

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



“MODALIDAD DEL TELETRABAJO EN EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS, GARANTIZANDO EL SERVICIO DE OUTSOURCING DE LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V”

**TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

AMAYA TORRES, DANIELA ALEJANDRA	L10803
AVALOS BENÍTEZ, JONATHAN JOSUÉ	L10803
COREAS AMAYA, KATHERINE BEATRIZ	L10803

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO DE 2022

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES CENTRALES**

Rector :MSC Roger Armando Arias Alvarado  
Vicerrector académico :PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López  
Secretario general :Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano :Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretaria :Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Director de la Escuela de administración de empresas :Msc. Abraham Vásquez Sánchez  
Director General de procesos de graduación :Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

### **TRIBUNAL EVALUADOR**

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias  
Lic. David Mauricio Lima Jaco  
Lic. Alfonso López Ortiz (Docente asesor)

AGOSTO DE 2022

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

## AGRADECIMIENTOS

*Doy gracias a Dios todo poderoso por darme la fuerza de culminar una meta más en mi vida y poner en mi camino a personas maravillosas que me ayudaron a formarme académicamente; Doy gracias a mi madre por el apoyo incondicional brindado en el transcurso de mi carrera universitaria, por guiarme y darme fuerzas para poder terminarla, también agradezco el apoyo brindado de mi padre, sin ellos no estaría cumpliendo mis sueños, muchas gracias.*

*Daniela Amaya*

*Agradezco a Dios por este inmenso logro y a mi padre por el apoyo brindado para poder culminar una meta más.*

*Katherine Coreas*

*En primera instancia doy gracias a Dios por guiarme y darme la fortaleza durante este proceso, a mi familia quienes siempre estuvieron presentes y a todas las personas que me han brindado su apoyo, consejos y ánimos para que sea posible la culminación de esta meta.*

*Jonathan Avalos*

*Como grupo agradecemos al Lic. Alfonso López Ortiz, por su tiempo, profesionalismo, apoyo y conocimiento brindado para el desarrollo de este documento.*

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V. Y GENERALIDADES DEL TELETRABAJO.</b>	1
<b>A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Caracterización del problema	1
2. Formulación del problema	2
<b>B. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V</b>	2
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
1.1 Generalidades de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V	3
2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DEL TELETRABAJO Y OUTSOURCING	7
3. MARCO GENERAL DEL TELETRABAJO, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y OUTSOURCING	18
3.1 TELETRABAJO	18
3.1.1 Antecedentes históricos	18
3.1.2 Definición de teletrabajo	19
3.1.3 Características del teletrabajo	20
3.1.4 Modalidades del teletrabajo	21
3.1.5 Beneficios para la organización	22
3.1.6 Elementos del Teletrabajo	23
3.1.7 Perfil del teletrabajador:	26
3.2 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN EL TELETRABAJO	26
3.2.1 Definición de reclutamiento.	27
3.2.2 Definición de selección de personal.	28
3.2.3 Definición de contratación.	30
3.3 OUTSOURCING	30
3.3.1 Definición	30
3.3.2 Tipos de outsourcing	32

3.3.3 Modalidades de los diferentes tipos de outsourcing	32
4. ASSESSMENT CENTER	33
4.1 ¿Qué es el Assessment center?	33
5. ASANA	35
5.1 ¿Para qué sirve Asana?	36
5.2 Ventajas de Asana	36
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V.</b>	37
<b>C. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	37
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
2. FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN	37
2.1 Fuentes primarias	37
2.2 Fuentes secundarias	38
3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	38
3.1 Técnicas	38
3.1.1 Encuesta.	38
3.1.2 Entrevista.	38
3.2 Instrumentos.	38
3.2.1 Cuestionario	38
3.2.2 Guía de entrevista.	39
4. IDENTIFICACIÓN DE OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDADES DE ANÁLISIS	39
4.1 Objeto de estudio	39
4.2 Unidades de análisis	39
5. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA	39
5.1 Universo	39
5.2 Muestra	40
6. VARIABLES E INDICADORES	40
7. RESULTADO DEL ESTUDIO DE CAMPO	42
8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A. DE C.V. CON RESPECTO A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO APLICADO AL RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, GARANTIZANDO SU SERVICIO DE OUTSOURCING	43
9.1 GENERALIDADES	43

