cultura de empoderamiento laboral.	Es recomendable definir los aspectos teóricos y prácticos del empoderamiento desde la apertura a una nueva noción de productividad laboral.	Contar con una metodología interactiva para generar aprendizajes basados en el empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo.

Tiempo de ejecución

1 a dos meses según el plan de la empresa organizadora.

## 6-. Cuadro de evaluación del programa

	<b>Acciones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aspectos considerar</b>	<b>a</b>	<b>Indicadores de Logro</b>
<b>EVALUACIÓN</b>	9.Evaluar la capacidad de empoderamiento que tienen los teletrabajadores en conexión con la productividad laboral en el teletrabajo.	Se deben establecer con claridad los criterios de evaluación y sus indicadores.	Se requiere incorporar representantes de áreas como: Recursos Humanos, Tecnología, Legal, Administración y Planificación		Se obtiene un registro basado en capacidades, visión y protagonismo en los procesos desarrollados a partir de un instrumento preciso.
	10.Evaluar la percepción laboral de los teletrabajadores.	Consiste en fijar y evaluar un conjunto de indicadores para cada uno de los teletrabajadores incorporados al programa de acuerdo a experiencia y expectativas.	Elaborar un mapa de percepción individual y grupal que pueda servir para comprender guía para detectar aspectos prácticos del empoderamiento		Se logra elaborar un instrumento que indague en la percepción de los trabajadores sobre su capacidad de empoderamiento.
	11.Evaluación integral del programa.	Tiene como finalidad verificar si el programa está cumpliendo con los objetivos que se fijaron.	Se crean mecanismos para evaluar el programa en un contexto real de teletrabajo.		Precisar la viabilidad de los mecanismos de evaluación en la recolección de datos relevantes.
	12.Ajuste extensión del programa.	y Su finalidad es aplicar los ajustes que correspondan al programa y establecer el plan para ampliarlo a otras áreas.	Se busca crear un marco temporalización adecuado a los procesos del plan y al tiempo de ejecución.		Crear acciones complementarias tendientes a cubrir imprevistos y posibles situaciones emergentes.
<b>Tiempo de ejecución</b>		Un mes.			

## 7- Recursos

Para proponer un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo de manera efectiva, es fundamental anticipar y planificar la asignación de recursos logísticos, humanos y financieros que serán necesarios para llevar a cabo las tareas y actividades correspondientes. Es importante tener en cuenta que el teletrabajo y más aún un programa de formación, requieren de una infraestructura tecnología adecuada, así como de personal capacitado y recursos financieros suficientes para garantizar su correcto desarrollo.

En primer lugar, en cuanto a los recursos logísticos, es fundamental contar con herramientas tecnológicas adecuadas que permitan la comunicación y colaboración a distancia, como computadoras, software especializado, conexión a internet de alta velocidad, entre otros. Además, es fundamental disponer de un espacio de trabajo cómodo y seguro que cuente con los elementos necesarios para realizar las tareas, asignaciones y dinámicas de forma eficiente y bajo altos estándares de aprendizaje colaborativo.

En lo concerniente al talento humano, es fundamental contar con un grupo de teletrabajadores comprometidos y capacitados para llevar a cabo sus tareas de forma remota. Se busca un tipo de profesionales especializados que aprecien, comprendan y promuevan el empoderamiento como un elemento esencial para aumentar la productividad en el ámbito laboral propio del teletrabajo.

Además, es importante que los teletrabajadores estén dispuestos a adaptarse a las necesidades humanas y tecnologías de los teletrabajadores a fin de crear un proceso de formación que facilite la comunicación y la colaboración a distancia. Esto implica tener habilidades técnicas y conocimientos actualizados para utilizar eficientemente las plataformas virtuales y las aplicaciones de trabajo en equipo, así como herramientas prácticas de empoderamiento.

Así mismo, se requiere que los teletrabajadores que sean capaces de gestionar su tiempo de manera efectiva y mantener altos niveles de autonomía y responsabilidad en su trabajo. Esto

implica establecer metas claras, priorizar tareas y cumplir con los plazos establecidos, sin la necesidad de una supervisión constante que limite su campo de acción y la toma de decisiones ante eventualidades propias de este tipo de trabajo.

