



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Licenciatura en Administración

Tesis

**“La implementación del ‘home office’ para incentivar la eficiencia
administrativa en las organizaciones: El caso de una Institución Educativa
Pública de Morelia”**

Tesis para obtener el título de:

Licenciado en Administración

PRESENTA:

Luis Alfonso García Pineda

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Norma Laura Godínez Reyes

Morelia, Michoacán, agosto 2022

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por permitirme ser uno más de sus alumnos e impartirme su gran plan de estudios para poder ser una persona competitiva y altamente preparada en el ámbito profesional.

Por otro lado, agradezco ampliamente a la Dra. Laura Godínez por todo su apoyo y paciencia durante el tiempo de investigación y redacción de este trabajo, muchas gracias por ser una excelente profesora y persona y siempre estar dispuesta a ayudar a los demás y compartir su gran conocimiento con sus alumnos.

A mi amiga Anaerina Arreola, muchas gracias por toda la paciencia y enseñanza que me has dejado en esta etapa de estudiante, eres una de las personas más honestas e inteligentes que conozco; gracias por ser la mejor amiga, compañera y hermana de vida.

A Janette Huante, gracias por ser mi mentora y siempre guiarme y apoyarme en todas las etapas de mi vida, por siempre enseñarme a ser una mejor persona y ser siempre la mejor amiga y confidente, sin tu ayuda muchas cosas de mi vida no serían.

A mi hermano Evaristo García, gracias por ser el padre que nunca tuvimos, por todo tu apoyo y tus regaños, por ser un ejemplo a seguir y todas las enseñanzas que me has dejado y sobre todo por el gran sacrificio que hiciste por mí en el momento más difícil de nuestras vidas.

Agradezco a mi familia, ya que sin su apoyo nada de esto sería posible, gracias por formar en mí una persona de bien y llena de ambiciones, por los sacrificios que todos han hecho para que yo pueda salir adelante y todas las lecciones que me han dejado a lo largo de mi vida.

Dedicatoria

Este trabajo de investigación va dedicado a mis 5 madres, Patricia, Rosa, Carmen, María de los Ángeles y Alejandra, todas son parte importante de mi vida y lo que soy el día de hoy se los debo a ustedes, este trabajo es representación de que todo el sacrificio y apoyo hacía mi ha rendido frutos, las amo infinitamente.

Índice

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	11
1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
ANTECEDENTES.....	12
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
PREGUNTA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	15
OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	15
OBJETIVOS PARTICULARES	15
JUSTIFICACIÓN	16
HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	17
Hipótesis específicas de la investigación	17
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	18
MODELO DE INVESTIGACIÓN	20
2. MARCO TEÓRICO	23
LA ADMINISTRACIÓN	24
PRINCIPIOS DE LA MODERNA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	25
EFECTO HAWTHORNE	26
DIVISIÓN DEL TRABAJO	27
AUTORIDAD Y PODER.....	27
EMPOWERMENT.....	28
ANTECEDENTES DEL HOME OFFICE O TELETRABAJO.....	28
HOME OFFICE O TELETRABAJO	29
REGULACIÓN DEL HOME OFFICE	32
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	33
SATISFACCIÓN LABORAL	34
PROBLEMAS EN LA PRODUCTIVIDAD	34
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL.....	36

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	37
UNIVERSO Y MUESTRA.....	37
VÁLIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA	38
Escala de Medición	39
PROCESAMIENTO DE DATOS	39
Instrumento de recolección de datos	39
4. CASO DE ESTUDIO: ENES, CAMPUS MORELIA	44
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES, CAMPUS MORELIA.....	44
Breve historia de su creación y su situación actual.....	44
Misión	45
Visión	45
Objetivos Generales.....	45
Análisis FODA de la Institución	47
Características de las áreas administrativas.....	48
Secretaría de Investigación y Posgrado	48
Secretaría Académica.....	48
Honorable Consejo Técnico.....	49
Coordinaciones de las distintas licenciaturas	49
DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE ESTUDIO.....	50
Universo de estudio	50
Selección de la muestra.....	51
Instrumento de medición.....	51
Escala de medición	52
Validez y confiabilidad del estudio	52
Alfa de Chronbach.....	53
CASO DE ESTUDIO: ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES,	
CAMPUS MORELIA (IES).....	55
Resultados de Estadística inferencial.....	55
Resultados descriptivos	59
Información del entrevistado	59
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	74
ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de variables de la investigación	19
Figura 2. Modelo de investigación	20
Figura 3. Organigrama ENES Campus Morelia	46
Figura 4. Incentivos no económicos	60
Figura 5. Reducción de costos de operación	61
Figura 6. El mejoramiento del clima laboral	63
Figura 7. La motivación	65
Figura 8. Identificación de empleados y/o actividades "no esenciales"	67

INDICE DE CUADROS

Tabla 1. Ventajas de cada una de las variables identificadas	22
Tabla 2. Dimensiones de la investigación	37
Tabla 3. Encuesta sobre la Implementación del Home Office	40
Tabla 4. Alfa de Cronbach	53
Tabla 5. Información de los entrevistados	55
Tabla 6. Incentivos no económicos	56
Tabla 7. Reducción de costos de operación	56
Tabla 8. El mejoramiento del clima laboral	57
Tabla 9. La motivación	58
Tabla 10. Identificación de las actividades no esenciales	58
Tabla 11. Conclusiones de la investigación	70

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar las variables que influyen positivamente en la implementación del “home office” en las organizaciones para incentivar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores. A partir de la revisión de la literatura, se identifican seis factores relacionados al estudio del home office: 1) el desempeño laboral, 2) la motivación, 3) incentivos no económicos, 4) reducción de costos de operación, 5) el mejoramiento del clima laboral y 6) la identificación de los empleados y/o actividades no esenciales. De esta investigación surge el marco teórico, la forma de influencia de las variables y se realiza el planteamiento de la hipótesis. La base teórica de esta investigación se respalda en la eficiencia de la gestión administrativa del proceso administrativo y la implementación del home office de manera repentina durante la emergencia sanitaria ocasionada por el SARS COV-2, conocido como COVID-19 como herramienta de gestión implementado de manera obligatoria durante los años 2020 y 2021.

En base a los factores relacionados con el home-office, se diseñó un instrumento con escala Likert para la recolección de información cualitativa. El cuestionario se aplicó en forma electrónica a los empleados del área administrativa de la Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad Morelia. El análisis de la información obtenida se realizó mediante estadística descriptiva para toda la muestra y estadística inferencial, utilizando la correlación de variables para analizar los datos.

Los resultados obtenidos confirman que existe un impacto positivo en los trabajadores a consecuencia de la implementación del home office, lo cual ayuda a mejorar su eficiencia en sus tareas laborales a cumplir, en las distintas áreas de la organización. Sin embargo, algunos empleados expresaron cierto efecto negativo, debido a que no se sienten del todo respaldados por la organización, además de que para algunos empleados la carga laboral aumento al no respetarse su horario laboral. Asimismo, hacer el análisis de correlaciones de las variables de: incentivos no económicos (INE), reducción de costos de operación (CO), mejoramiento del clima laboral (CL), motivación (MO), identificación de los empleados y/o actividades “no esenciales” se concluye que el home office puede causar un impacto positivo

en los empleados de las organizaciones siempre y cuando este se encuentre controlado bajo un mando de buena administración, en donde se procure la motivación constante y se respalde al empleado en sus tareas, o en su caso, se cuente con un buen líder, que esté preparado para resolver las distintas problemáticas que puede presentar esta modalidad laboral. Por otro lado, también se comprobó, que, en caso contrario, el home office puede causar rotación de personal, insatisfacción laboral, mal clima laboral y poca motivación. Causando así que se entorpezcan los procesos de gestión y aumentando la exigencia de los empleados ante el incremento inminente en el horario de trabajo.

Palabras clave: Home office, Insatisfacción laboral, Incentivos no económicos, gestión administrativa, COVID-19.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the variables that positively influence the implementation of the "home office" in organizations to encourage efficiency in the performance of workers. From the literature review, six factors related to the study of home office are identified: 1) work performance, 2) motivation, 3) non-economic incentives, 4) reduction of operating costs, 5) improvement of the work environment and 6) identification of employees and/or non-core activities. From this research arises the theoretical framework, the form of influence of the variables and the hypothesis statement is made. The theoretical basis of this research is supported by the efficiency of the administrative management of the administrative process and the implementation of the home office suddenly during the health emergency caused by SARS COV-2, known as COVID-19 as a management tool implemented in a mandatory manner during the years 2020 and 2021.

Based on the factors related to the home-office, a Likert scale instrument was designed to collect qualitative information. The questionnaire was applied electronically to the employees of the administrative area of the Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad Morelia. The analysis of the information obtained was carried out by means of descriptive statistics for the whole sample and inferential statistics, using the correlation of variables to analyze the data.

The results obtained confirm that there is a positive impact on workers as a result of the implementation of the home office, which helps to improve their efficiency in their work tasks to be performed in the different areas of the organization. However, some employees expressed a certain negative effect, because they do not feel fully supported by the organization, in addition to the fact that for some employees the workload increased because their working hours were not respected. Likewise, the correlation analysis of the variables of: non-economic incentives (INE), reduction of operating costs (CO), improvement of the work climate (CL), motivation (MO), identification of employees and/or "non-essential" activities, it was concluded that the home office can have a positive impact on the employees of the organizations as long as it is controlled under good management, where constant motivation is

sought and the employee is supported in his tasks, or if necessary, there is a good leader, who is prepared to solve the different problems that this work modality can present. On the other hand, it was also found that, otherwise, the home office can cause staff turnover, job dissatisfaction, poor working environment and low motivation. Thus, it can hinder management processes and increase employees' demands in view of the imminent increase in working hours.

Key words: Home office, Job dissatisfaction, Non-financial incentives, administrative management, COVID-19.

INTRODUCCIÓN

El “home office”, también conocido como “teletrabajo” no es una nueva modalidad de trabajo puesto que desde el 2012 esta modalidad se incluye en la legislación laboral mexicana. Sin embargo, debido a la emergencia sanitaria derivada por la pandemia de COVID-19 la mayoría de las organizaciones se han visto obligadas a llevar a cabo este tipo de modalidad laboral. No obstante, la aplicación del “home office” de manera improvisada, sin planeación, puede implicar una serie de problemas para las organizaciones tales como: la desmotivación laboral, falta de compromiso por parte de los empleados, mayor tasa de rotación del personal, aumento de errores en los procesos realizados, e incluso una baja considerable de la productividad laboral. Estos problemas pueden llevar a que la empresa pierda control sobre la administración del recurso humano, y es lo que da mayor relevancia a nuestro tema de investigación, ya que es uno de los más importantes para poder dar a conocer a las organizaciones los aspectos principales que impactan en la eficiencia tanto para el trabajador como para la empresa, en esta dinámica en la que el “home office” ha sido impuesto de manera “obligada” por la situación de la emergencia sanitaria y se vislumbra como una modalidad en ciertos casos, permanente.

El presente trabajo busca investigar e identificar las variables que existen en el “home office” y como éstas, actúan de manera positiva al incentivar la eficiencia administrativa en los trabajadores que se desempeñan bajo esta modalidad de trabajo.

Para realizarlo, lo dividimos en cinco capítulos, en el primero se presentan los fundamentos de la investigación, en el capítulo dos, mostramos el marco teórico. En el capítulo tres se presenta el diseño de la investigación, en el capítulo cinco se presenta el trabajo de campo de esta investigación, el cual se realizó en la Escuela Nacional de Estudios Superiores, (ENES) Unidad Morelia de la UNAM, en el Departamento de Posgrado. Al final se hace un análisis de los resultados y las conclusiones.

1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

ANTECEDENTES

El “home office” se presenta con el contexto de pandemia como una alternativa factible para que las empresas pudieran seguir realizando sus actividades, que en ocasiones esta se consideraba obligatoria durante el confinamiento, el cual tiene como objetivo el distanciamiento social impuesto para frenar la propagación de la enfermedad y sus variantes. Esta modalidad de trabajo desarrollada en el hogar del trabajador por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC’s) es posible cuando se trata de empleados formales de áreas administrativas.

Se han identificado distintas investigaciones pasadas que han estudiado el “home office” o el “teletrabajo” teniendo este último mucha relación con el primer concepto citado, los cuales se enfocan en variables como: teletrabajo (De la Vega 2021), home office (Núñez, A., & Pin, J.R 2021), La oficina del hogar (Anguelov, K. & Angelova, M. 2021), trabajo remoto (Ribeiro, M.M. & Antunes, M. H. 2021), Motivación (García, J. 2019), Satisfacción laboral (González, E. 2018), Motivación laboral (León, F. 2019), Motivación del empleado (Mesa Editorial 2016), Recursos Humanos (López, L. H. & Hernández, F. X. 2019), Capital Humano (Segura, J. 2014), Productividad laboral del trabajo desde casa (Prasetyaningtyas, S. W. C, Herynato, N. F. Nurfauzi, and S. B. Tanjung 2021). Partiendo de ellos para poder realizar nuestra investigación a partir de sus resultados.

Por otro lado la aplicación del “home office” puede traer como consecuencia el que los empleados se sientan aislados de la empresa y se vuelven menos productivos, además de cultivar un aumento de carga laboral, pues el empleado se siente con la necesidad de recibir algún reconocimiento por parte de la empresa y así sentirse seguro de su buen desempeño lo cual puede tener como consecuencia la llegada de alguna crisis de estrés. (Núñez, A., & Pin, J.R. 2021) & (Anguelov, K. & Angelova, M. 2021).

Merece la pena subrayar que antes de la pandemia se reconoce una expansión del teletrabajo bastante lenta y en parte esto se debe a una falta de marco legal,

relacionado a la escasa regulación del teletrabajo (BID, 2019). Sin embargo, el trabajo remoto cuenta con gran posibilidad de éxito siempre y cuando las personas involucradas tengan conocimiento de qué esperar de él y se encuentren preparadas para lidiar con los problemas asociados a este tipo de trabajo (Pyöriä, 2011).

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Al realizar la revisión de la literatura sobre la aplicación del “home office” o trabajo desde casa realizado en diversas industrias, se pudo observar la falta de eficiencia en la realización de las tareas de los trabajadores derivada por la poca motivación dentro de la organización, además de un incremento en algunos casos de carga laboral lo cual afecta la productividad en los procesos administrativos. En dichos artículos se habla que en distintas partes del mundo se ha tenido que realizar una re-planeación de las formas de trabajo para el capital humano con la finalidad de incentivar la buena productividad de los empleados. Por otro lado, acorde a los estudios desarrollados por De la Vega (2021), Nuñez, A., & Pin, J.R. (2021), Aquije, C. P, (2018), Tunyaplin, S. , Lunce, S. y Maniam, B. (1998), y Ribeiro, M.M. & Antunes, M.H. (2021), Praseryanungty (2021), se menciona que derivado al COVID-19 (SARS COV-2) se ha intensificado la implementación del “home office”, puesto que dicho termino que en un principio surge por el interés de las empresas en encontrar la reducción de costos de producción, al llegar la emergencia sanitaria se convirtió en la única alternativa laboral para continuar con las actividades empresariales.