9.1.1 Teletrabajo	43
9.1.2 Outsourcing	45
9.1.3 Reclutamiento, selección y contratación de personal	46
<b>CONCLUSIONES</b>	48
<b>RECOMENDACIONES</b>	49
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO EN EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS, GARANTIZANDO EL SERVICIO DE OUTSOURCING DE LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V</b>	50
<b>IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA</b>	50
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b>	51
<b>2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	54
<b>2.1 TELETRABAJO</b>	54
Actividad 1: Información de campaña al personal	56
Actividad 2: Selección de personal	58
Actividad 3: Capacitación del Personal Seleccionado	62
Actividad 4: Preparación del Equipo	63
Actividad 5: Desarrollo de actividades de Reclutamiento, selección y contratación de personal mediante el uso del teletrabajo.	65
Actividad 6: Análisis de comportamiento de infraestructura	69
Actividad 7: Evaluación de resultados	70
<b>2.2 OUTSOURCING</b>	70
<b>3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	74
<b>3.1 PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA</b>	74
3.1.1 RECURSOS HUMANOS	74
3.1.2 PRESUPUESTO DE RECURSOS TÉCNICOS Y SOFTWARE	76
3.1.3 RECURSOS FINANCIEROS	78
<b>3.2 CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA</b>	80
<b>3.3 PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA PARA CANAM CENTROAMERICANA</b>	81
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b>	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

### **ANEXO 1**

Cuestionario dirigido al personal de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V.

### **ANEXO 2**

Guía de entrevista dirigida a gerentes del área de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

### **ANEXO 3**

Tabulación de datos obtenidos de encuesta dirigida al personal de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

### **ANEXO 4**

Tabulación de datos obtenidos en entrevista dirigida a gerentes de CANAM Centroamericana S.A de C.V

### **ANEXO 5**

Figura 1: Esquema de ubicación de puesto de trabajo

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Base legal e institucional del teletrabajo y outsourcing.

Cuadro N°2: Propuesta de herramientas y software específicas para el uso del teletrabajador para desempeñar sus actividades laborales de manera remota.

Cuadro N° 3. Código RACI

Cuadro N° 4. Matriz RACI

Cuadro N° 5. Presupuesto de inversión recursos humanos

Cuadro N° 6. Adquisiciones para la implementación del teletrabajo en CANAM Centroamericana

Cuadro N° 7. Presupuesto de inversión recursos técnicos y Software

Cuadro N° 8. Presupuesto de inversión recursos financieros

## RESUMEN

El origen de la idea de hacer uso del teletrabajo en la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V surge ante el creciente uso de las TIC's impulsado por el COVID 19, al dialogar con Priscila Arias gerente de operaciones de dicha empresa, proporcionó información de que la empresa intentó implementar esta modalidad durante el periodo de marzo hasta junio de 2020.

Por lo que, se sugiere la implementación de la modalidad del teletrabajo en la empresa específicamente en el área de recursos humanos para sus diferentes tareas y/o actividades.

Objetivo del trabajo de investigación.

Brindar un documento que sirva de base para la correcta implementación del uso de la modalidad de teletrabajo en el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la unidad de recursos humanos, garantizando el servicio de outsourcing de la empresa en un tiempo establecido.

Para la presente investigación se hizo uso de la investigación tipo descriptiva, además se realizó encuestas a trabajadores del área de recursos humanos y entrevistas a gerentes de diversas áreas relacionadas directamente con el tema en estudio.

Llegando así a obtener los siguientes resultados

Conclusiones:

1. Conforme a la investigación realizada se determinó que debido a la gran cantidad de candidatos que se postulan en cada convocatoria de empleo para un puesto determinado, es menester agilizar los filtros utilizables haciendo uso de las TIC's con la finalidad de garantizar los servicios de outsourcing.



2. Es relevante concluir que los empleados pueden realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación sin estar necesariamente en el establecimiento de trabajo, sino más bien haciendo uso de la modalidad del teletrabajo.
3. El teletrabajo genera un equilibrio favorable entre los espacios laborales y personales de los empleados de acuerdo con la voluntad de ambas partes al momento de la adopción del teletrabajo además se debe generar una nueva dinámica de interrelación, de comunicación ágil y efectiva.