A su vez, es fundamental establecer canales de comunicación efectivos, brindar el apoyo y la formación necesaria para que los involucrados puedan adaptarse al teletrabajo de manera exitosa. A este tenor es importante asignar los recursos financieros adecuados para cubrir los gastos relacionados con la implementación y mantenimiento del programa propuesto.

Cabe resaltar que con la implementación de este programa, se espera realizar una gestión de talento humano a los teletrabajadores, para aumentar su motivación y satisfacción laboral, así de esta manera la empresa brinda un reconocimiento a sus trabajadores ya que es importante que estos procesos sean desarrollados en las empresas y lograr el empoderamiento de los trabajadores remotos.

### **7.1- Logísticos**

Para lograr una ejecución eficaz de este programa, es fundamental contar con un entorno virtual de interacción que facilite la implementación de las acciones propuestas. Para ello, es necesario disponer de un espacio de interacción adecuado y de los materiales que serán analizados para generar los aprendizajes deseados.

El espacio de interacción virtual debe ser diseñado de manera que permita a los teletrabajados o participantes del programa, interactuar de forma fluida y efectiva. Esto implica contar con herramientas y recursos digitales que faciliten la comunicación, la colaboración y el intercambio de ideas entre los usuarios. Además, es importante que este espacio sea accesible desde cualquier lugar y en cualquier momento, para que los participantes puedan acceder a él de manera cómoda y flexible.

Por otro lado, los materiales que serán analizados en el programa deben ser seleccionados cuidadosamente, de acuerdo con los objetivos de aprendizaje propuestos. Estos materiales pueden incluir textos, videos, imágenes, ejercicios prácticos, estudios de caso, rol

playing entre otros. Es fundamental que sean relevantes y de calidad, para que los participantes puedan obtener los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar los objetivos previstos.

## **7.2- Humanos**

El respaldo del equipo encargado de llevar a cabo el programa es fundamental para poder realizar las convocatorias necesarias que la comisión organizadora requiera. Este grupo de expertos, que en páginas anteriores se le denominó equipo interdisciplinario que conforma la comisión organizadora del programa, debe estar comprometido y dispuesto a colaborar en todo momento para garantizar el éxito de las convocatorias y el buen funcionamiento del programa en general.

La disponibilidad del personal que forma parte de la comisión es clave para asegurar que todas las actividades se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva. Es importante que este personal esté dispuesto a dedicar el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades y contribuir al logro de los objetivos establecidos.

El apoyo tecnológico es esencial para poder ejecutar todas las actividades previstas de manera adecuada y oportuna. Contar con las herramientas y recursos tecnológicos necesarios facilitará la realización de las tareas, la comunicación entre los miembros del equipo y la coordinación de las actividades del programa. Es fundamental que se cuente con un soporte tecnológico adecuado para garantizar el éxito y la eficacia de todas las acciones planificadas.

## **7.3- Financieros**

Disponer de los medios necesarios para la elaboración de documentos y material de comunicación es esencial para garantizar una comunicación efectiva y profesional. Contar con recursos como impresoras, computadoras, teléfonos y accesorios que garantizan el proceso de formación es fundamental.

Asimismo, es fundamental cubrir todas las necesidades relacionadas con los servicios logísticos y las actividades complementarias. Esto implica contar con un equipo de profesionales

capacitados que se encarguen de la gestión y coordinación de las acciones implícitas en el plan de formación.

Resulta fundamental destacar que el personal especializado estará atento a la evolución y el cumplimiento de los objetivos planteados, con el propósito de asegurar que se comprenda a cabalidad la importancia del empoderamiento como un elemento esencial para mejorar el desempeño y la productividad en el ámbito laboral del teletrabajo.