La originalidad del presente trabajo de investigación radica en la variable pandemia; si bien ya existen antecedentes del “home office” o del “teletrabajo” como era anteriormente conocido, no había la existencia de una pandemia que obligara a todas las organizaciones a implementar en menor o mayor medida, el trabajo remoto con su escaso conocimiento sobre el tema. Diversos autores han documentado que, a raíz de la pandemia, la innovación en los procesos a partir del confinamiento obligatorio que se tuvo en la mayoría de los sectores productivos propició el trabajo remoto y éste, para muchas organizaciones se convirtió en una fuente de mayor

productividad y eficiencia administrativa. Es importante mencionar, que no para todas las organizaciones, ya que muchas de ellas les fue imposible coordinar este trabajo remoto, otras más tuvieron que cerrar. Dicho lo anterior se puede decir que esta modalidad de trabajo motiva los siguientes cuestionamientos:

¿El trabajo desde casa hizo más o menos eficientes a las organizaciones?, ¿Qué características de esta modalidad laboral, hizo que las empresas hicieran más eficientes sus procesos?, ¿Qué combinación de acciones, propició la mejora en la gestión administrativa en las empresas?, ¿El home office permite motivar a los empleados y los hace igual o más productivos?, ¿mejora o empeora la calidad de vida de los empleados?

Se espera que estos cuestionamientos, nos ayuden a identificar las variables positivas que tiene el “home office” y conocer cuál es la correcta implementación de esta modalidad laboral, de acuerdo con los objetivos, necesidades, reglas y normas que haga más exitosa la gestión de cada Organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con la declaración de pandemia en el mundo, derivada por la enfermedad COVID-19 (SARS COV-2), las modalidades de trabajo tuvieron que ser modificadas de manera que se evitara la propagación del contagio de dicha enfermedad entre los empleados de las organizaciones, y así poder erradicar el virus lo más pronto posible y regresar a la normalidad. Sin embargo, a dos años de la declaración de pandemia y el nacimiento de nuevas variantes del COVID-19 ha quedado claro que dicha enfermedad formará parte de nuestra evolución de manera permanente, de tal manera que se ha declarado esto como la “nueva era” o como es mejor conocida “nueva normalidad”.

Con base en lo anterior se ha visto que para la mayoría de las organizaciones se ha creado una inestabilidad entre los trabajadores derivada al “home office”, pues la problemática del trabajo remoto es que aumenta el estrés laboral, las horas de trabajo exceden la jornada tradicional de 8 horas diarias e incluso para los

trabajadores que no contaban con la infraestructura han tenido que invertir en ella para poder continuar con su labor; por otro lado hay empleados que expresan su conformidad con la nueva forma de empleo, pues esta les ha regalado mayor autonomía, los ha hecho más eficientes, ha aumentado su motivación laboral e incluso por parte de la empresa se ha logrado identificar a los empleados no esenciales además les permite la reducción de costos en sus operaciones.

En consecuencia, esta investigación es enfocada en la indagación concreta sobre el trabajo remoto y así poder identificar las variables que influyen positivamente en la implementación del “home office” dentro de las organizaciones.

PREGUNTA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las variables que influyen positivamente en la mejora de la gestión administrativa a partir de la implementación del "Home Office" en las organizaciones?

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar las variables que influyen positivamente en la implementación del "home office" en las organizaciones para incentivar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Hacer un análisis del estado del arte del Home office y caracterizar esta modalidad laboral
2. Identificar las variables que inciden positivamente en la mejora de los procesos productivos de las organizaciones a raíz del Home Office (HO).
3. Elaborar el diseño metodológico para identificar las características que un departamento de una Institución de Educación Superior (IES) lograra una mejora en sus procesos de operación.
4. Recolectar la información, analizarla y presentar los resultados
5. Elaborar las conclusiones respecto del caso de estudio y la discusión de los resultados

JUSTIFICACIÓN

La relevancia de llevar a cabo la presente investigación, gira en torno a identificar las diferencias entre los trabajadores obligados a realizar home office y los que no se encuentran obligados, y determinar si existe una relación entre el home office y el desempeño laboral, agotamiento laboral, balance trabajo y familia y satisfacción laboral y sobre todo identificar si este método de trabajo funciona como incentivo para mejorar la productividad de los trabajadores.

Se vuelve importante estudiar esta forma de trabajo, ya que al ser aplicada de manera improvisada y sin planeación se podría ocasionar problemas organizacionales graves a los que probablemente ya se hayan enfrentado varias empresas y los empleados de las mismas, pero mientras la enfermedad siga vigente es importante conocer las causales de impacto tanto negativas como positivas en las empresas y en sus empleados para así estar preparados en caso de tener que usar el home office como forma de trabajo permanente.

En la actualidad existen artículos científicos, en donde se señala que de acuerdo a la nueva normalidad y sobre todo a la dificultad que se presenta en las empresas en el trabajo de manera presencial derivado a la enfermedad conocida como COVID-19 (SARS COV-2), hay un aumento de estrés laboral, disminución considerable de la productividad y nos atrevemos a decir que la nula motivación en los mismos por parte de la organización a la que pertenecen puesto que en dichas organizaciones no hay una buena planeación de la nueva modalidad de trabajo, por lo que existen procesos que no están bien definidos y como consecuencia tienen el “retrabajo” de los procesos, lo cual provoca un impedimento en el desarrollo adecuado de las distintas actividades de la empresa.

Por otro lado, se ha tenido una respuesta favorable por parte de los empleados ante la implementación del “home office”, pues al tener una mayor autonomía en cuestión de la distribución del tiempo les permite un equilibrio entre los deberes del trabajo y los deberes personales sintiéndose constantemente motivados a cumplir con sus obligaciones; por otro lado, aumenta su productividad e indudablemente su tiempo

de trabajo crece sin crear un sentimiento en contra de la empresa por “explotación” y mejora su calidad de vida.

Se ha iniciado con una investigación para desarrollar un instrumento que facilite la recolección de datos y así poder identificar las variables positivas ante la implementación del “home office” en las organizaciones como se muestra en los documentos de, Zauzich, I. (2018.), De la Vega (2021), Nuñez, A., & Pin, J.R. (2021), Aquije, C. P, (2018), Anguelov, K. & Angelova, M. (2021), Tunyaplin, S. , Lunce, S. y Maniam, B. (1998), Ramos, Maite (2018). Como se puede observar, la novedad del tema y la escasez de la literatura científica sobre la implementación del “home office” en las organizaciones y sus consecuencias, además de la falta de conocimiento por parte de las empresas sobre cómo implementar de manera correcta el trabajo remoto, son el motivo de la realización de este trabajo de investigación.

HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Los incentivos no económicos, la reducción de costos de operación, el mejoramiento del clima laboral, la motivación entre los trabajadores y la identificación de los empleados “no esenciales” son variables que influyen positivamente en la implementación del “home office” en las organizaciones como fuente de productividad y eficiencia administrativa.

Hipótesis específicas de la investigación

H1: El home office ayuda a incentivar la productividad de los trabajadores

H2: La falta de conocimiento acerca del home office afecta de manera negativa a la administración de la empresa

H3: El home office ayuda a que los empleados se sientan más a gusto durante su jornada laboral

H4: El home office ayuda a los trabajadores administrativos de una organización a identificar a los empleados no esenciales de la organización

H5: La implementación del home office en las empresas contribuye al ahorro del recurso económico de los empleados.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable independiente:

- Eficiencia del Home office

Variables dependientes:

- incentivos no económicos (INE)

(Hellriegel, Jackson, Slocum, 2002, pág. 11). Son formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal. Los puestos determinan en parte las recompensas sociales y psicológicas asociadas al trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo, así como el uso del elogio y el reconocimiento, también contribuyen la cultura corporativa que hace sentir bien a los empleados al ir a trabajar.

- la reducción de costos de operación (CO)

La reducción de costos se plantea como una estrategia para alcanzar la competitividad (Porter, 1998), pero a veces se puede pensar en la optimización más que en la reducción. La eficiencia en las organizaciones se limita a dos objetivos, la disminución de los costos y el incremento de las utilidades.

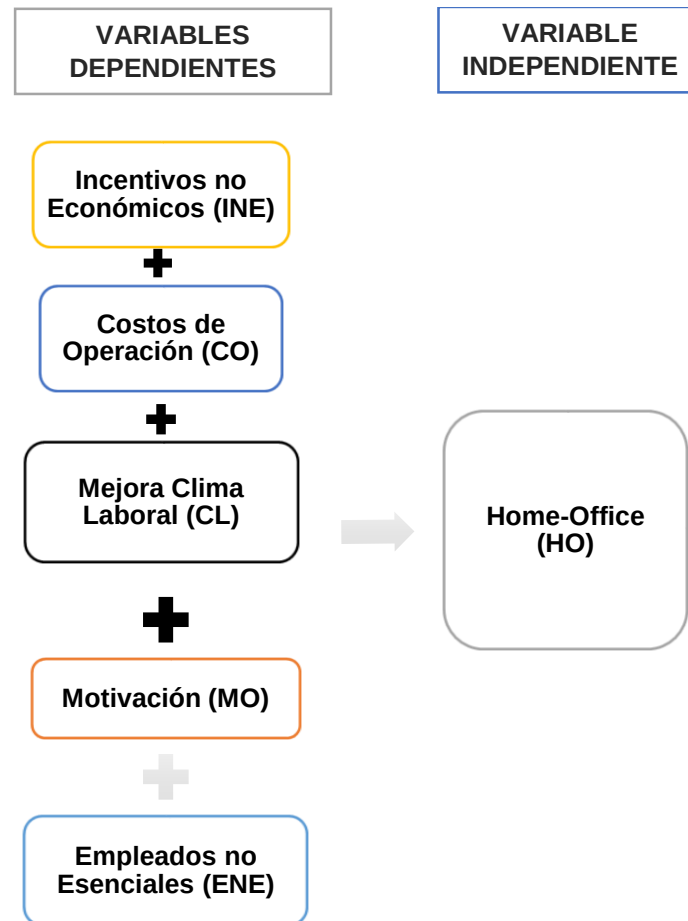
- el mejoramiento del clima laboral (CL)

Piligua, L. & Arteaga, U. (2019). Un ambiente positivo en el lugar de trabajo crea una atmósfera de entusiasmo y motivación para los empleados, quienes pueden mejorar el rendimiento de una organización. Además de una justa remuneración económica, otro factor determinante es el clima laboral la motivación (MO) (Robbins, S., 1999:123), La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa.

- la identificación de los empleados y/o actividades "no esenciales" (ENE)

(Chiavenato, 1999), La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

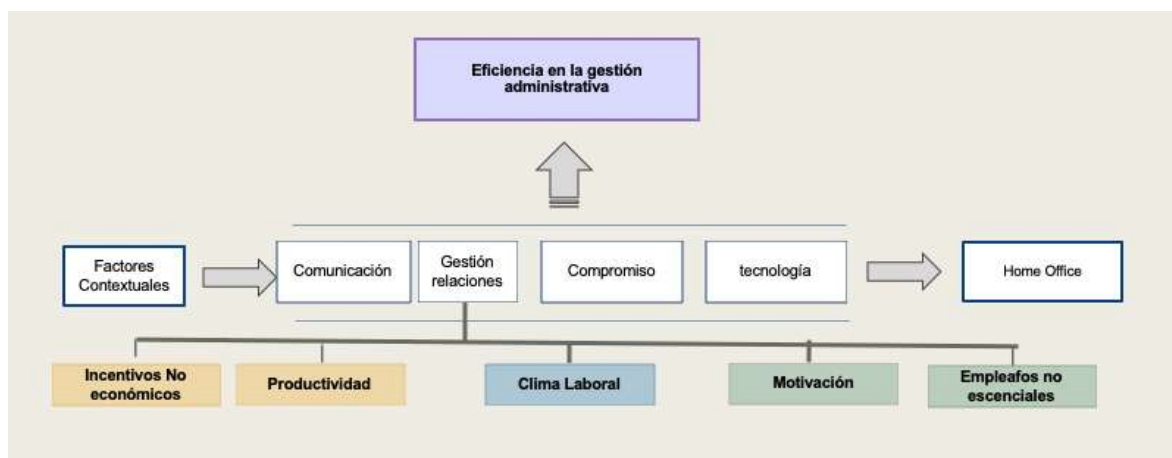
Figura 1. Diagrama de variables de la investigación



Fuente: Elaboración propia con base a la matriz de congruencia (Anexo 1).

MODELO DE INVESTIGACIÓN

Figura 2. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico

La eficiencia en la gestión administrativa a partir del home office, tiene como factores contextuales la Comunicación, la Gestión de las relaciones, el Compromiso y el uso de la tecnología. Estos factores, ponen de manifiesto que para alcanzar eficiencia en el Home Office es importante gestionar adecuadamente las relaciones laborales. Para ello, se encontró en la literatura seis variables que se describen a continuación.

1. Incentivos no económicos: Los puestos determinan en parte las recompensas sociales y psicológicas asociadas al trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo, así como el uso del elogio y el reconocimiento, también contribuyen la cultura corporativa que hace sentir bien a los empleados al ir a trabajar.
2. Productividad: Esta va ligada a la eficiencia que tienen los empleados en su desempeño en la organización, ya que el tener empleados poco productivos genera un gasto enorme, pues esa persona no será capaz de desarrollar su trabajo solo y necesitará un ayudante, por lo que ahora serán dos sueldos para realizar las actividades que puede realizar una sola persona. Aunque esto no aplica en todos los casos es importante evaluar de manera constante el desempeño de los empleados para poder identificar cuando su desempeño

disminuye y así poder investigar las causales y tomar acciones que contribuyan a su mejoramiento laboral.