#### Recomendaciones:

1. Se recomienda hacer uso de la modalidad de teletrabajo para el área de recursos humanos, ya que para la misma representa una serie de beneficios y ventajas a las que podrían acceder, siempre y cuando ellos brinden las correspondientes capacitaciones y herramientas tecnológicas a sus empleados, para su correcta ejecución.
2. Es necesario la identificación del perfil de los empleados que harán teletrabajo, para dar un primer paso de la correcta implementación de la modalidad, debido que el estilo de supervisión será modificado al no ser directo.
3. CANAM Centroamericana deberá generar nuevas formas de interrelación entre todos sus empleados, manteniendo un sentido de pertenencia organización-empleado, promoviendo una comunicación constante mediante reuniones periódicas vía medios electrónicos seleccionando la que mejor se acople a sus necesidades, adicionalmente, la organización a través de capacitaciones a sus teletrabajadores le debe brindar las herramientas conocimientos y habilidades necesarios sobre cómo deben realizar sus actividades fuera de las instalaciones.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación describe la modalidad del teletrabajo en el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la unidad de recursos humanos, garantizando el servicio de outsourcing de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V. Con el objetivo de mejorar los servicios que se ofrecen en tiempos de pandemia.

El trabajo se elaboró en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I del trabajo de investigación contiene el planteamiento del problema y el marco teórico de referencia de la empresa CANAM Centroamericana , destacando aspectos como generalidades de la empresa, entre ellas la misión, visión, valores, organigrama y los servicios de outsourcing que dicha empresa ofrece; De igual forma se menciona el marco legal e institucional conformado por diferentes leyes que rigen el teletrabajo y el outsourcing en el territorio Salvadoreño, además se describe el marco general del teletrabajo, outsourcing y reclutamiento, selección y contratación.

El Capítulo II contiene la investigación de campo en el cual se realizó un diagnóstico de la situación actual de la implementación del teletrabajo en la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V, por medio de la recolección de información a través encuestas a empleados del área de recursos humanos y entrevistas a gerentes de la empresa CANAM Centroamericana, que sirvieron como base para elaborar conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III se presenta una propuesta para la modalidad del teletrabajo en el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la unidad de recursos humanos, garantizando el servicio de outsourcing de la empresa CANAM Centroamericana S.A DE C.V. En la cual se desarrollan actividades como establecer políticas y normas internas dentro del departamento de Recursos Humanos para lograr una correcta implementación de teletrabajo en el departamento de recursos humanos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, además de adquisiciones

de equipo tecnológico y softwares enfocadas en la Organización, los Perfiles aplicables a teletrabajo, Infraestructura, Herramientas y Softwares (Servidores VPN y ASANA) para el control y buen funcionamiento de la modalidad del teletrabajo.

# **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V. Y GENERALIDADES DEL TELETRABAJO.**

## **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. ANTECEDENTES**

Grupo Rolsa está integrado por CANAM y Adinser. Desde la fundación de la primera empresa CANAM se constituyó en 1981 en la ciudad de Guatemala, Grupo Rolsa viene desarrollando su actividad principal en la prestación de servicios de recursos humanos y soluciones de higiene. Con la gran variedad de servicios y productos con los que cuenta la empresa han logrado un gran objetivo, ofrecer soluciones integrales.

Sin embargo, CANAM día con día enfrenta ciertos problemas organizacionales. Los problemas más comunes que enfrenta dicha empresa son: la eficiente captación de personal, los contratiempos, la deficiencia en el departamento de recursos humanos y el no tener un marco de referencia establecido del uso de tecnologías en el área de recursos humanos.

#### **1.1 Caracterización del problema**

**Eficiente captación de personal:** La labor de recursos humanos de buscar personal altamente capacitado para asumir las responsabilidades de outsourcing, en un lapso determinado de tiempo, termina siendo una labor muchas veces agotante, presentándose así muchas veces contratiempos, dado que en la actualidad no se pueden dar aglomeraciones masivas por el COVID 19 el método tradicional de reclutamiento, selección y contratación ha quedado desfasado, por lo que es difícil la labor en lapsos cortos de tiempo.

**Deficiencia en el departamento de Recursos Humanos:** En temporadas de contratación alta es necesaria la intervención muchas veces de la gerente de operaciones y la gerente

de ventas al hacer el reclutamiento, selección y contratación y demás gestiones administrativas del personal porque el área de recursos humanos no da abasto para dicha labor.