## **8 -. Sistema de control y evaluación**

Es necesario mantener un control preciso del programa por parte de comisión organizadora. Este control se divide en los siguientes niveles:

**8.1-** El teletrabajador debe estar constantemente actualizado en las prácticas que promueven un empoderamiento efectivo en el ámbito laboral. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias y técnicas que permiten mejorar la productividad y diversificar los mecanismos de trabajo. Además, es necesario llevar un control preciso sobre los diferentes factores que regulan las empresas contratantes, como las políticas internas, los requisitos legales y las normativas laborales. Al mantenerse informado y tener un control adecuado, el teletrabajador podrá maximizar su rendimiento y contribuir de manera efectiva al crecimiento propio y de la empresa.

**8.2-** El objetivo principal es garantizar que el programa esté alineado con los objetivos específicos que se han establecido, los cuales buscan fortalecer un ambiente laboral que fomente la autonomía y la capacidad de influir positivamente en el empoderamiento y la productividad en todos los aspectos de esta dinámica laboral tan especializada.

## **Factibilidad del Programa**

La factibilidad es un aspecto esencial para entender la posibilidad de acierto y transformación que puede tener un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en el teletrabajo. Incluye también el uso de una serie de recursos tangibles e intangibles que permiten que se dé el curso de los procesos anteriormente señalados.

En este contexto Burdilas et al (2018) describen la factibilidad con la siguiente descripción: Cualquier proyecto humano, incluyendo los proyectos de investigación científica, requerirá de recursos tangibles e intangibles, para cumplir con sus objetivos y ser ejecutado de modo eficiente, seguro y efectivo. En general, la factibilidad orienta a la posibilidad de lograr un objetivo o meta, pero en la literatura, suele hacerse mención también al concepto de viabilidad en un ámbito de probabilidad, especialmente en el área de negocios, cuando se quiere evaluar el mérito de rentabilidad (económica o social) de un proyecto (p.12).

Según esta idea, la factibilidad tiene varias facetas y en este estudio se concibe la factibilidad: operativa, técnica y económica.

**Factibilidad operativa:** hace referencia a las personas que participarán en los procesos que permiten ejecutar el programa. Según esto el presente programa está diseñado para un grupo de teletrabajadores que forman parte de la dinámica laboral en empresas que usan plataformas virtuales para desarrollar sus líneas de trabajo. En este contexto se tiene que los procesos a desarrollar son de carácter formativo con lo cual, al contar con un equipo de facilitadores y un grupo de teletrabajadores vinculados por un programa, pensado para favorecer la comprensión del empoderamiento y la productividad, se puede asegurar que los procesos de retroalimentación incidirán de forma positiva en las relaciones de trabajo establecidas.

El proceso, entendido como una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, para alcanzar un objetivo o un fin concreto estará a cargo de la empresa que promueve dicho programa, en este caso la Apriga Technology Services S.L. Conocida como marca comercial tiendaazul.com.

**Factibilidad técnica:** debe responder a la interrogante ¿Con qué equipamiento se hará? En el presente programa de requiere del uso asertivo y a la vez creativo de la tecnología. Ya que se trata de un programa para teletrabajadores se usan los mismos mecanismos tecnológicos para

desarrollar las actividades propuestas por medio de webinars y videotutoriales atractivos e interesantes.

Para el presente programa se postula el uso del Microlearning, una tendencia creciente que consiste en breves cursos de capacitación de 3 a 5 minutos de duración. Estos encuentros rápidos e informales se busca lograr un objetivo de aprendizaje específico y se pueden tomar en cualquier momento desde cualquier dispositivo móvil. En este sentido el teletrabajador puede ir realizando su formación sin interrumpir la productividad o sus actividades.

**Factibilidad económica:** para el presente programa se cuenta con el apoyo de la empresa Apriga Technology Services S.L. y de un experto en formación virtual, por lo tanto, se prevé que para el desarrollo de las tres etapas propuestas haya una inversión de aproximadamente 500\$. Este monto está calculado en las horas/hombre invertidas.

En relación al uso de dispositivos tecnológicos e internet, cada teletrabajador, desde casa, proporciona sus propios recursos tecnológicos para participar en este programa de teletrabajo. Esto implica que todos deben contar con su propio equipo, teléfono móvil y conexión a internet para poder llevar a cabo la formación planteada de manera eficiente y efectiva desde su hogar.