3. Clima laboral: Piligua, L. & Arteaga, U. (2019). Un ambiente positivo en el lugar de trabajo crea una atmósfera de entusiasmo y motivación para los empleados, quienes pueden mejorar el rendimiento de una organización
4. Motivación: La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa.
5. Empleados no esenciales: La identificación de esta variable se da a través de la evaluación del desempeño; Es importante que se realice dicha evaluación de manera constante pues el tener empleados de más puede costar mucho dinero a las organizaciones e incluso entorpecer los procesos por hacerlo más burocráticos. (Chiavenato, 1999), La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Dichas variables se han encontrado importantes ya que contribuyen de manera positiva en la productividad de los empleados ayudando a mantenerlos motivados de manera constante; a continuación, se muestran las ventajas:

Tabla 1. Ventajas de cada una de las variables identificadas

VENTAJAS				
Incentivos no económicos	Reducción de costos de operación	Mejoramiento del clima laboral	Motivación	Identificación de empleados no esenciales
1. Son de menor costo para la empresa	1. Contribuye a que la organización pueda ampliar su presupuesto para insumos o proyectos pequeños de importancia en contribución a los procesos administrativos	1. Esto ayuda a que los procesos se lleven de manera eficiente por el compañerismo que existe	1. Con esto se mantienen las ganas de trabajar de los empleados	1. Ayuda a la reducción de costos de operación en sueldos y salarios
2. Pueden ser dados o retirados a los empleados en un tiempo menor en comparación con los incentivos económicos.	2. En este caso también se reducen los costos de los empleados, lo que contribuye a que se sientan bien retribuidos	2. Contribuye a que los trabajos sean respaldados por los compañeros de área	2. Se consigue el trabajo sea eficiente y perfeccionado	2. Mejora la rapidez de los procesos, ya que se eliminan los filtros y la burocracia se reduce

Fuente: elaboración propia

2. MARCO TEÓRICO

Desde finales del año 2019 y durante el 2020, 2021 y 2022, el mundo enfrenta una pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 (denominado también Covid-19). Este virus, que causa graves complicaciones respiratorias, afectó inicialmente a China y rápidamente se ha difundido en todo el mundo, afectando en todo el mundo en la vida laboral y personal de las personas, en donde varios empleados han tenido que modificar su forma de trabajo debido a la crisis sanitaria y otros tantos han perdido al empleo por estar en empresas con muy mala administración en donde se rehusaban al cambio.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados; un administrador desempeña las funciones gerenciales del planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar, y es aplicado en toda la organización.

El administrador tiene que ver con la productividad, lo que significa eficiencia y eficacia, es por ello que todas las organizaciones, ya sean privadas, públicas o sociales requieren seguir bases administrativas para fundamentar su estructura y funcionamiento organizacional y así determinar el adecuado diseño, para lograr mejorar la eficiencia de sus funciones y garantizar su buen funcionamiento operativo. En estos tiempos, por la actual pandemia que se vive derivada por la enfermedad SARS-COV-2, conocida popularmente como “Covid-19” las empresas han tenido que apegarse aún más a los manuales existentes para que de acuerdo a lo planeado la empresa pueda tener un proceso de adaptación al entorno; aunque existen empresas que no tenían planeado en ningún momento de su existencia pasar por este tipo de situaciones, han tomado como ejemplo a las grandes organizaciones para poder adaptarse a la nueva normalidad y seguir permaneciendo vigentes en el mercado.

Algunas de las empresas que son encabezadas por grandes administradores y que además han servido como ejemplo en el proceso de adaptación ante la crisis

sanitaria por su facilidad de adaptación al cambio ante necesidades y tendencias del mercado son:

- Steve Jobs de **Apple Computer Inc.**
- Bill Ford Jr, de **Ford Motor Company**
- Jack Welch de **General Electric** y su sucesor Jeff Immelt.
- John Chambers de **Cisco Systems**
- Bill Gates de **Microsoft**

Se hace importante mencionar que los manuales con los que estas empresas cuentan son basados de acuerdo a la ciencia de la administración, en donde toda la información va fundamentada de acuerdo a los grandes autores e investigadores de esta ciencia, además de las experiencias propias que se han vivido en la empresa, las cuales contribuyen en “pro” a la adaptación de la organización ante distintas situaciones.

LA ADMINISTRACIÓN

Uno de los autores menciona que "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano en común" (Fernández, A. 1965).

Como se sabe la administración es una ciencia la cual ayuda a las empresas y organizaciones a planear el funcionamiento operativo aprovechando los distintos recursos de los que dispone la organización, tales como: recursos humanos, tecnológicos, económicos y materiales. Con base en lo anterior la administración, basada en el proceso administrativo ayuda a conformar un sistema como un conjunto de elementos interrelacionados para lograr un fin en específico.

La administración es aplicada en todos lados y en todo tipo de empresas u organizaciones, esta ciencia se lleva a cabo en la vida cotidiana de las personas y hasta en la forma de gobernar a una nación; *Algunos ejemplos de administradores famosos con dichas características:*

Uno de los administradores más poderosos es Barack Obama, quién fue el presidente de los Estados Unidos; el gobernador del estado de California, y en cierto

sentido el papa Beredicto XVI, quién fue la cabeza de la iglesia católica romana y que es una de las organizaciones globales más grandes del mundo.

Todos ellos administran organizaciones que definimos como un grupo de personas que colaboran para crear valor agregado, en donde se encargan de manejar todo el recurso con el que se cuenta y de la manera que mejor convenga en beneficio de la sociedad a la que dirigen. Por otro lado en las organizaciones de negocios el valor agregado se traduce en la utilidad, mientras que en las organizaciones sin fines de lucro, como las instituciones de beneficencia, puede ser la satisfacción de necesidades; las universidades también crean un valor agregado mediante la producción y difusión de conocimientos, aparte de prestar servicios a la comunidad o a la sociedad, en donde de acuerdo a la presente investigación la habilidad para trabajar a distancia facilitará los proceso de las organizaciones, esto con un buen manual y una perfecta supervisión y capacitación de los empleados o de lo contrario entorpecerá a las distintas áreas sobre todo cuando son procesos que tienen puntos de convergencia y se está a la espera de que cada área cumpla con los tiempos y con las actividades que les correspondan.

PRINCIPIOS DE LA MODERNA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Uno de los principales autores e investigadores de esta ciencia, que además es considerado como quizás el verdadero padre de la moderna teoría de la administración es el industrial francés Henri Fayol. Como se había percatado de la falta de principios de administración y un método para enseñarla, señaló 14 principios, sobre los cuales afirmó que no eran absolutos, sino flexibles y que debían aplicarse, aunque cambiarán las condiciones. Algunos de estos principios son:

- *Autoridad y responsabilidad:* Fayol explicaba que autoridad y responsabilidad se relacionan y que la segunda surgía de la primera. Pensaba que la autoridad era una combinación de factores formales, que proceden de la posición que ocupa el administrador y factores personales, “compuestos de inteligencia, experiencia, valía moral, historial de servicios, etc.”
- *Unidad de mando:* Eso significa que los empleados solo deben de recibir órdenes de un sólo superior.

- *Cadena escalar*: Fayol lo considera de una “cadena de mando” que iba de las filas directivas a las más bajas y que, aunque no debían saltarse innecesariamente, debía de ser abreviada cuando fuera perjudicial seguirla de manera escrupulosa.
- *Espíritu de equipo*: Se trata del principio que sostiene que “la unión es la fuerza”, además de ser una extensión del principio de la unidad de mando. Fayol subrayaba la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de comunicarse para este efecto.

De acuerdo a (Anzola, 1993) considera que los principios de la administración de Henri Fayol son flexibles que a pesar de que no son únicos se deben implementar aun cuando las condiciones sean cambiantes.

EFEECTO HAWTHORNE

Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y otros emprendieron los famosos experimentos en la planta en Hawthorne de la Western Electric Company, entre 1912 y 1932. Antes de 1924 a 1927, el consejo Nacional de Investigación realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones en los trabajadores y su productividad. Los investigadores encontraron que, cuando la iluminación se aumentaba o se disminuía, mejoraba la productividad del grupo de prueba y habían decidido declarar el fracaso total del experimento; pero Elton Mayo de Harvard, percibió algo inusitado y prosiguió la investigación con Roethlisberger y otros.

Lo que Mayo y sus colegas vieron, en parte con base en ideas anteriores de Vilfredo Pareto, iba a tener un efecto drástico en el pensamiento administrativo.

Cambiar la iluminación del grupo de prueba, alterar los periodos de descanso, acortar la jornada laboral y variar los sistemas de pago de incentivos no explicaba los cambios en la productividad. Mayo y sus investigadores llegaron a la conclusión de que la causa estaba en otros factores. En general, encontraron que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (el “sentimiento de pertinencia”) y una buena administración, esto es, una forma de gestionar que

entendería el comportamiento de las personas, sobre todo en grupo, y lo canalizaría mediante habilidades de trato social como motivar, aconsejar, dirigir y comunicar. Este fenómeno, generado cuando se presta atención a la gente, se conoce ahora como el efecto de Hawthorne

DIVISIÓN DEL TRABAJO

Se encuentra importante mencionar que las personas deben especializarse en algún tema según sus habilidades innatas para poder desempeñar con mayor eficiencia su oficio, lo cual implica dividir el trabajo con características similares o parecidas en grupos afectivos de trabajo.

Smith, A., (1776), establecía que a través de la división de trabajo los trabajadores desarrollaban más habilidad y destreza en sus tareas. Los trabajadores especializados tenían más posibilidades de inventar máquinas que hicieran más eficientes las tareas que realizaban diariamente.

Este mismo autor menciona que la división del trabajo permitía grandes incrementos en la productividad, ya que el obrero no precisaba el cambio constante de utensilio en el proceso de fabricación. Producto de que este solo realizaba una tarea del proceso productividad.

Por último, lo que se busca con la división del trabajo es la especialización de los empleados en las áreas en las que se desempeña, de manera que se logre la confianza necesaria (de los jefes al empleado) para así delegar, asignando poder y autoridad al empleado sobre las distintas tareas a realizar con mayor grado de complejidad e importancia.

AUTORIDAD Y PODER

El poder: Es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

La autoridad: En una organización es el derecho inherente que otorga un puesto (y que, por consiguiente, el derecho de la persona que lo ocupa) a ejercer la libertad

de la toma de decisiones que afecta a otros. Es un tipo de poder que se da en el contexto de la organización.

EMPOWERMENT

La delegación del poder de decisión o empowerment, significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización reciben la potestad de tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. La noción en la que se apoya la delegación del poder de decisión es quienes están más cerca de la tarea son los que se encuentran en mejor posición para tomar una decisión, siempre que tenga las habilidades requeridas.

Es importante mencionar que también se requiere que los empleados y los equipos acepten la responsabilidad por sus acciones y su trabajo.

ANTECEDENTES DEL HOME OFFICE O TELETRABAJO

Se ha encontrado que desde el año de 1998 existen artículos de investigación en donde se hacían distintas pruebas para demostrar que el Home office, ayuda a incentivar a los trabajadores dentro de las organizaciones lo cual se logra a través de la motivación constante pues en la práctica el mantener siempre contentos y motivados a los empleados se ha convertido en una tarea un tanto difícil.

Aquije, 2018. Menciona que las personas son uno de los mayores capitales de las organizaciones, aunque suelen agregar cierta complejidad al entorno debido a la dificultad que implica mantenerlas felices en sus puestos y con la organización, con altos niveles de eficiencia. A partir de esta realidad y considerando ciertos elementos clave, puede motivar a los trabajadores, generando su bienestar y una mayor eficiencia en sus actividades. Por ello, se define al HO como una modalidad de trabajo a distancia que tiene por objetivo generar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, incrementando su calidad de vida e impactando positivamente en su eficiencia.

Por otro lado en relación al término de “teletrabajo” La OIT (2016) expone cómo el término de teletrabajo comienza a tener importancia en la década de los 70s con la crisis del petróleo, siendo ésta una modalidad de trabajo que reducía la necesidad

de desplazamiento del trabajador a los centros de trabajo. El teletrabajo, entonces, surge como una modalidad de trabajo alternativa que sirve para enfrentar los altos costos de transporte.

El término de "teletrabajo", con sus sinónimos en ese momento como trabajo remoto, telework o telecommuting, es utilizado por primera vez en 1975 (Bailey & Kurland, 2002), definido como el trabajo que se desarrolla fuera del espacio convencional de trabajo y utiliza la telecomunicación y las tecnologías como herramienta. Este término fue anunciado como la solución a muchas problemáticas organizacionales y sociales.

En los años 90s, el teletrabajo, se identifica un cambio de tendencia en el teletrabajo adoptándose como parte de las estrategias para reducción de costos fijos en las empresas como se hacía anteriormente y, además, se ofrece como opción para que los empleados pudiesen mejorar su balance entre trabajo y familia o como una forma de flexibilidad laboral (Baruch, 2000). En estos años, el teletrabajo constituye una forma temprana de trabajo virtual, incluso antes de la aparición de tecnologías wireless, laptops y celulares inteligentes (Bailey & Kurland, 2002).

Desde el año 2000 se observa una tendencia mundial a la reversión del trabajo centralizado que, en comparación a la era industrial que introdujo el trabajo en fábricas y oficinas, las personas nuevamente se encuentran practicando habilidades y ocupaciones desde ambientes domiciliarios como proveedores de servicios, subcontratados o como empleados trabajando de manera remota para su organización (Baruch, 2000)

HOME OFFICE O TELETRABAJO

Esta modalidad de trabajo tiene varias denominaciones como "teletrabajo", "trabajo virtual", "trabajo remoto", etc. En la presente investigación será utilizado el término "home office".

Al estudiar el "home office" se encuentra relevante la definición del concepto para que así en un futuro el presente trabajo de investigación sirva a los estudiantes, profesores, y empresas que lleguen a necesitar el mismo.

Hace unos años se hablaba de “Teletrabajo”, o “Trabajo Remoto”, y ahora el término más usado es “Home Office”. Esta tendencia surgió con la crisis financiera del 2009 en el que las empresas vieron su viabilidad para reducir costos como movilización de los empleados y arriendo de las oficinas.

Pero el Home Office es más que eso, es la manera en que los empleados concilian su vida personal y profesional ya que trabajan desde la casa, ven a su familia y según estudios son más productivos y reduce el absentismo laboral. Aunque esta movida tomó fuerza hace unos años con la crisis, se ha manifestado en las últimas tres décadas, en especial en Estados Unidos de América

Trabajar desde casa no es simplemente mudar la computadora. Requiere ciertas habilidades de disciplina y entender las dinámicas de las videoconferencias, trabajar en archivos compartidos y entender la cultura del mail y las redes sociales corporativas para comunicarse entre sí, y no perder la conexión entre los diferentes equipos de trabajo (Zauzich, I. 2018).

La ventaja que puede presentar el “Home Office” además de ayudar a la empresa a la reducción de costos como se menciona con anterioridad es que contribuye al aislamiento necesario derivado a la emergencia sanitaria que se vive en la actualidad dichas medidas restringidas de aislamiento social son tomadas como precaución en la lucha contra la pandemia por el virus COVID-19, han cambiado drásticamente la vida comercial y profesional normal.

Las empresas de todos los sectores deben ser adaptables y flexibles para sobrevivir en este entorno empresarial complejo y difícilmente impredecible. A primera vista, el sector de las TIC no se ve tan grave y visiblemente afectado por la crisis económica del COVID-19.

Por numerosas razones, las empresas del sector han demostrado hasta ahora un nivel envidiable de flexibilidad y adaptabilidad a los rápidos cambios en las condiciones del entorno empresarial. Como respuesta a los requisitos anti-epidemiológicos, la mayoría de las veces

La herramienta utilizada por las empresas TIC es transformar los procesos de trabajo de la oficina al hogar, siguiendo la línea del aislamiento social (Anguelov, K. & Angelova, M. 2021).