No poseer conocimientos de la modalidad del teletrabajo en el área de recursos humanos. Al no contar con el conocimiento necesario acerca de la modalidad la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V, ha cometido errores durante la ejecución del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación privándose en sí de todos los beneficios que aporta dicha modalidad en el caso de una correcta aplicación.

## 2. Formulación del problema

¿En qué medida la modalidad del teletrabajo incide en el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la unidad de recursos humanos, garantizando el servicio de outsourcing de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V?

## **B. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V**

### 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

CANAM se constituyó en 1981 en la ciudad de Guatemala. Actualmente cuenta con operaciones en toda la región centroamericana y en El Salvador se encuentra ubicada en 99 avenida Norte #542, Col. Escalón, San Salvador. Se especializa en servicios de Outsourcing de recursos humanos, ofreciendo soluciones confiables y versátiles, y adaptándose a las necesidades de sus socios comerciales. Cuenta con un equipo de trabajo calificado de 5,000 colaboradores trabajando día con día con la idea de inspirar en sus clientes una cultura de mejora continua.

A través de su servicio de Outsourcing de planillas de salarios, permiten a los profesionales de recursos humanos de sus clientes enfocarse en aspectos más trascendentes de su operación como productividad, motivación y fidelización.

## 1.1 Generalidades de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

CANAM Centroamericana S.A de C.V cuenta con 800 empleados en el área operativa y 12 en el área administrativa en El Salvador, a nivel centroamericano CANAM cuenta con un aproximado de 5,000 empleados. El giro principal de la empresa son los servicios de outsourcing para el reclutamiento de personal.

### Filosofía de CANAM Centroamericana S.A de C.V

Misión de CANAM: Son socios estratégicos de clientes, generando valor a través de soluciones integrales de Outsourcing, confiables y versátiles.

Visión de CANAM: Consolidarse en el mercado de Servicios Integrales de Outsourcing de la región centroamericana, proporcionando la mejor relación costo beneficio.