Además, es responsabilidad de cada uno de los involucrados, asegurarse de que sus dispositivos estén actualizados y en buen estado de funcionamiento, para evitar cualquier inconveniente o interrupción en el desarrollo del programa. Es importante que cada teletrabajador disponga de un espacio adecuado para crear su propio lugar de interacción, con el objetivo de asegurar un entorno propicio para la concentración y la productividad.

Este espacio debe estar equipado con los elementos necesarios, como un equipo de computación moderno, una mesa de trabajo, una silla cómoda y una buena iluminación. Todo este engranaje tiende a favorecer un ambiente propicio para el desempeño laboral. Asimismo, es importante que este espacio se encuentre separado de las distracciones propias del hogar, como la televisión o el ruido excesivo, para poder mantener la concentración y maximizar la eficiencia en el trabajo.

En atención a estos tres procesos de factibilidad, la empresa que está a cargo del programa ha emitido un comunicado oficial garantizando su posible aplicación en el transcurso del 2024-2025. (Ver anexo 1).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio actual, enfocado en proponer un programa de empoderamiento para aumentar la productividad en el teletrabajo, fue desarrollado como un estudio de caso tipificado como proyectivo. Esto se debe a que se presentó una alternativa de cambio para abordar la falta de mecanismos de empoderamiento en la formulación de un sistema de productividad efectivo a nivel del trabajo realizado de forma remota o teletrabajo.

En este estudio, se buscó abordar la problemática de la falta de empoderamiento en el ámbito laboral del teletrabajo. Para ello, se diseñó un programa que tiene como objetivo principal mejorar la productividad de los trabajadores en este contexto. El programa propuesto se basa en la implementación de mecanismos de empoderamiento que permitan a los trabajadores tener mayor autonomía y control sobre su trabajo. Se busca fomentar la toma de decisiones y la participación activa de los trabajadores en la formulación de estrategias y metas laborales.

Además, se plantea la necesidad de establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la productividad, que permita medir los resultados y realizar los ajustes necesarios para garantizar la eficiencia laboral mediante acciones estratégicas de formación del talento humano.

Desde esta óptica se plantean una serie de conclusiones y recomendaciones centradas en los objetivos de esta investigación. En un primer momento se determinó cuáles factores promueven el empoderamiento en el teletrabajo. Este proceso permitió visualizar la presencia de una problemática importante, ya que el grupo de informantes, compuesto por teletrabajadores manifestaron no estar completamente satisfechos con las políticas de empoderamiento planteadas por la empresa.

Durante este momento, también se llevó a cabo el grupo focal, lo que posibilitó la implementación de un proceso de triangulación analítica. Este proceso reveló ciertos aspectos que podrían ser mejorados en cuanto a la categoría de empoderamiento para lograr una actividad laboral más productiva eficiente y efectiva. La coincidencia de esta situación con la realización

del grupo focal permitió obtener una visión más amplia y detallada de los desafíos y oportunidades en relación con las políticas de empoderamiento en los teletrabajadores.

Gracias a la triangulación analítica, se pudieron identificar áreas específicas que requieren ajustes para fortalecer la estructura productiva y promover un desarrollo más sostenible en este ámbito. Dichas áreas son parte esencial del programa propuesto.

En un segundo momento, se estableció el nivel de productividad en los teletrabajadores, donde los hallazgos obtenidos revelan que las empresas utilizan diversos mecanismos tecnológicos para medir o evaluar la productividad, pero existe una deficiencia de estrategias para mejorar la productividad en cuanto al talento humano se refiere.

El estudio llevado a cabo también evaluó el impacto del teletrabajo en la productividad de los trabajadores, concluyendo que la falta de empoderamiento es un factor determinante que afecta negativamente la eficiencia laboral. Esta carencia de autonomía, dificulta significativamente la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones rápidas y efectivas frente a situaciones imprevistas o eventos para los cuales no hay protocolos establecidos de manera clara.