Por otro lado, la desventaja de la implementación del “home office” en las empresas se presentan de manera directa hacia el capital humano, pues puede traer como consecuencia el que los empleados se sientan aislados de la empresa y se vuelven menos productivos, además de cultivar un aumento de carga laboral, pues el empleado se siente con la necesidad de recibir algún reconocimiento por parte de la empresa y así sentirse seguro de su buen desempeño lo cual puede tener como consecuencia la llegada de alguna crisis de estrés. (Núñez, A.& Pin, J.R. 2021) & (Anguelov, K. & Angelova, M. 2021).

Por otro lado, al hablar de la eficiencia y productividad en las organizaciones por parte de los trabajadores se considera de vital importancia mencionar que son uno de los mayores capitales de las organizaciones, ya que estos suelen agregar cierta complejidad al mundo de las organizaciones debido a la dificultad que implica mantenerlos felices en sus puestos y con la organización, con altos niveles de eficiencia. El principal hallazgo de una investigación realizada por Aquije (2018) fue encontrar que con que el “Home Office” correctamente implementado y considerando ciertos elementos clave, se puede motivar a los trabajadores, generando su bienestar y una mayor eficiencia en sus actividades. Por ello, se define al “Home Office” como una modalidad de trabajo a distancia que tiene por objetivo generar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, incrementando su calidad de vida e impactando positivamente en su eficiencia.

Con esto último podemos decir que se crea una sensación de satisfacción laboral por parte de la empresa hacia los trabajadores, creándose así un círculo en donde el trabajador contará con motivación por un largo tiempo y esto mantendrá su productividad alta.

Implementar home office mejoró la productividad de la institución, el trabajo fue más eficiente porque se tuvo que buscar formas de comunicarse mejor con los empleados, de delegar actividades. Se disminuyeron costos internos y se

trasladaron a las casas de los empleados. Los empleados tuvieron que hacer una disciplina de trabajo,

Para que funcione bien se deben de llegar a acuerdos laborales precisos, comunicar adecuadamente los objetivos, tener una agenda de trabajo bien definida y metas concretas. Flexibilizar los horarios laborales y cumplir compromisos.

En relación con el “Home Office” se han identificado factores contextuales que se utilizan cotidianamente en la administración de las organizaciones en los distintos procesos de la organización:

Factores contextuales

- a) Comunicación
- b) Gestión de relaciones
- c) Compromiso
- d) Tecnología

Home office

De acuerdo con el factor de “Gestión de relaciones” se han logrado identificar 5 variables importantes ya que de esa manera se pretende realizar una extracción de información de manera más precisa; dichas variables se han identificado de acuerdo a la investigación de definiciones antes mostradas; las cuales engloban la situación que se vive ante la implementación del home office: Incentivos No Económicos, Productividad, Clima laboral, Motivación, Empleados no esenciales.

REGULACIÓN DEL HOME OFFICE

Ante el cambio en la modalidad de trabajo en las empresas es importante que se garanticen los derechos de los trabajadores y siempre buscar que siga teniendo un trabajo digno. De acuerdo a la pandemia, CEPAL/OIT (2020) enfatiza las acciones que se han tomado en Latinoamérica a nivel regulatorio sobre el home office en el contexto de la pandemia.

Durante la situación de pandemia se han dictado normas que vuelven al home office “una modalidad de carácter permanente” y los Gobiernos que identifican su impacto en el trabajador se han adelantado a los escenarios que el home office puede

presentar. Por ejemplo, en Chile se ha regulado el derecho a la desconexión por, al menos, 12 horas seguidas (CEPAL/OIT).

De manera local y hablando de una manera concreta, el 08 de diciembre de 2020 la Cámara de Diputados de México aprobó adiciones a la Ley Federal del Trabajo. Esta acción reforma el artículo 311 de dicha ley y agrega otros 11 artículos, todos vinculados al teletrabajo. El Senado ratificó la medida y la reforma home office es oficial y se encuentra vigente. En donde se menciona en el artículo 311 lo siguiente:

“Trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo”. (Ley Federal del trabajo, Art. 311. 2021. México).

En este sentido se puede decir que la “reforma home office” determina que es obligación de las empresas proporcionar a sus empleados los materiales y servicios necesarios con la finalidad de poder llevar a cabo sus labores de manera satisfactoria. Tales como:

- Equipos de cómputo
- Material de papelería (en caso de ser necesario)
- Muebles de oficina (silla de trabajo, escritorio, etc.)

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Como señalan Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) la eficiencia es un criterio que se refiere a la capacidad de una organización para obtener productos con el uso mínimo de recursos y sus medidas vienen siempre en términos de relaciones tales como costos/beneficios, costo/producto y costo/tiempo.

Por otro lado se encuentra que la eficiencia es la “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández-Rios y Sánchez, 1997).

De acuerdo a las citas anteriores se puede definir que la eficiencia va ligada a la productividad de la organización, pues en esta se busca cumplir un objetivo determinado, en donde se planea que sean utilizados el mínimo de recursos con los que se cuenta; además de obtener un beneficio más grande para la empresa en “pro” a los costos/producto, y costo/tiempo.

SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), las IES y las IPS, son organizaciones que operan en un entorno altamente incierto, en donde los clientes demandan una gran diversidad de servicios y participan de manera activa en su entrega. Asimismo, este tipo de empresas procesan altos volúmenes de información y deben adaptarse al nuevo conocimiento científico. Por ello, requieren el diseño de una estructura que les permita alcanzar el desempeño deseado.

Por otro lado, Andresen, Domsch y Cascorbi (2007:719) definen la satisfacción laboral como *“un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”*.

De acuerdo con las definiciones anteriores se logra determinar que la satisfacción laboral se da de acuerdo al estado emocional, pudiendo ser este negativo o positivo, y es resultante causado por la experiencia vivida durante la jornada laboral.

Esto también afecta al estado emocional que también será afectado por cómo se encuentra afectado por cómo se encuentra la estructura de la organización diseñada y como esto le permita alcanzar su desempeño deseado y reconocido en caso de ser necesario pues Chiavenato (1986 en Morillo. p 48) señala que la satisfacción en el trabajo designa *“la actitud general del individuo hacia su trabajo”*.

PROBLEMAS EN LA PRODUCTIVIDAD

Uno de los grandes “baches” de esta nueva modalidad de trabajo son los problemas en la productividad del empleado, en donde la mala administración puede ser la principal causa del problema, así como la solución.

Por otro lado, algunas personas lo atribuyen a la mayor proporción de trabajadores poco calificados en el total de la fuerza laboral, pero otras no están de acuerdo. Hay quienes ven la reducción en la investigación y el énfasis en los resultados inmediatos como las causas de dicho problema.

Sin embargo, se ha demostrado que otra razón que se ha dado para el problema de la productividad es el creciente aumento del nivel de prosperidad de las personas, que las hace menos ambiciosas, pues ya tienen sus necesidades cubiertas.

En el caso del Home Office, y como se mencionaba con anterioridad es necesaria e importante una buena administración, en donde se supervise de una manera sutil el desempeño de los empleados, para así poder identificar en que falla, y cuáles son los puntos débiles, además de poder detectar a los colaboradores con actividades no esenciales y hacer un ajuste en sus tareas, de manera que se vuelva un empleado útil para la organización.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Hernández Sampieri (1991) menciona, que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, es decir están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. Esta investigación es un estudio explicativo.

En principio, se realizó una investigación documental, la cual nos permitirá conocer las distintas investigaciones realizadas en años anteriores antes de la pandemia, y así conocer las investigaciones experimentales realizadas en cada trabajo para conformar nuestro Marco Teórico. Por otro lado, se realizó una investigación cualitativa con enfoque descriptivo donde se aplicaron encuestas electrónicas al personal del área Administrativa de la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad Morelia, UNAM.

HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

- **Temporal**

Se realizó una investigación corta con una duración de 1 mes, con la finalidad de poder contar con respuestas de trabajadores que estuvieran en home office, ya que se anunciaba un regreso total a las actividades presenciales por la disminución de contagios de COVID-19, dejando de lado el trabajo remoto e híbrido lo cual nos perjudicaría en la recolección de datos necesarios para el trabajo de investigación.

En esta investigación se realizaron encuestas electrónicas a una parte de los empleados del área administrativa de la Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad Morelia, UNAM, además de hacer una revisión de sus procesos y del ambiente que se manejaba para poder identificar como afectaban tres de nuestras variables en la práctica, 1. Ambiente laboral, 2. La productividad y 3. Los empleados no esenciales.

- **Espacial**

Como se menciona con anterioridad se ha tomado como caso de estudio la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad Morelia, UNAM, por lo que existe una premura en el tiempo puesto que esta organización pública es una de las últimas en donde aún se aplica el “home office” o en su defecto, el trabajo híbrido.

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Se tomó como caso de estudio específico el área administrativa de la ENES, Morelia, UNAM, conformada de personal de la Secretaría de Investigación y Posgrado, Secretaría Académica, personal administrativo del H. Consejo Técnico y el de las distintas coordinaciones de la ENES, quienes son los que aún se encuentran trabajando en la modalidad de “home office” y/o de manera híbrida.

Para la selección de la muestra, se buscó que los sujetos de investigación cumplieran con las siguientes características:

- Individuos que trabajan de tiempo completo en la ENES Morelia
- Individuos que se encuentran trabajando en el área administrativa de la ENES Morelia
- Individuos que se encuentren trabajando en “home office” debido a la emergencia sanitaria, e
- Individuos que residan y trabajen en la ciudad de Morelia

UNIVERSO Y MUESTRA

Tabla 2. Dimensiones de la investigación

Dimensiones de la investigación	de la	Tipos aplicados
<i>Propósito de investigación</i>	<i>de la</i>	Identificar las variables que influyen positivamente en la implementación del "home office" en las organizaciones para incentivar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores

Metodología	Investigación documental a partir de la revisión bibliográfica
Escala de la investigación	Ciudad de Morelia, Michoacán
Nivel de análisis	Individuos: empleados administrativos de la Escuela Nacional Estudios Superiores, Unidad Morelia UNAM.
Uso de datos empíricos	Investigación bibliográfica basada en datos primarios para validación de hipótesis
Formato de datos empíricos	Datos cualitativos
Técnica	Encuesta descriptiva
Instrumento	Cuestionario digital de preguntas cerradas (Programa SurveyMonkey)
Tratamiento de datos	Análisis correlacional: estadística inferencial para validación de hipótesis

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla el objetivo de la investigación es identificar las variables que influyen positivamente en la implementación del "home office" en las organizaciones para incentivar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores, en donde la metodología principal de la investigación será la revisión bibliográfica para llevar a cabo la investigación documental de la teoría.

VÁLIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA

La muestra se llevó a cabo utilizando todas las encuestas obtenidas, posteriormente y de acuerdo con la redacción de los cuestionamientos se logrará identificar si los entrevistados proporcionaron una respuesta "neutral" ante la situación del home office y así conocer si la muestra obtenida tiene validez y que esta entrevista no haya sido contestada a través de la influencia de las emociones.

Se definió que esta investigación, se analizaría la muestra alcanzada por el alumno autor de esta tesis con la ayuda de su asesora, con la finalidad de buscar individuos que cumplan con las características antes mencionadas. El tiempo de recolección de la muestra fue limitado al mes de marzo de 2022 ante la premura y el riesgo de regresar a actividades presenciales ordinarias.

Escala de Medición

Para esta investigación se va a utilizar una escala Likert que consiste en la presentación de una serie de juicios que se le presentan al entrevistado, donde los niveles se solicitan de 5 puntos, van desde “Muy en desacuerdo” hasta “Muy de acuerdo” con la pregunta. Este tipo de escala está centrada en que las variaciones de respuesta se basarán en las diferencias individuales existentes.

Dicha encuesta será aplicada a los empleados administrativos de la Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad Morelia que cuenten con las características señaladas anteriormente, a través del programa de encuestas “SurveyMonkey”.

Al finalizar la aplicación de la encuesta y la revisión de la bibliografía, la información obtenida será analizada de manera correlacional a través de la estadística inferencial para la validación o el rechazo de la hipótesis.

PROCESAMIENTO DE DATOS

La presente investigación desarrollará un análisis exploratorio utilizando la correlación de variables: Incentivos no económicos, Reducción de costos de operación, Mejoramiento del clima laboral, Motivación, Identificación de los empleados y/o actividades “no esenciales”, de una muestra de empleados que han tenido que modificar su forma de trabajo al home office de manera drástica y obligada debido a la pandemia ocasionada por el virus SARS COV-2, conocida como covid-19

Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos se elaboró el siguiente cuestionario el cual será aplicado a los trabajadores administrativos de la ENES Morelia, esta nos servirá para conocer más a fondo la experiencia de los empleados ante la implementación del “home office” y así poder comprobar o desacreditar la tesis realizada en este trabajo de investigación.

ENCUESTA SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL “HOME OFFICE”

Objetivo: para incentivar la eficiencia administrativa en las organizaciones:
institución educativa pública de Morelia

Tabla 3. Encuesta sobre la Implementación del Home Office

INCENTIVOS NO ECONÓMICOS (INE)						
N°	Ítem	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Su efectividad en las actividades laborales ha mejorado ahora que trabaja desde casa	1	2	3	4	5
2	El organizar sus horarios de trabajo usted mismo contribuye de manera positiva a su concentración	1	2	3	4	5
3	El home office le ha permitido pasar más tiempo de calidad con su familia	1	2	3	4	5
4	El home office disminuye los distractores los cuales evitan que avance en sus deberes	1	2	3	4	5
5	El home office reduce la carga de trabajo y los horarios de oficina por cumplir	1	2	3	4	5
REDUCCIÓN DE COSTOS DE OPERACIÓN (CO)						
N°	Ítem	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo
6	El home office ayuda a optimizar el recurso económico dentro de la empresa	1	2	3	4	5
7	La organización ha mejorado su infraestructura con el dinero que ahorra en servicios como (luz, agua, internet)	1	2	3	4	5
8	Debido al home office, el recurso económico con el que cuenta la organización ha	1	2	3	4	5

	mejorado su funcionamiento					
9	Económicamente el home office disminuye sus gastos personales	1	2	3	4	5
10	Los gastos de la organización disminuyen con la implementación del home office	1	2	3	4	5
EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL (CL)						
N°	Ítem	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo
11	El home office ayuda a mejorar la relación con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
12	El home office contribuye a mejorar su estado de ánimo durante la jornada laboral	1	2	3	4	5
13	Se siente excluido de la organización con el home office	1	2	3	4	5
14	El comunicarse por texto ha ocasionado algún mal entendido con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
15	En el home office se siente escuchado por la organización y en acuerdo con sus ideales	1	2	3	4	5
LA MOTIVACIÓN (MO)						
N°	Ítem	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo
16	El home office le permite cumplir con sus deberes laborales de manera más práctica	1	2	3	4	5
17	Se siente satisfecho al realizar su trabajo en la modalidad del home office	1	2	3	4	5
18	Siente el respaldo por parte de su organización en las actividades que realiza en home office	1	2	3	4	5

19	Siente la misma presión laboral en la entrega de sus deberes al trabajar en home office a cuando asistía a la oficina	1	2	3	4	5
20	El home office tiene más ventajas para usted que el trabajo presencial	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y/O ACTIVIDADES “NO ESENCIALES”						
Nº	Ítem	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo
21	El home office le ha permitido identificar claramente sus funciones administrativas dentro de la organización	1	2	3	4	5
22	Por el home office, ha identificado que todas las actividades administrativas que realiza en la organización son esenciales	1	2	3	4	5
23	El home office ayuda reducir los tiempos de espera para los alumnos y académicos en los distintos procesos	1	2	3	4	5
24	La calidad de los trabajos realizados en home office por sus compañeros es buena	1	2	3	4	5
25	Todos se han adaptado de manera satisfactoria y cumplen con sus obligaciones durante la implementación del home office	1	2	3	4	5
26	El home office, le ha permitido identificar empleados no esenciales en la organización	1	2	3	3	5

Datos de Identificación

Persona entrevistada: _____ (nombre completo)

Área a la que pertenece _____

Correo electrónico _____

Fuente: Elaboración propia con base a teoría

4. CASO DE ESTUDIO: ENES, CAMPUS MORELIA

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES, CAMPUS MORELIA

La Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad Morelia, perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios.