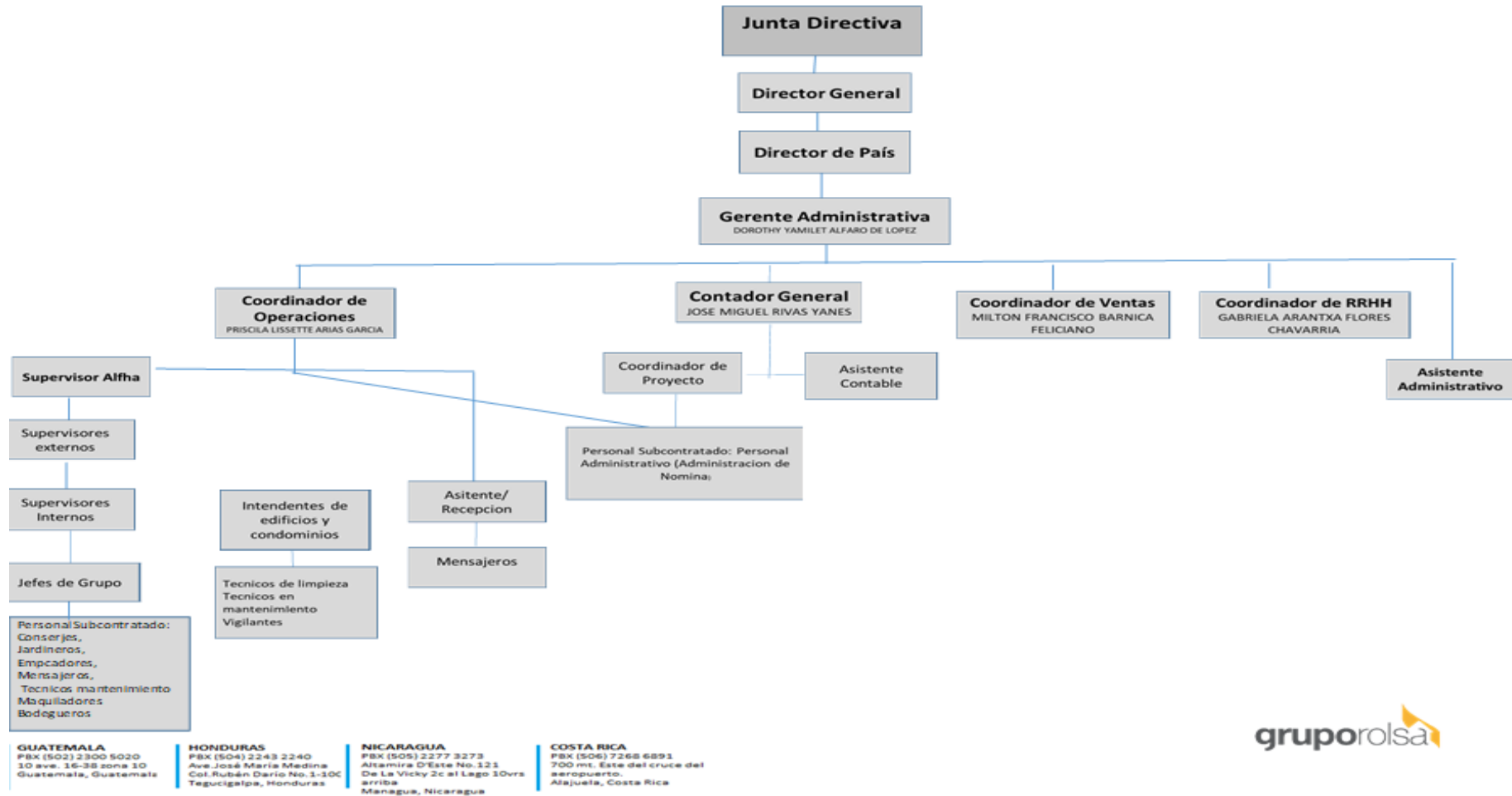
### Valores

1. Excelencia
2. Fidelidad
3. Versatilidad
4. Responsabilidad
5. Compromiso
6. Confianza



EL SALVADOR  
 PBX (503) 2263 1720  
 Col. Cumbres de La Escalón, Pol. I,  
 Ca. Las Granadillas, Paj. Miramar SA  
 San Salvador, El Salvador

**ORGANIGRAMA GRUPO ROLSA EL SALVADOR**



Fuente: CANAM Centroamericana S.A de C.V,2020

CANAM ofrece servicios de outsourcing para el área de:

***Figura n°1: Servicios de outsourcing de CANAM centroamericana S.A de C.V***



*Fuente: Elaboración propia.*



Los servicios de Outsourcing de planillas de salarios que ofrece CANAM son:

1. Responsabilidad patronal
2. Reducción de costes fijos de su departamento de recursos humanos
3. Cálculo de salarios y aplicación de pagos
4. Reducción en tiempos de respuesta a requerimientos de pagos
5. Supervisión de todo el proceso de pago

Los servicios en el reclutamiento y selección que ofrece CANAM son:

1. Incrementar el talento de su organización. A través de sus políticas de reclutamiento, se busca personal inspirado y que comparta los valores de su empresa.
2. Poder cubrir rápidamente vacantes, periodos de vacaciones, períodos de suspensión por el seguro social.
3. Reducir los costes fijos de su departamento de recursos humanos.
4. Los procesos permiten tener mucha flexibilidad en todos los procesos de contratación, permitiendo adaptarse a sus necesidades fácilmente.
5. Garantizar la fiabilidad de todo personal que ingrese a su organización, a través de pruebas de confiabilidad.
6. Asesorar en cualquier proceso al departamento de recursos humanos.

CANAM ofrece personal temporal que permiten a sus clientes completar sus planillas de salarios en temporadas altas o en proyectos diversos. Las soluciones incluyen:

1. Desmontadores de carga
2. Conserjes
3. Jardineros
4. Personal de Delivery
5. Empacadores para supermercados
6. Personal administrativo

## 2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DEL TELETRABAJO Y OUTSOURCING

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

La investigación tiene como una de sus bases la Constitución de la República de El Salvador ya que en ella se encuentran los principios fundamentales del derecho laboral, así como el marco normativo que deberá observarse en el análisis de las demás disposiciones que se deben tener en cuenta.

Art. 37 establece que el Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales<sup>1</sup>. El contrato suscrito por ambas sociedades sea de carácter mercantil, el trabajo no puede ser considerado como un artículo de comercio ya que posee un contenido social, es decir, tiene una función social, establecida en el presente artículo.