Es importante destacar que la ausencia de empoderamiento en un entorno laboral, como el relacionado con actividades remotas, puede generar un ambiente de interacción poco colaborativo y medianamente eficiente. Los teletrabajadores necesitan sentirse capacitados y autorizados para tomar decisiones que beneficien tanto a la empresa como a los diferentes grupos de trabajo. Por lo tanto, es fundamental que este tipo de organizaciones fomenten un mayor nivel de empoderamiento como parte de sus políticas para mejorar la productividad y la capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas.

Una vez obtenido un diagnóstico preciso de la situación analizada, se procedió a diseñar un programa de empoderamiento con el objetivo de mejorar la productividad laboral en el teletrabajo. Se realizó una búsqueda exhaustiva de un modelo previamente elaborado y validado, el cual fue adaptado a las características específicas de este estudio en particular. Mediante la

creación de este plan, se busca crear una herramienta efectiva que generará cambios significativos en la concepción del empoderamiento en entornos laborales relacionados con el teletrabajo.

El programa de empoderamiento fue diseñado con el propósito de brindar a los teletrabajadores las herramientas necesarias para fortalecer su autonomía y capacidad de toma de decisiones en el ámbito laboral. Se establecieron estrategias y actividades específicas que permitirán a quienes desarrollan estas actividades laborales, adquirir habilidades de liderazgo, fomentar la confianza en sí mismos y promover la participación activa en la toma de decisiones. Además, se buscó crear mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto del programa y realizar ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos.

Por último, al analizar la viabilidad del programa de empoderamiento y productividad laboral en el teletrabajo, se logró determinar la factibilidad del mismo, así como la capacidad de una empresa para llevarlo a cabo de manera efectiva.

En última instancia, se pudo establecer que el programa propuesto sería viable y beneficioso para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores que trabajan de forma remota. Además, se confirmó que la empresa receptora de dicho programa, cuenta con los recursos y la estructura necesaria para implementar con éxito las acciones propuestas.

Este análisis detallado permitió concluir que el programa de empoderamiento y productividad laboral en el teletrabajo es una opción factible y prometedora para mejorar la eficiencia y el compromiso de los trabajadores en un entorno virtual. Los resultados obtenidos respaldan la viabilidad de esta iniciativa y sugieren que podría tener un impacto positivo en la productividad y el bienestar de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

El estudio del Teletrabajo en la actualidad es de gran relevancia y ofrece oportunidades para investigar y mejorar los procesos gerenciales y la calidad de vida de los teletrabajadores. Es necesario implementar políticas y programas que promuevan el teletrabajo, así como realizar estudios más profundos sobre los factores que influyen en la calidad de vida de los teletrabajadores. Esto permitirá optimizar los procesos de teletrabajo y garantizar una mejor calidad de vida para aquellos que optan por esta modalidad laboral.

En primer lugar, es fundamental establecer acuerdos claros y flexibles entre los teletrabajadores, así como proporcionar el apoyo tecnológico necesario para llevar a cabo las tareas de manera eficiente.

Además, se recomienda realizar estudios más profundos sobre los factores que influyen en la calidad de vida de los teletrabajadores, como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la autonomía en la toma de decisiones y la satisfacción laboral.

Estos estudios podrían ayudar a identificar las mejores prácticas y políticas que permitan mejorar la calidad de vida de los teletrabajadores y fomentar su bienestar integral. En el caso de Venezuela se sugiere crear una comisión para elaborar una ley que regule el trabajo realizado por medios tecnológicos y remotos.