Las tareas sustantivas de esta institución pública, autónoma y laica son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. En el mundo académico es reconocida como una universidad de excelencia. Al ser parte de la UNAM responde al presente y mira el futuro como el proyecto cultural más importante de México.

La Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES) Unidad Morelia se creó el 9 de diciembre del 2011 en una sesión ordinaria del Consejo Universitario. Fundada por el Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa. Teniendo un total de **117** personas en la platilla académica, en donde se encuentran profesionistas que estas especializados en distas áreas académicas y operativas de alta relevancia para la ENES. Por otro lado se cuenta con un total de 5 Secretarías (General, administrativa, académica, Investigación y posgrado, y la secretaría de vinculación), que entre los secretarios, Coordinadores de área y asistentes ejecutivos da un total de **39** personas en el área administrativa de la ENES Morelia.

Breve historia de su creación y su situación actual

La creación de esta Escuela responde al interés de la Universidad por ofrecer a la sociedad mexicana una nueva opción de educación superior en la región centro-occidente de México que contribuya a solucionar la falta de espacios e incrementar la capacidad de la UNAM para recibir un mayor número de estudiantes en sus aulas. La creación de la ENES Unidad Morelia forma parte del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 propuesto por el Rector, Dr. José Narro Robles.

La ENES Morelia, se encuentra ubicada en Antigua carretera Pátzcuaro 8701, sin nombre, Col. Indeco la Huerta C.P. 58190 en la ciudad de Morelia en el estado de Michoacán de Ocampo. En enero de 2012 inició la construcción de la infraestructura física en una extensión de 6.7 hectáreas. Hoy en día la ENES Morelia ocupa una extensión de 13.2 hectáreas, gracias a la donación que realizó el Gobierno del Estado de Michoacán de un predio con una extensión de 6.5 hectáreas, en las cuales se desarrolló la infraestructura física con un total de 30,701 m² de construcción distribuidos en 10 edificios y áreas comunes.

Misión

La misión de la ENES Morelia es la formación integral y multidisciplinaria de profesionales y técnicos, docentes e investigadores de alta calidad académica y sólido compromiso social que contribuyan a la solución de problemas y a la construcción de una sociedad más justa, con mayor equidad y de respeto entre los seres humanos y entre estos y la naturaleza.

Visión

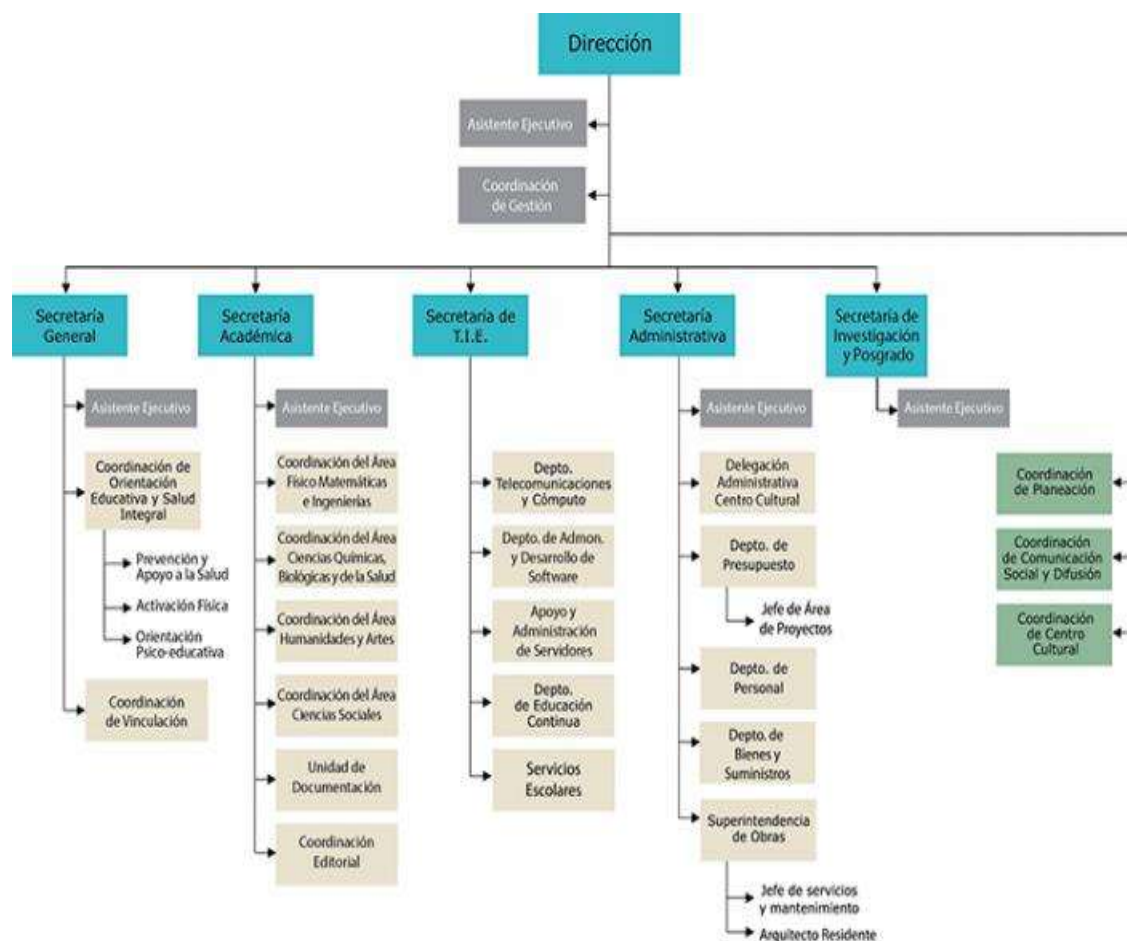
Ser una entidad educativa de excelencia y vanguardia, en docencia e investigación, con licenciaturas y posgrados en campos del conocimiento emergentes, con modelos educativos propios, incorporando las herramientas tecnológicas y de comunicación en la educación para convertirse en un referente nacional y mundial.

Objetivos Generales

- Lograr que la ENES Unidad Morelia sea un referente nacional y mundial de calidad en la enseñanza, con una oferta educativa de vanguardia y con un alto nivel de calidad en todas las áreas que cubre la UNAM.
- Formar estudiantes de alto nivel, tanto de licenciatura como de posgrado, en campos emergentes del conocimiento interdisciplinarios que contribuyan a la solución de los problemas del país.

- Ofrecer un espacio académico público de excelencia con planes de estudio novedosos vinculados al entorno social de la región y orientados a la formación de profesionales y técnicos, incorporando las tecnologías de información y comunicación.
- Realizar y contribuir con la investigación en campos emergentes interdisciplinarios para resolver problemas locales, nacionales y globales.
- Promover que las actividades culturales formen parte integral de la formación de los estudiantes.

Figura 3. Organigrama ENES Campus Morelia



Análisis FODA de la Institución

Fortalezas: Cuenta con un plan de estudios avalado por la Máxima casa de estudios del País, cuenta con profesores los cuales son investigadores de talla internacional, promoviendo así la investigación entre sus alumnos y académicos de nuevo ingreso. Por otro lado, al ser parte de la UNAM cuenta con un amplio recurso económico por lo que sus instalaciones son avanzadas tecnológicamente, además de que se encuentran en un constante mantenimiento por lo que visualmente su campus es atractivo. Se hace importante mencionar que el costo de los estudios en la ENES e incluso los costos de graduación y de titulación son muy bajos, por lo que es de fácil acceso para estudiantes de bajos recursos.

Oportunidades: Por el momento cuenta con carreras encaminadas al área biológica y las ciencias naturales, sin embargo tiene una gran oportunidad de hacer crecer su campus abriendo nuevas carreras, tales como de la rama de las ciencias económicas y sociales ampliando el mercado en el ámbito estudiantil.

Debilidades: Se encuentra ubicada en la ciudad de Morelia Michoacán, en donde ya existe otra máxima casa de estudios la cual es la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por lo que se encuentra ubicada por la comunidad estudiantil del estado como una “segunda opción”, ya que como se mencionaba con anterioridad la ENES Morelia solo cuenta con carreras de las Ciencias Naturales y Biológicas

Amenazas: Puede ser remplazada fácilmente por la UMICH, pues al tener pocos campos de conocimiento y pocas carreras disponibles puede ser sustituida por otras universidades locales de la ciudad. Se menciona a la Universidad Michoacana ya que se considera la competencia directa como institución educativa pública.

Características de las áreas administrativas

Para la toma de datos se ha entrevistado a las distintas áreas administrativas de la ENES Morelia que a continuación se describen.

Secretaría de Investigación y Posgrado

En esta secretaría se compone por tres personas: Secretario(a), asistente de procesos, y secretario (a) del asistente de procesos (persona basificada, por lo que no se cuenta en el organigrama de la Escuela). En esta Secretaría, se ofrecen 6 distintos posgrados:

1. Ciencias Biológicas
2. Ciencias de la Tierra
3. Ciencias de la Sostenibilidad
4. Antropología
5. Historia del Arte
6. Maestría de Docencia para la Educación Media Superior (MADEMS)

En esta secretaría se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, ingreso y seguimiento a lo largo de la estancia de los alumnos en alguno de los posgrados que se ofertan. Por otro lado, se lleva a cabo el seguimiento de los procesos de evaluación y recontratación de los académicos de la escuela, además de recolectar y acompañar a las personas interesadas en acceder a alguna beca ofertada en pro de la investigación.

Secretaría Académica

Esta secretaría está compuesta por 4 personas (secretario(a), asistente de procesos, jefe de área, asistente del jefe de área), en esta secretaría se llevan a cabo la creación y el seguimiento de distintos programas en pro de la docencia en la escuela, se procura el proporcionar todo lo necesario a los académicos internos y de asignatura de la escuela con la finalidad de garantizar la educación de calidad.

Por otro lado, se concentra la información, de los mismos académicos con la finalidad de evaluarlos de manera constante.

Honorable Consejo Técnico

Este está conformado por 2 personas, el presidente del H. Consejo Técnico (director de la escuela) y la asistente ejecutiva la cual es distinta a la asistente de dirección.

En esta área se llevan a cabo todas las sesiones en donde se reúne el Consejo Técnico designado por los académicos y directivos en donde se discuten distintos temas de solicitud para la escuela. Los tipos de solicitudes son:

- Solicitudes de aprobación de títulos de proyectos de investigación tales como, tesis, becas CONACyT, becas DAGAPA, proyectos a los cuales han sido invitados los académicos internos por parte de instituciones extranjeras, o proyectos de investigación para artículos científicos en pro de la comunidad.
- Solicitudes de contratación de nuevos perfiles o reconstrucción de académicos internos de la escuela
- Solicitudes de graduación de estudiantes de licenciatura
- Solicitudes de aprobación de recursos para proyectos de investigación internos
- Solicitudes de evaluación al trabajo de los académicos a fin de ser acreedores a estímulos por su buen desempeño
- Solicitudes de eventos deportivos o recreativos a fin de dar a conocer los beneficios de la escuela
- Solicitudes de apertura de nuevas plazas en los distintos puestos de la escuela
- Resolución a los distintos problemas a los que se enfrenta la escuela, en cuestión de luchas sociales en las que se ve afectada la misma

Coordinaciones de las distintas licenciaturas

Siendo un total de 5 coordinaciones más el asistente que lleva el área documental (asistente de Secretaría Académica).

En estas áreas se lleva a cabo el control de las materias que se imparten en las distintas licenciaturas de la ENES Morelia, además de la evaluación de los profesores que impartirán dichas materias.

De manera periódica se discute sobre los planes de estudio, con la finalidad de mantener la calidad en los mismos; por otro lado, se decide sobre los eventos recreativos y la manera de llevarlos a cabo a fin de dar a conocer las licenciaturas y su competitividad ante las otras universidades.

De acuerdo a lo anterior, podemos ver que estas áreas están unidas y trabajan en conjunto sobre distintos temas de máxima importancia acerca de la escuela. Por otro lado y de acuerdo a la presente investigación se ha decidido tomar estos departamentos de muestra ya que al tener mucha relación sobre los temas que tratan se puede obtener una información un poco más uniforme, es decir, más de 10 sujetos en distintas áreas de la empresa y con distintos superiores pero con compromisos similares dando su opinión sobre la manera en la que el home office afecta su productividad.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE ESTUDIO

Universo de estudio

Esta encuesta se aplicó a los empleados administrativos de la Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad Morelia, UNAM (ENES Morelia), pertenecientes a una de las siguientes áreas de la escuela:

- Secretaría de Investigación y Posgrado
- Secretaría Académica
- Consejo Técnico
- alguna de las Coordinaciones de la escuela

Asimismo, después de identificar las áreas, se buscó que los entrevistados cumplieran con las características plasmadas a continuación:

- Individuos que trabajan de tiempo completo en la ENES Morelia
- Individuos que se encuentran trabajando en el área administrativa de la ENES Morelia

- Individuos que se encuentren trabajando en “home office” debido a la emergencia sanitaria
- Individuos que residan y trabajen en la ciudad de Morelia

Selección de la muestra

La estructura del cuestionario consta de dos partes y 5 etapas en total. La primera parte incluye los datos descriptivos (generales) de los empleados entrevistados. La segunda parte contiene el cuestionario con 5 ítems a evaluar, en donde estos han sido evaluados por el alumno autor y la asesora del proyecto de investigación, procurando que cada supuesto agregado dentro de los ítems de la entrevista cuente con: Coherencia, precisión y ajuste a la muestra de estudio, donde estas se definen como:

- *Coherencia:* El cuestionamiento se relaciona con la variable que se busca explorar en el cuestionario
- *Precisión:* El ítem se ha formulado con preguntas que se pueden contestar a través de la escala de Likert y con el fin de que este centrada en que las variaciones de respuesta se basarán en las diferencias individuales existentes.
- *Ajuste a la muestra de estudio:* La elaboración de cuestionamientos ha sido formulada pensando en los empleados a investigar (administrativos que cumplan con las características señaladas).