Como propuesta de líneas de investigación asociadas al teletrabajo se plantean las que siguen: teletrabajo y gestión del talento humano, teletrabajos y sistemas formales de empoderamiento y teletrabajo en el marco de una visión de la salud integral de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Alejo, M y Osorio, B. (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta de Pedagogía*. 35.
- Atalaya, M. (5 de septiembre de 1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Escuela de Organización Industrial EOI*. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Bastidas, L., Cristancho, Y., Pinto, E. y Quitiaquez V. (2021) *Protocolo para la implementación del teletrabajo e identificación del impacto en la productividad laboral. Un enfoque cualitativo*. (Tesis de Especialización, Universidad el Bosque, Colombia). <https://repositorio.unbosque.edu.co/items/80cc38e8-b256-4794-aa50-c270d4cebd92>
- Benavides, M., Pompa, M., Agüero M., Sánchez, M y Rendón, V. Los grupos focales como estrategia de investigación en educación: algunas lecciones desde su diseño, puesta en marcha, transcripción y moderación. *Revista de Investigación educativa*. 34. DOI: <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i34.2793>
- Bernal, I. y Flores, A. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 276-296. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192/37229>
- Cálix Carlos., Martínez, Lisana., Vigier, Hernán., et al. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial *Investigación Administrativa*, núm. 117, 2016 Instituto Politécnico Nacional. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v45n117/2448-7678-ia-45-117-00002.pdf>
- Camayo, J. (2022). *Empowerment y productividad laboral en los colaboradores de una entidad microfinanciera, Lurigancho - Huachipa 2021*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo).
- Camue, A., Carballal del Río, E. & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 11(2), 136-152.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010&lng=es&tlng=es)

Cequea, M., & Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37 (2), 121-127.

Charres, H., Villalaz, J y Martínez, J. (2018). Triangulación: Una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. Revista FAECO sapiens. 1 (1). <http://portal.amelica.org/amelia/jatsRepo/221/2211026002/html/index.html>

Chávez, S., De las Salas, M. y Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *C/ICAG*, 12(2), 178-196.

Chaves, L. (s.f.). Liderazgo, autoridad y poder en las organizaciones. *Universidad Continental Blog Escuela de Posgrado*. <https://bloqposgrado.ucontinental.edu.pe/liderazgo-autoridad-poder-organizaciones>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. España. Editorial Macgraw-hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-hill.

*Cómo calcular la productividad en el trabajo y cómo mejorarla*. (6 de marzo de 2023).

<https://www.lafactoriacreativa.com/blog/empresas/como-calcular-productividad-laboral/>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 30 de noviembre de 1999. N° 36.860. Extraordinario. Caracas, Venezuela.

Falla, A., Venturo, C., Herrera, M y Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, vol. 8 (3). 43-56. <https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107003/html/>

Fundación Adecco. (8 de abril de 2020). La iniciativa, competencia clave para el trabajo. *El Blog Fundación Adecco*. <https://fundacionadecco.org/blog/la-iniciativa-competencia-clave-para-el-empleo-como-desarrollarla/>

- Franco, J., Uribe, J. y Agudelo, S. (2021) Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *CEA*, 7(15). <https://doi.org/10.22430/24223182.1800>
- Gallo, A. (15 de febrero de 2023). ¿Qué es la seguridad psicológica? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety?language=es>
- García, J., Paz, A., y Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 219-234. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36766>
- Guayacán, I., Zárate, A. y Contreras-Pacheco, O. (2022). Satisfacción Laboral en el Contexto del Teletrabajo Forzoso: Un Estudio Empírico en el Sector de la Educación Superior. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. España: Tauros.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). México, D.F. McGraw-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, M. y Hernández Y. (2013). Empowerment en la organización: un primer acercamiento. *I.I.E.S.C.A*. Recuperado de <http://www.uv.mx>
- Hernández de Velazco, J., Chumaceiro, A. y Atencio, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47), 458-472. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000300009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000300009&lng=es&tlng=es)
- Jiménez Chaves, Viviana Elizabeth. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), 141-150.
- Retrieved April 15, 2024, from [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2226-40002012000100009&lng=en&tlng=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002012000100009&lng=en&tlng=es).
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México. McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global*. México. Editorial McGraw-Hill.

Leyva, K. y Vilcas, K. (2021). *El empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S. A. - 2020*. (Tesis de Maestría, Universidad Continental, Huancayo, Perú). <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10066>

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. 7 de mayo de 2012. N° 6.076. Extraordinario. Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo. 6 de julio de 2005. N° 38.236. Extraordinario. Caracas, Venezuela.

López, E. (17 de agosto de 2022) ¿Cómo crear confianza y seguridad en los colaboradores? *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Como-crear-confianza-y-seguridad-en-los-colaboradores-20220816-0086.html>

López, J. (2022). El enfoque cualitativo. Investigación cualitativa: características, tipos, técnicas, ejemplos. <https://www.lifeder.com/investigacion-cualitativa/>

Marín, P. y Novoa, J. (2018). *Relación entre el empowerment y el desempeño laboral de los colaboradores de una tienda retail de Cajamarca, 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Del Norte, Cajamarca, Perú.