Instrumento de medición

El formato de cuestionario seleccionado como instrumento de recolección de datos es un formulario virtual diseñado a través de la plataforma “SurveyMonkey”; considerado como la herramienta más factible debido al estado de distanciamiento social que se encuentra definido por la emergencia sanitaria derivada por el COVID-19, además de que permite ser distribuido por los distintos medios de comunicación.

El formato utilizado en la encuesta es escrito y permite la sistematización automática de la información desde el momento que el cuestionario comienza ser contestado, permitiendo además extraer los resultados con distintos tipos de formatos lo cual

nos ayuda a poder indagar de una mejor manera en los resultados obtenidos.
(Cuadro 2. Encuesta)

Escala de medición

Los criterios de evaluación de los cuestionamientos de la encuesta, se dividen en niveles que van del 1 al 5 de la siguiente manera, de acuerdo a la escala de Likert siguiente.

1= Muy en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= De acuerdo

4= Medianamente de acuerdo

5= Muy de acuerdo

Cabe precisar que el empleado responderá las preguntas de la entrevista con números dentro de la escala del 1 al 5. Al tener que evaluar de esta manera las tres características, se utiliza el siguiente párrafo para dejar clara la indicación:

“A continuación se presentan algunas afirmaciones en las cuales buscamos saber su punto de vista, lea cuidadosamente y circule en el número que mejor explica su grado de acuerdo o desacuerdo según sea la situación. Recuerde no dejar ninguna pregunta sin contestar y realizarlo de forma sincera. La información aquí recolectada se usará únicamente con fines académicos y de investigación dentro de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH”.

Finalmente fue agregado un recuadro en el que se invita al empleado a dar su opinión abierta sobre la encuesta con la finalidad de poder profundizar en su pensamiento acerca de su experiencia con el home office.

Validez y confiabilidad del estudio

El estudio realizado será analizado con la ayuda de la estadística descriptiva y la estadística inferencial, de manera que en la primera parte del análisis se recopile la

información a través de la encuesta y obtener gráficos y tablas que ayuden a la descripción de la muestra.

Alfa de Chronbach

Tabla 4. Alfa de Cronbach

Tabla 4. Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,795	,809	26

Fuente: Elaboración propia a partir de software de SPSS

Con la información de las 14 encuestas aplicadas en línea al personal administrativo de la ENES Campus Morelia, el Alfa de Cronbach fue de 0.795 por lo cual los 26 ítems agrupados en las cinco dimensiones resultaron consistentes entre sí.

Por otro lado, con la estadística inferencia se busca que se logre identificar si las respuestas obtenidas son “neutrales”, es decir, que no haya participación de las emociones personales de los participantes al momento de contestar la encuesta.

- Estadística descriptiva

Los datos obtenidos del instrumento (encuesta) serán analizados por medio de la estadística descriptiva para analizar la población obtenida, describir y resumir la información obtenida. Esto es de relevancia ya que el cuestionario será enviado vía internet, utilizando como filtro los correos electrónicos institucionales de los participantes, a fin de confirmar que son las personas que han sido identificadas con anterioridad como aptas para contestar la encuesta.

La estadística descriptiva será utilizada en la recopilación de los datos, su organización, procesamiento inicial, análisis e interpretación inicial para poder reconocer las características de la muestra que se está estudiando.

- *Estadística inferencial*

La información recopilada será posteriormente analizada por medio de la estadística inferencial, validando inicialmente si los datos tienen una respuesta “neutra” para poder hacer la comparativa de la información y así validar la hipótesis planteada.

Se le asignará una pequeña nomenclatura a cada recuadro con el planteamiento y las respuestas esto con base a la variable y será asignado de manera cronológica de acuerdo con el orden en que fueron escritas las variables en el cuestionario.

CASO DE ESTUDIO: ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES, CAMPUS MORELIA (IES)

Resultados de Estadística inferencial

En este apartado se encuentran los resultados de la Estadística Inferencial en donde se sacan los porcentajes de las encuestas contestadas por parte de los administrativos de la ENES.

Tabla 5. Información de los entrevistados

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Nombre	100.00%	14
Área o departamento de trabajo	100.00%	14
Nombre de la organización	0.00%	0
Address 2	0.00%	0
City/Town	0.00%	0
State/Province	0.00%	0
ZIP/Postal Code	0.00%	0
Country	0.00%	0
Correo electrónico	100.00%	14

Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma "SurveyMonkey".

Como se observa, solo se pidieron los datos generales de las personas encuestadas, es decir su nombre completo, el área en donde labora y su correo electrónico para poder comunicarnos con ellos en caso de alguna duda en la encuesta. El 100% de los encuestados contestaron este apartado.

Tabla 6. Incentivos no económicos

RESPUESTA						
	1	2	3	4	5	TOTAL
Su efectividad en las actividades laborales ha mejorado ahora que trabaja desde casa	0.00%	21.43%	21.43%	28.57%	28.57%	
	0	3	3	4	4	14
El organizar sus horarios de trabajo usted mismo contribuye de manera positiva a su concentración	0.00%	14.29%	7.14%	14.29%	64.29%	
	0	2	1	2	9	14
El home office le ha permitido pasar más tiempo de calidad con su Familia	14.29%	21.43%	14.29%	14.29%	35.71%	
	2	3	2	2	5	14
El home office disminuye los distractores los cuales evitan que avance en sus deberes	0.00%	42.86%	14.29%	21.43%	21.43%	
	0	6	2	3	3	14
El home office reduce la carga de trabajo y los horarios de oficina por Cumplir	42.86%	21.43%	7.14%	7.14%	21.43%	
	6	3	1	1	3	14

Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma “SurveyMonkey”.

En esta tabla se ha identificado la baja tendencia en la respuesta de los empleados pues para algunos son pocos importantes los incentivos no económicos, sin embargo al momento de aplicar las encuestas a muchos otros se les encontró la alta satisfacción que tienen ante este tipo de incentivos.

Al volver a las actividades presenciales de manera híbrida, se escuchó a varios empleados manifestar que el hecho de que pudieran salir temprano de su trabajo o poder terminar su jornada laboral de manera remota contribuía de gran manera a sentirse relajados y motivados a seguir trabajando.

Tabla 7. Reducción de costos de operación

RESPUESTA						
	1	2	3	4	5	TOTAL
El home office ayuda a optimizar el recurso económico dentro de la Empresa	0.00%	7.14%	28.57%	0.00%	64.29%	
	0	1	4	0	9	14
La organización ha mejorado su infraestructura con el dinero que ahorra en servicios como (luz, agua, internet)	21.43%	14.29%	21.43%	28.57%	14.29%	
	3	2	3	4	2	14
Debido al home office, el recurso económico con el que cuenta la organización ha mejorado su funcionamiento	42.86%	7.14%	21.43%	7.14%	21.43%	
	6	1	3	1	3	14
Económicamente el home office disminuye sus gastos personales	0.00%	0.00%	21.43%	28.57%	50.00%	
	0	0	3	4	7	14

Los gastos de la organización disminuyen con la implementación del home office	0.00%	7.14%	35.71%	28.57%	28.57%	
	0	1	5	4	4	14

Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma “SurveyMonkey”

En este punto hubieron algunas controversias, pues al ser personas en el área operativa era algo difícil saber el impacto real de los costos ante el home office, sin embargo se proponía que dieran su punto de vista, ya que algunos de los jefes de área contestaron la encuesta lo que nos permitía hacer la comparación y ver qué tan alejada está de la realidad la percepción externa en este rubro. De igual manera se puede observar que el 100% de los encuestados contestaron este rubro.

Tabla 8. El mejoramiento del clima laboral

RESPUESTA						
	1	2	3	4	5	TOTAL
El home office ayuda a mejorar la relación con los compañeros de Trabajo	7.14%	50.00%	28.57%	7.14%	7.14%	
	1	7	4	1	1	14
El home office contribuye a mejorar su estado de ánimo durante la jornada laboral	0.00%	35.71%	21.43%	28.57%	14.29%	
	0	5	3	4	2	14
Se siente excluido de la organización con el home office	28.57%	21.43%	21.43%	14.29%	14.29%	
	4	3	3	2	2	14
El comunicarse por texto ha ocasionado algún mal entendido con sus compañeros de trabajo	21.43%	42.86%	21.43%	7.14%	7.14%	
	3	6	3	1	1	14
En el home office se siente escuchado por la organización y en acuerdo con sus ideales	35.71%	28.57%	21.43%	7.14%	7.14%	
	5	4	3	1	1	14

Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma “SurveyMonkey”

Siendo este punto uno de los más importantes en cualquier trabajo, es el que se registrar el mayor índice de desacuerdo, sin embargo la explicación que se daba es que al estar haciendo “home office”, su relación con los compañeros y sus jefes era menos, por lo que no consideraban que esto mejorará sus relaciones laborales, por otro lado la mayoría de los encuestados son padres de familia por lo que comentaban que al estar siempre en casa sus actividades del día aumentaban de manera significativa ya que sus horarios de oficina no se respetaban y su estrés por cumplir las actividades personales y laborales al mismo tiempo aumentaba de manera significativa.

Tabla 9. La motivación

RESPUESTA	1	2	3	4	5	TOTAL
El home office le permite cumplir con sus deberes laborales de manera más práctica	0.00% 0	14.29% 2	14.29% 2	21.43% 3	50.00% 7	14
Se siente satisfecho al realizar su trabajo en la modalidad de home Office	0.00% 0	14.29% 2	14.29% 2	21.43% 3	50.00% 7	14
Siente el respaldo por parte de su organización en las actividades que realiza en home office	21.43% 3	35.71% 5	35.71% 5	0.00% 0	7.14% 1	14
Siente la misma presión laboral en la entrega de sus deberes al trabajar en home office, a cuando asistía a la oficina	21.43% 3	21.43% 3	42.86% 6	0.00% 0	14.29% 2	14
El home office tiene más ventajas para usted, que el trabajo Presencial	0.00% 0	21.43% 3	28.57% 4	7.14% 1	42.86% 6	14

Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma "SurveyMonkey"

Este apartado también fue uno de los más controversiales, pues la mayoría de las respuestas fueron atípicas ya que no estaban ni de acuerdo ni es desacuerdo en muchas de las cosas, sin embargo, lo que sale a relucir es que a pesar de todo lo negativo que los empleados identifican, están en la firme postura de que esta modalidad tiene más ventajas que el trabajo presencial.

Tabla 10. Identificación de las actividades no esenciales

RESPUESTA	1	2	3	4	5	TOTAL
El home office le ha permitido identificar claramente sus funciones administrativas dentro de la organización	0.00% 0	28.57% 4	28.57% 4	28.57% 4	14.29% 2	14
Por el home office, ha identificado que todas las actividades administrativas que realiza en la organización son esenciales	0.00% 0	21.43% 3	42.86% 6	21.43% 3	14.29% 2	14
El home office ayuda reducir los tiempos de espera para los alumnos y académicos en los distintos procesos	7.14% 1	21.43% 3	21.43% 3	35.71% 5	14.29% 2	14
La calidad de los trabajos realizados en home office por sus compañeros es buena	0.00% 0	23.08% 3	30.77% 4	38.46% 5	7.69% 1	13
Todos se han adaptado de manera satisfactoria y cumplen con sus obligaciones durante de la implementación del home office	14.29% 2	28.57% 4	21.43% 3	21.43% 3	14.29% 2	14
El home office, le ha permitido identificar empleados esenciales en la organización	7.14% 1	28.57% 4	21.43% 3	21.43% 3	21.43% 3	14

Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma “SurveyMonkey”

Como se mencionaba anteriormente es de vital importancia poder identificar cuales con las actividades no esenciales, ya que esto ayuda a mejorar la eficiencia en los trabajos de los empleados; en este punto se les ponen distintas situaciones a los empleados en donde se les plantea cuales son las posibles circunstancias en las que se enfrentan al realizar sus actividades administrativas en el “home office”.

Como se observa muchos de los empleados se muestran atípicos ante estos supuestos, ya que varios de ellos no podían identificar si las actividades de sus compañeros son esenciales o no, sin embargo al regreso de las actividades presenciales de manera paulatina salieron a flote los empleados que realizan actividades poco importantes, e incluso muchos de ellos tienen procesos atrasados ya que nada de la información que manejan es importante o urgente, por lo que a la organización se le presento la oportunidad de reubicar a esos empleados para poder mejorar los procesos administrativos.

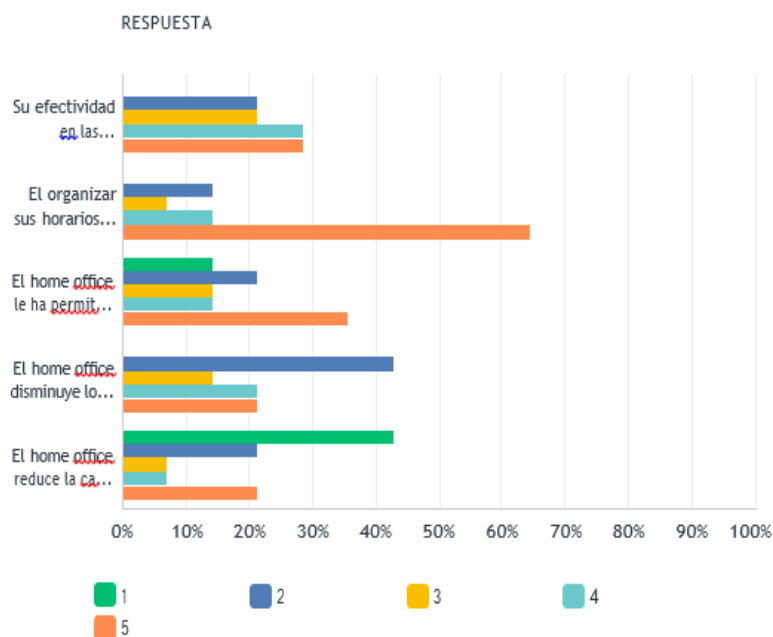
Resultados descriptivos

En este apartado se realizará un desglose de los datos por cada suposición, en donde al finalizar se darán los porcentajes globales considerando todos los datos de cada una de las figuras abajo presentada

Información del entrevistado

La recolección de datos fue realizada en el mes de marzo de 2022 y tuvo como resultado 14 respuestas de personas que realizan sus actividades laborales a través del home office en la ENES Morelia, durante la emergencia sanitaria; se ha determinado que del 100% de la población entrevistada el 50% es gente perteneciente a las coordinaciones de la ENES, por otro lado un 30% son pertenecientes a la Secretaría de Investigación y Posgrado, y la secretaría académica y el consejo técnico participan con un 15% respectivamente.

Figura 4. Incentivos no económicos



Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma "SurveyMonkey"

En cuanto a la cantidad de personas que trabajan en conjunto en el área administrativa de la ENES Morelia que fueron entrevistados, se puede observar que el 29% está completamente de acuerdo en el supuesto de que su efectividad ha mejorado en cuanto inicio sus actividades laborales desde casa, mientras que otro 29% esta medianamente de acuerdo en este supuesto, englobando así que el 56% de los entrevistados esta generalmente de acuerdo con que su efectividad mejoro en cuanto inició a trabajar en home office.

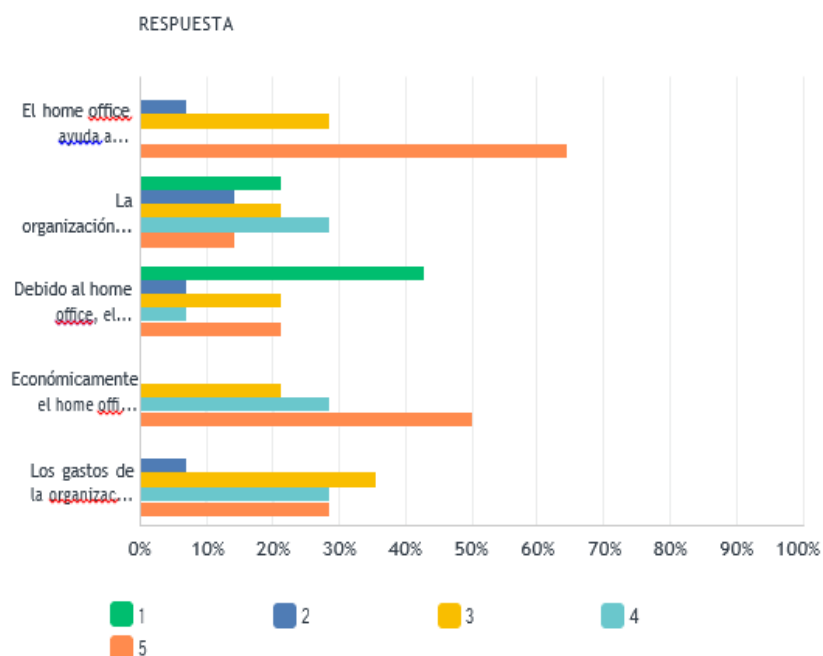
Por otro lado, se puede observar que el 63% de las personas entrevistadas están muy de acuerdo en que el home office les permite organizar sus horarios de una manera más eficiente, contribuyendo así de manera positiva a su concentración.

En el tercer supuesto de este apartado se puede observar que el 35% de los entrevistados están muy de acuerdo en que el home office les ha permitido pasar más tiempo de calidad con su familia. En contra parte el 42% de los entrevistados

opinan que el trabajar en casa disminuye los distractores que interfieren en el avance efectivo de sus deberes laborales.

Por último, el 43% de los entrevistados dicen estar muy en desacuerdo en que el home office reduce la carga de trabajo y los horarios de oficina por cumplir, ya que en pláticas personales que se tuvo con los mismos mencionan que el trabajar de manera remota provoca que no se respete el horario laboral por parte de sus jefes.

Figura 5. Reducción de costos de operación



Activ
Ve a C

Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma "SurveyMonkey".

En este apartado se puede observar que en el primer supuesto el 64% de los entrevistados está muy de acuerdo en que el home office ayuda a la conservación del recurso económico dentro de la empresa, siendo este un razonamiento un tanto obvio ya que al estar ausentes de los edificios de la ENES Morelia, el recurso económico de la misma se mantiene conservado ya que los gastos de servicios e incluso de materiales disminuye de manera considerable. En contra parte el 29% de los empleados se proclama en desacuerdo al mencionar que la organización ha

mejorado la infraestructura con el dinero que ahorra en servicios como luz, agua, internet, etc. Ahora que se lleva a cabo el home office.

Por otro lado se resuelve que el 42% de los empleados está de acuerdo en el supuesto que menciona que el recurso económico con el que cuenta la organización es el adecuado para su funcionamiento; cabe mencionar que en este apartado se mantiene una respuesta un tanto apática ya que se considera que la organización tiene un recurso suficiente para su funcionamiento, sin embargo se encuentra un tanto limitada en algunos aspectos, tales como:

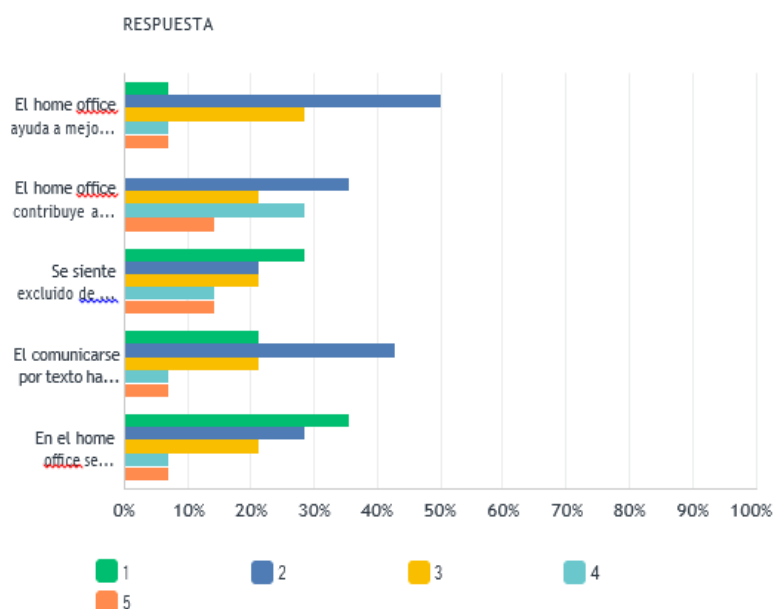
- Compra de activos fijos
- Servicio de valija para los alumnos y administrativos de la ENES Morelia
- Apertura de nuevas plazas de confianza con la finalidad de incentivar el crecimiento de las distintas áreas administrativas de la escuela.
- Mayor difusión por parte del campus hacia el sector educativo de Michoacán

En el cuarto supuesto se observa que el 50% de los entrevistados se encuentran muy de acuerdo en que el home office reduce económicamente sus gastos personales, ya que en pláticas personales con los involucrados en la encuesta sobresalía que el hecho de no tener que asistir de manera personal a las instalaciones de la escuela reduce de manera considerable sus gastos personales mensuales, tales como:

- Gasolina (para las personas con coche), y/o transporte (para los que no cuentan con un automóvil u otro medio de transporte).
- Comida para almuerzo y/o comida.
- Gastos en materiales que se necesitan y la escuela no cuenta con ellos (en casos especiales).

Por último, se encuentra que el 35% de las personas entrevistadas está de acuerdo en que los gastos de la organización disminuyen con la implementación del home office, esto considerando lo del primer supuesto en donde al no haber asistencia a las instalaciones físicas de la escuela se puede ahorrar un poco de recurso económico de la organización.

Figura 6. El mejoramiento del clima laboral



Activ

Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma "SurveyMonkey".

En primer lugar se puede observar que el 50% de los empleados entrevistados se encuentra en desacuerdo ante el supuesto de que ante la implementación del home office su relación con los compañeros de trabajo, sin embargo es importante señalar que el 29% de los entrevistados se encuentra de acuerdo con dicho supuesto, por lo que se puede decir que esto depende de percepción personal ya que en el trabajo presencial muchas de las áreas se evitaban por falta de confianza al tener que pedir información o alguna cosa necesaria de manera directa a los compañeros, con lo que el home office para ellos ha sido de gran ayuda ya que la comunicación es únicamente por mensaje lo que contribuye al aumento de su confianza y seguridad de las cosas que solicitan a los compañeros.

En segundo lugar, se determina que el 35% de los participantes están en desacuerdo ante el supuesto de que el trabajo en casa contribuye a mejorar su estado de ánimo durante la jornada laboral; siendo importante resaltar que el 29% de los participantes mencionan estar medianamente de acuerdo con el mismo

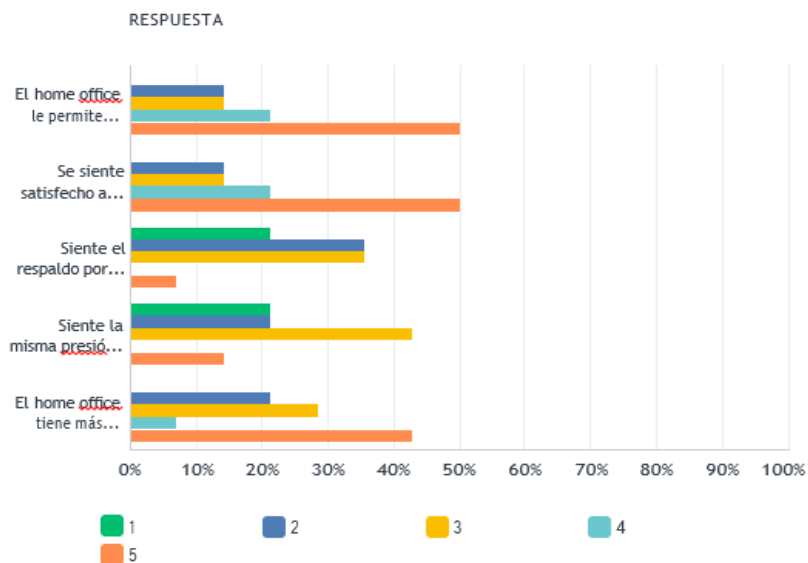
supuesto, por lo que la poca diferencia de porcentaje hace notar que este supuesto de igual manera es basado en la percepción personal y en la carga laboral que se tenga en cada área.

En tercer lugar se encuentra que el 29% de los entrevistados están muy en desacuerdo con el supuesto que menciona que el home office hace sentir al empleado excluido de la organización, y aunque hay otros dos porcentajes significativos (menores a este), se considera que este rubro es neutral y depende del estado emocional del trabajador, ya que los canales de comunicación con directivos de la empresa es a través de las cuentas de correo electrónico institucionales, por lo que cualquier evento cultura, mensaje de difusión y/o cualquier evento relevante por parte de la ENES Morelia es difundido por medio de estos canales, sin dejar fuera a ninguno de los empleados participantes en la entrevista.

En cuarto lugar se encuentra que el comunicarse por texto ha ocasionado algún mal entendido con los compañeros de trabajo a solo el 6% de los entrevistados, mientras que el 42% de los mismos manifiesta estar en desacuerdo con esto.

Por último se puede ver que el 35% de los entrevistados están muy en desacuerdo con el supuesto que menciona que con la implementación del home office se sienten más escuchados por parte de la organización y en acuerdo con sus ideales, basándonos en pláticas personales con los mismos se encuentra que en realidad nunca se han sentido escuchados ni en total acuerdo con los ideales de la organización ya que al ser una institución pública tan grande es demasiado difícil escuchar los ideales de cada uno de los empleados, limitándose solo a escuchar las propuestas de los directivos y buscando que estos se encuentren en conjunto con la rectoría de la UNAM, manteniendo esto de manera centralizada.

Figura 7. La motivación



Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma “SurveyMonkey”.

Este apartado se consideró clave en la entrevista, ya que no importa el puesto que cada uno de los participantes desempeñe ya que todos cuentan con al menos un jefe directo, por lo que sus respuestas son desde el punto de vista de subordinados. En donde en primer lugar se encuentra que 50% de los entrevistados se encuentran muy de acuerdo en que el home office le ha permitido cumplir con sus deberes laborales de manera más práctica, ya que estos cuentan con total autonomía de manejar sus tiempos como mejor les convenga y de manera que cumplan de manera efectiva con sus tareas tanto personales como laborales.

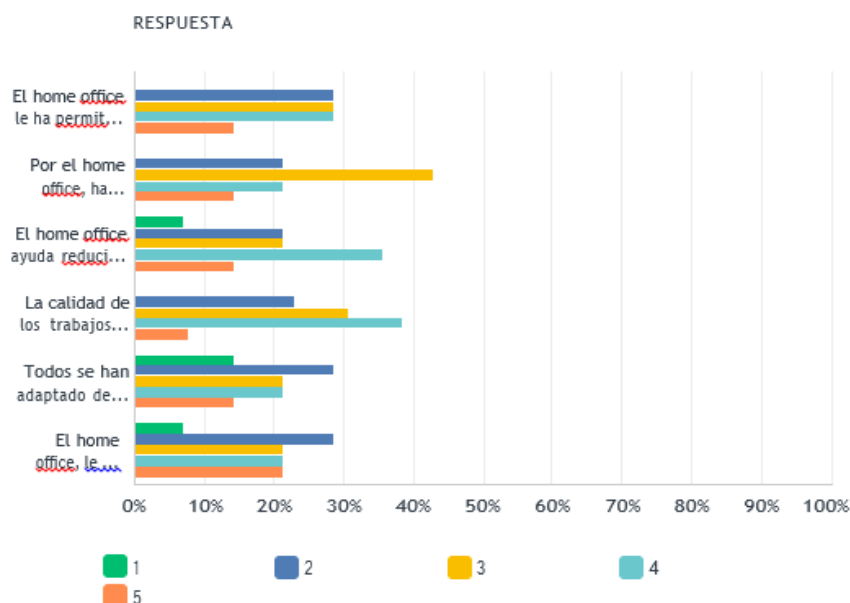
En el segundo supuesto se observa que de igual manera el 50% está muy de acuerdo al preguntar si se siente satisfecho al trabajar desde casa, por lo que se considera que de manera general el home office ha logrado causar un impacto negativo al menos en este grupo de empleados de la ENES Morelia.

En el tercer supuesto se encuentra que el 35% de los entrevistados se encuentran en desacuerdo al mencionar que con la implementación del home office se sienten respaldados por su organización en las actividades que realizan, por otro lado el 35% de los participantes dicen estar de acuerdo con el mismo supuesto, por lo que al tratarse del 70% de las respuestas obtenidas en este supuesto se considera esta respuesta como neutral y dependiente de los temas que se traten en cada una de las áreas, ya que en muchas de estas se llevan proceso administrativos internos y/o basados en manuales o reglamentos que vienen desde el organismo central de la UNAM.

En el siguiente supuesto se encuentra que el 42% de los entrevistados se manifiestan en acuerdo al mencionar que con la implementación del home office se siente la misma presión laboral en la entrega de sus deberes en comparativa a cuando asistían a la oficina de manera presencial.

Por último, se observa que el 42% de los entrevistados se encuentran muy en acuerdo al mencionar que el home office tiene más ventajas que el trabajo presencial, esto considerando que cuentan con menos distractores, que sus gastos mensuales han reducido de manera significativa y que además en algunos casos esto ayuda a mejorar su relación con los compañeros de trabajo.