Martínez, M., & Vivas, A. (2022). Guía de Modalidad de Proyecto Factible: etapas, propuesta, ejecución y evaluación. Santiago de Chile: Universidad Miguel de Cervantes, Programa de Licenciatura en Educación.

Meneses, J. (2016). El cuestionario. Universidad Oberta de Cataluña. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2015). Guía para Implementar el Teletrabajo en las Instituciones Pùblicas.

[https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia\\_implementacion\\_Teletrabajo.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Guia_implementacion_Teletrabajo.pdf)

Mora, I., Torres, V. y Caro, R. (2018). *Influencia de las estrategias de comunicación interpersonal para optimizar el proceso de empoderamiento orientado a la toma de decisiones en las organizaciones*. (Tesis de Especialización, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia). <http://hdl.handle.net/11232/1180>

Ochoa, D. (2018). *Empowerment como herramienta para fortalecer el desempeño del Talento Humano en la empresa Servicios Agroindustriales ASOCA, C.A.*(Tesis de Maestría, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”).

Oliveros E. y Méndez B. (2021). El teletrabajo en Venezuela en contexto Covid-19. *Revista Educación y Ciencias Humanas, XXIII* (45). <https://issuu.com/edea.unesr/docs/reych-45/s/13848084>

Palella, S., y Martins, F. (2017). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 6ta. Ed. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – FEDUPEL editores.

Parra, (2018). El bienestar psicológico y la productividad en el ámbito laboral. Revista electrónica Psiconex. 10 (16). 1-15. <https://www.revistas.udea.edu.co/index/Psyconex>

Ramírez-Gañan, Andrea Estefanía, Orozco-Quintero, Daniela, & Garzón-Castrillón, Manuel Alfonso. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial, 18*(2), 118-138. <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>

Robbins S. y Coulter M. (2010). Administración (Décima edición). Pearson educación. [https://www.academia.edu/43110051/Administracion\\_10\\_Robbins\\_Coulter](https://www.academia.edu/43110051/Administracion_10_Robbins_Coulter)

Rojas, D. (2023) *El Trabajo Remoto o Híbrido, una Buena Opción para la Productividad de una Organización* (Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/7493395be414-4a10-972b-a7f0d60b3360/content>

Sánchez, A. (1996). Psicología comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención. Barcelona: Editorial Universidad de Barcelona.

Serrano, V. (4 septiembre 2023) Relación entre tecnología y productividad. DATADEC.

<https://www.datadec.es/blog/relacion-entre-tecnologia-y-productividad#:~:text=De%20una%20forma%20general%2C%20la,de%20tareas%20en%20menor%20tiempo.>

Smith, E. (s.f.). *¿What Is Employee Autonomy?* Chron.

<https://smallbusiness.chron.com/entrepreneurs-can-motivate-workers-51927.html>

Tapasco, O. (2021) *Factores que inciden en la productividad laboral del teletrabajador en el contexto del sector de servicios intensivos en conocimiento* (Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales). [Factores que inciden en la productividad laboral del teletrabajador TESIS DOCTORAL.pdf](#)

Torres, R. (4 de julio de 2018). *La Responsabilidad en el trabajo*. LinkedIn.

<https://es.linkedin.com/pulse/la-responsabilidad-en-el-trabajo-rafaelina-torres>

Villafaña, M. (2012). *Metodología de la Investigación*. Trillas.

Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Zimmerman, M (2000). Teoría del empoderamiento: niveles de análisis psicológico, organizacional y comunitario. En J. Rappaport y E. Seidman (Eds.), *Manual de psicología comunitaria* (p. 43–63)

## ANEXOS

**tiendaazul.com**

Azpeitia, 23 de abril de 2024

Sres.

Universidad de Los Andes Mérida - Venezuela

FACES

Presente.-

**Asunto:** Autorización para realizar la implementación de un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral de teletrabajadores, en la empresa Apriga Technology Services, S.L.