Figura 8. Identificación de empleados y/o actividades "no esenciales"



Fuente: Elaborado con los datos obtenidos de la encuesta a través de la plataforma "SurveyMonkey"

En el primer supuesto de este apartado encontramos la respuestas más neutra de toda la entrevista, pues de acuerdo a la escala de Likert, encontramos que el 29% de los entrevistados están medianamente de acuerdo al mencionar que el home office ha permitido identificar las actividades de cada administrativo, otro 29% se manifiesta de acuerdo en este mismo supuesto, y otro 29% se dice estar en desacuerdo con el mismo supuesto. De acuerdo a esto se puede decir que en este apartado se encuentran las respuestas neutras, en donde el punto de vista tiene que ver con el puesto que se desempeña, por los procesos en conjunto que se llevan en las distintas áreas y que tal vez en el entorno que rodea a los entrevistados se trata de una utopía.

Por otro lado, en el segundo supuesto se observa que el 42% de los entrevistados se encuentran en acuerdo al decir que todas las actividades administrativas que se realizan en la organización son esenciales. Considerando esta una respuesta apática general, es decir, de manera general se valoras y considera que los

procesos que se llevan en las áreas entrevistadas son considerados de importancia e importantes para el funcionamiento de la misma.

En el tercer supuesto se menciona que el home office ayuda a reducir los tiempos de espera para los alumnos y académicos en los distintos procesos y encontramos que el 35% de los participantes se encuentran medianamente de acuerdo con ello; es importante complementar esto mencionando que de acuerdo con información verbal obtenida en la convivencia con los entrevistados, los procesos siempre se han realizado de la manera más rápida posible, con la finalidad de dar cumplimiento a las convocatorias que llegan a la escuela del nivel central (UNAM), además de llevar todo en regla y acompañar a la comunidad del campus en los distintos procesos para hacer de estos un trámite eficiente.

En el cuarto supuesto encontramos que el 38% de los entrevistados están medianamente de acuerdo con que la calidad de los trabajos realizados durante el home office por sus compañeros y hasta por ellos mismos es buena, esto tomando en cuenta los resultados anteriores, específicamente del apartado de “incentivos no económicos” en donde se menciona que el home office contribuye a la reducción de distractores, ayudando así a incentivar la concentración de los empleados que fallaban en sus trabajos durante el trabajo presencial.

Por otra parte en el quinto supuesto de este apartado, encontramos que el 25% de las personas entrevistadas están en desacuerdo al mencionarse que todos se han adaptado de manera satisfactoria y cumplen con sus obligaciones durante la implementación del home office, en donde también encontramos que solo el 15% de estos participantes están muy en acuerdo con el mismo supuesto; se puede concluir que en este punto hay un “fallo” en el proceso administrativo, y es derivado a la mala implementación de esta forma de trabajo por parte de los directivos de la ENES Morelia, por lo que se vuelve necesario trabajar en ello.

Por último se encuentra que en relación a la afirmación de que el home office ha permitido identificar a los empleados no esenciales de la organización el 28% se encuentra en desacuerdo y el 22% se encuentra muy de acuerdo, considerando que esta diferencia de porcentaje se da ya que muchos de los entrevistados se

encuentran en un área en donde solo son dos personas y en el caso de las coordinaciones es solo una persona la que trabaja esa área, sin embargo al trabajar en conjunto con las principales secretarías de la ENES Morelia (las cuales fueron entrevistadas) pueden compartir su punto de vista acerca de la afirmación hecha.

CONCLUSIONES

A continuación, se muestran las conclusiones obtenidas por cada una de las hipótesis planteadas (Cuadro 7).

Tabla 11. Conclusiones de la investigación

<i>No.</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Conclusión</i>
1	Hacer un análisis del estado del arte del Home office y caracterizar esta modalidad laboral	Con ayuda de la revisión bibliográfica de los distintos autores especialistas en temas como administración, experimentación con el personal ante distintas situaciones, aplicación de nuevos procesos (empresas líderes), y estudios realizados sobre el término de “teletrabajo” el cual surgió antes de la palabra “home office”.
2	Identificar las variables que inciden positivamente en la mejora de los procesos productivos de las organizaciones a raíz del Home Office (HO).	Se ha logrado identificar 5 variables que influyen positivamente en la implementación del “home office” en las organizaciones para incentivar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores.
3	Elaborar el diseño metodológico para identificar las características que un departamento de una Institución de Educación Superior (IES) lograra una mejora en sus procesos de operación	No se ha logrado elaborar un nuevo diseño, ya que al tratarse de una IES, sobre todo hablando de la UNAM es una situación complicada el proponer algún cambio sobre el mismo. Sin embargo con ayuda de la investigación se han logrado identificar las deficiencias que existen en la administración de la ENES Morelia y se pueden realizar propuestas con los compañeros de área con los cuales se interactuó y así promover el cambio de manera personal con la finalidad de que algún día se logre un impacto positivo en la organización.
4	Recolectar la información, analizarla y presentar los resultados	A través de una encuesta, la cual se califica con la ayuda de la escala de Likert, se ha logrado recolectar la información necesaria sobre la práctica del home office hoy en día, la cual se compara con la información recolectada de distintos autores especialistas en la administración, experimentación en el personal y trabajo realizados sobre el término “teletrabajo”.
5	Elaborar las conclusiones respecto del caso de estudio y la discusión de los resultados	Con ayuda de la información obtenida a través de la revisión bibliográfica y la información recolectada a través de la

entrevista aplicada, la cual es calificada con la escala de Likert, se puede realizar una conclusión general de la investigación y recomendaciones de la misma.

Fuente: elaboración propia

El desarrollo de esta investigación ha permitido conocer los otros títulos que se le han dado al home office a lo largo de los años, tales como: teletrabajo, trabajo remoto, trabajo en casa y el usado en esta investigación el home office, en donde se decide utilizar este nombre para una mejor identificación y usar el término más reciente a esta forma de trabajo. También es posible analizar esa variable de manera independiente para poder comprender mejor su relación y poder generar cambios que influyen en el cambio de la modalidad de las labores dentro de la organización.

El instrumento desarrollado permitió el análisis de las variables dependientes identificadas (incentivos no económicos, reducción de costos de operación, motivación, mejoramiento de clima laboral, identificación de empleados y/o actividades no esenciales).

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación facilita el trabajo de futuros investigadores interesados en estudiar e implementar el home office en organizaciones educativas públicas, ya sea en contexto de una nueva pandemia o con el fin de ofrecerlo como incentivo para los empleados y mejorar la efectividad de sus procesos. Es importante mencionar que se encuentran diferencias entre los puestos desempeñados y los puntos de vista utilizados como criterio personal para contestar la encuesta aplicada.

El presente trabajo recopiló la mayor información posible en un solo instrumento procurando añadir en este todas las afirmaciones posibles que describieran el presente que vivían los empleados de la ENES Morelia con la implementación del home office, además de que este contará con un formato amigable para todos los participantes, considerando sus distintas ocupaciones y sus horarios tan extensos de trabajo, además de que se buscó la logística más adecuada para acercarse a dichos empleados.

La percepción del home office en el trabajador depende mucho del área en el que se desempeñe y el trato directo cotidiano que se tenga con su jefe directo o en todo caso sus subordinados, además de que depende del tiempo en que se encuentran, es decir, al tratarse de una pandemia que estaba a punto de cumplir dos años, en donde ya existen vacunas en contra de la enfermedad y las empresas y organizaciones estaban volviendo a la normalidad se decidió considerar la muestra solo en el mes de marzo para poder recolectar información en tiempo y condición real.

Ya que este trabajo de investigación fue realizado con el contexto de la pandemia ocasionada por el virus SARS COV-2, conocido como COVID-19, se recomienda poder repetir la muestra con el mismo instrumento para así analizar si las condiciones futuras se mantienen o en su defecto han cambiado y así permitir una comparación de la información obtenida.

RECOMENDACIONES

Para futuras investigaciones se puede evaluar si en las organizaciones públicas estudiantiles se sigue considerando la implementación del home office, sobre todo se recomienda saber el impacto que tuvo este durante los años 2020 y 2021, pero desde la perspectiva directiva con la finalidad de identificar de una manera más clara y precisa la deficiencia en la administración de los recursos de la organización pública.

Es recomendable profundizar más sobre el tema de la satisfacción laboral que causa el home office, además que de ser posible realizar pruebas con la finalidad de poder ver si la aplicación de esta forma de trabajo es vista como un incentivo no económico por parte de los empleados; cabe señalar que con la prueba (que se recomienda que sea aplicada en el presente de la futura investigación), se busca saber la forma correcta de implementarlo visto desde la perspectiva del empleado, ya que parte de la información recolectada en esta investigación se logra percibir que si esta forma de trabajo se aplica de manera diaria y permanente en los empleados no logrará causar un impacto positivo en ningún sentido en los empleados, ya que esto se

convertirá en el día a día de los trabajadores, y pasará a ser parte de su rutina (costumbre), sin embargo no se logró identificar cuantos días ni la manera en que podría ser la manera perfecta de aplicarlo.

Por último se vuelve importante aumentar la difusión y la aceptación por parte de las empresas de esta forma de trabajo, ya que las tendencias mundiales sobre el trabajo apuestan a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, apoyando esto sobre el home office, un bienestar emocional, competitividad salarial, motivación continua, y un buen liderazgo por parte de los directivos de las organizaciones.

“Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario”

-Elbert Hubbard

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acerca de la UNAM. Organización (2015). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Anguelov, K. & Angelova, M. (2021). Home Office effects on the motivation of ICT companies employees, 10-28.
- Andresen, Domsch y Cascorbi (2007). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes.
- Aquije, C. P, (2018). Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional, 337-351.
- BID. (2020). ALC Post COVID-19: Retos y oportunidades para países de la Región
- CEPAL/OIT. (2020). El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*
- De la Vega (2021). El Teletrabajo como Mitigador de los Impactos Económicos de la Pandemia de COVID-19 en Argentina, 01-14.
- Fernández, A. (1965). Origen y desarrollo de la administración.
- Fernández, R. Sánchez. (1997). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo.
- García, J. (2019), Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales.
- George, J. (2005). Historia del pensamiento Administrativo, En J. George. México: Pearson
- Golden, T. D. (2006a). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187.
- Golden, T. D. (2006b). The role of relationships in understanding telecommute satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340.
- Golden, T. D. (2011). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255–269.

- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
- González, E. (2018). 8 maneras de aumentar la motivación laboral.
- Guevara, Y. (2016) tesis de licenciatura "Modelo para la elaboración de manuales administrativos: manual de yagar lift control, empresa constructora" 20-25.
- Hernández S. (1991). Metodología de la investigación
- Hellriegel, J. S. (2002). Administración, un enfoque en competencias. Thomson Editores, S.A. Bogotá.
- John, M; Gibson, J; Donnely, J. (1983). Estructura organizacional y su relación con la efectividad de los servicios universitarios de atención psicológica. 33-44.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013), Elementos de la administración: Un enfoque internacional de innovación
- León, F. (2019). 5 herramientas de motivación laboral que debes conocer.
- León, F. (2019). 5 técnicas de motivación laboral que resultan muy efectivas.
- López, L. H. & Hernández, F. X. (2019). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores.
- López V. (2022). El futuro del trabajo en México. Nudos de la vida común.
- Núñez, A., & Pin, J.R. (2021). Como el COVID esta cambiando el perfil y la agenda de las empresas, 44-57.
- Mesa Editorial, (2016). 7 factores laborales que impulsan motivación.
- Memorias. (2015) Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad Morelia, UNAM.
- Piligua, L. & Arteaga, U. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.
- Prasetyaningtyas, S. W., C. Heryanto, N. F. Nurfauzi, and S. B. Tanjung. (2021). The Effect of Work from Home on Employee Productivity in Banking Industry. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 19, Number 3, Pages 507–521. Malang: Universitas Brawijaya.
- Ramos, Maite (2018). Home office aumenta 28% la productividad de las empresas.

- Ribeiro, M.M. & Antunes, M.H. (2021). Repercusiones del ministerio del interior en contextos laborales y familiares: revisión integradora, 30-70.
- Rojas, M., James, L., Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. 39-11.
- Rojas, L., Valencia, C. & Cuartas P.(2017). Optimización racional de costos, Rational cost optimization
- SumaTec, (2020). Reducción de costos en la industria, el camino hacia la eficiencia.
- Segura, J. (2014). La motivación y su importancia en los trabajadores
- Tunypalin, S. , Lunce, S. y Maniam, B. (1998), El entorno de oficina de nueva generación: la oficina en casa, 178-183.
- Zauzich, I. (2018.). Las ventajas de implementar una política Home Office.

ANEXOS

1 Matriz de congruencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable dependiente	Tipo de investigación
¿Cuáles son las variables que influyen positivamente en la implementación del "Home Office" en las organizaciones?	Identificar las variables que influyen positivamente en la implementación del "home office" en las organizaciones para incentivar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores	Los incentivos no económicos, la reducción de costos de operación, el mejoramiento del clima laboral, la motivación entre los trabajadores y la identificación de los empleados "no esenciales" son variables que influyen positivamente en la implementación eficiente del "home office" en las organizaciones	Eficiencia del "home office"	Investigación descriptiva
	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
	O1: Hacer un análisis del estado del arte del Home office y caracterizar esta modalidad laboral	H1: El home office ayuda a incentivar la productividad de los trabajadores	Variables independientes	Población y muestra
	O2: Identificar las variables que inciden positivamente en la mejora de los procesos productivos de las organizaciones a raíz del Home Office (HO).	H2: La falta de conocimiento acerca del home office afecta de manera negativa a la administración de la empresa	Incentivos no económicos (INE)	Se tomará como caso de estudio específico el área administrativa de la ENES, Morelia, UNAM, ya que este trabajo de investigación va dirigido a esa área y en su defecto los resultados se espera que sean en beneficio de esta. Por lo que se estudiará el comportamiento del personal de la

				Secretaría de Investigación y Posgrado, Secretaría Académica, personal administrativo del H. Consejo Técnico y las distintas coordinaciones de la ENES, quienes son los que aún se encuentran trabajando en la modalidad de "home office" y/o de manera híbrida
	O3: Elaborar el diseño metodológico para identificar las características que un departamento de una Institución de Educación Superior (IES) lograra una mejora en sus procesos de operación	H3: El home office ayuda a que los empleados se sientan más a gusto durante su jornada laboral	La reducción del costo de operaciones (CO)	
	O4: Recolectar la información, analizarla y presentar los resultados	H4: El home office ayuda a los trabajadores administrativos de una organización a identificar a los empleados no esenciales de la organización	El mejoramiento del clima laboral (CL)	
	O5: Elaborar las conclusiones respecto del caso de estudio y la discusión de los resultados	H5: La implementación del home office en las empresas contribuye al ahorro del recurso económico de los empleados.	La identificación de los empleados no esenciales y/o actividades "no esenciales" (ENE)	