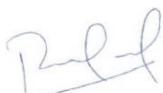
Reciban un cordial saludo.

En calidad de Director de Operaciones de la empresa Apriga Technology Services, S.L., autorizo que se realice en nuestra organización, la propuesta sobre la implementación del programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral, lo cual va a a brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a nuestros teletrabajadores, ya que es una herramienta esencial para que la empresa pueda aplicar el empoderamiento para mejorar la productividad laboral, en donde todos los teletrabajadores serán participes de dicho pograma. Por lo cual nos encantaría que se ejecute el programa durante el año en curso.

Quedo atento de las gestiones necesarias para ejecutar el programa.

Agradecido de antemano, me despido de ustedes.

Atentamente



Richard Gil

Director de Operaciones



C/ Jose Artetxe 14, bajo - 20730 Azpeitia - España - Gipuzkoa  
info@tiendaazul.com

Anexo 1.

Carta de factibilidad aprobada por la empresa Apriga Technology Services, S.L

# Cuestionario sobre el Empoderamiento y Productividad Laboral en el teletrabajo

El cuestionario que a continuación se presenta, contiene un conjunto de preguntas abiertas, que forman parte de un trabajo de investigación con fines académicos, con las cuales se persigue reunir la información necesaria relevante para proponer un programa de empoderamiento para mejorar la productividad laboral en los teletrabajadores de la ciudad de Mérida.

Los datos obtenidos a través de este instrumento serán tratados confidencialmente y solo servirán para fines de la investigación.

¡Gracias por su colaboración!

---

\* Indica que la pregunta es obligatoria

## 1. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Femenino  
 Masculino

www.bdigital.ula.ve

## 2. Edad \*

Marca solo un óvalo.

- 18 a 25  
 26 a 35  
 36 a 45  
 46 a 55  
 56 o más

## 3. ¿Desde cuando aplica el teletrabajo? \*

Marca solo un óvalo.

0 a 1 año

1 a 2 años

2 a 3 años

3 a 4 años

4 a mas

## 4. ¿Cómo considera que la empresa le da permiso para tomar decisiones que exigen una respuesta inmediata? \*

---

---

---

---

**www.bdigital.ula.ve**

## 5. Cómo teletrabajador, ¿toma iniciativas para desarrollar una tarea asignada? Por favor explique.

---

---

---

---

---

6. Describa el grado de confianza que posee para dar respuestas asertivas a las necesidades de los clientes. ¿Cómo ha obtenido esa confianza como teletrabajador? \*

7. ¿Considera que tiene flexibilidad para desarrollar sus asignaciones y ajustar eventualidades propias de su trabajo? Por favor justifique su respuesta. \*

---

---

---

---

---

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
Cumple a cabalidad con sus asignaciones y se toma el tiempo para hacerlo.

8. ¿Cumple a cabalidad con sus asignaciones y se toma el tiempo para hacer un trabajo de excelente calidad? Por favor justifique su respuesta. \*

---

---

---

9. ¿Cree que su servicio se caracteriza por una excelente atención al cliente? Por favor justifique su respuesta. \*

---

---

---

---

10. ¿La empresa le ofrece un entrenamiento que le permite conocer y poner en práctica sus tareas de forma asertiva? Por favor justifique su respuesta. \*

---

---

---

---

11. ¿Ha compartido su experiencia laboral con otras personas que trabajen bajo la \* modalidad del teletrabajo a fin de crear aprendizajes y evaluaciones grupales? Si su respuesta es positiva, explique ¿Qué tipo de experiencias?

---

---

---

---

12. ¿De qué manera la empresa activa canales comunicativos para que se realicen procesos de aprendizaje y retroalimentación? \*

---

---

---

---

13. ¿Se ha podido adaptar a los cambios que requiere el desarrollo de actividades \* de teletrabajo? Por favor explique.

---

---

---

---

14. ¿Se siente satisfecho con el salario percibido y considera que es acorde a su esfuerzo? Por favor explique. \*

---

---

---

---

---

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

www.bdigital.ula.ve

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)