En atención al tema del teletrabajo, es menester el análisis de los artículos constitucionales tales como el 38, 39, 42, 47 y 49; los cuales disponen que el trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones; y que estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores derechos en materia de salario, aguinaldo, jornada de trabajo, derecho protector de mujeres y menores y la previsión social.

El Art.102, garantiza la libertad económica en lo que no se oponga al interés social.

---

<sup>1</sup> Constitución de la República de El Salvador, 15 de diciembre de 1983; Decreto Constituyente N° 38, publicado en el diario oficial N° 234, Tomo N° 281.

El estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para incrementar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

El Art. 103 establece que se reconoce y garantiza el derecho a la propiedad privada en función social.

### **LEY DE REGULACIÓN DEL TELETRABAJO**

El teletrabajo aporta numerosos beneficios sociales y laborales, promueve el trabajo decente, beneficia a trabajadores con responsabilidades familiares, accede a una fuerza de trabajo más amplia y diversa, así como también, es una estrategia para hacer frente a los problemas medioambientales y de congestión urbana.

Art. 5 El teletrabajo pueden realizarse de las siguientes formas

- A. En domicilio: al ejecutado por el trabajador en su domicilio
- B. En Centros de Trabajo o Telecentros: Al ejecutado en un centro diseñado para el trabajo, que cuenta con recursos compartidos e instalaciones informáticas y de telecomunicaciones necesarias.
- C. Móvil e Itinerante: cuando el puesto de trabajo no está situado en un lugar determinado.
- D. Alternado: cuando los trabajadores solo trabajan en su hogar o en un telecentro ciertos días de la semana y el resto lo hacen presencialmente.
- E. Conectado: cuando el teletrabajador se encuentra permanentemente conectado y sujeto a cualquier forma de control de parte del empleador, dentro de la jornada de trabajo.
- F. Desconectado: El trabajador presta sus servicios conectándose a los sistemas tecnológicos del empleador, sin embargo, su comunicación con la empresa no es permanente ni constante.

En el Art. 6 inciso segundo de la Ley de Regulación del Teletrabajo indica que en el apartado del contrato individual de trabajo previsto en el art. 23 numeral 6 del Código de Trabajo, se podrá establecer la modalidad de teletrabajo en los términos previstos en esta ley.<sup>2</sup> Lo anterior faculta para la contratación de dicha modalidad o el anexo de una adenda cuando el contrato se encuentre previo.

El Art. 12. Hace referencia a que las personas empleadas bajo la modalidad del teletrabajo tienen los mismos derechos individuales y colectivos que los trabajadores presenciales, en cuanto a seguridad social, previsional, prestaciones de ley, seguridad e higiene ocupacional y libertad sindical.

### **CÓDIGO DE TRABAJO**

El Código de Trabajo de El Salvador, respalda tanto las teorías contractualistas, como la teoría de la relación de trabajo tal como lo establecen los siguientes artículos.

Art. 1. Establece el objeto principal del mismo, el cual es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores<sup>3</sup>, asimismo, dicho Código presume la existencia de una relación laboral, aun sin la figura del contrato; es decir, que el Código también adopta la postura anti contractualista establecido en el Art. 20

El Art. 17 de la presente ley establece: el contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

---

<sup>2</sup> Ley de Regulación del Teletrabajo, en El Salvador, 16 de junio de 2020; Decreto Legislativo N° 600, Publicado en el diario oficial N°123, Tomo N°427.

<sup>3</sup> Código de Trabajo de la República de El Salvador, 23 de junio de 1972; Decreto Legislativo N° 15, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236 del 31 de julio de 1972.

Art. 24. En los contratos individuales de trabajo se entenderán incluidos los derechos y obligaciones correspondientes, emanados de las distintas fuentes de derecho laboral, tales como:

- a) Los establecidos en este Código, leyes y reglamentos de trabajo;
- b) Los establecidos en los reglamentos internos de trabajo;
- c) Los consignados en los contratos y convenciones colectivos de trabajo;
- ch) Los que surgen del arreglo directo o del avenimiento ante el Director General de Trabajo, en los conflictos colectivos de carácter económico;
- d) Los que resulten del laudo arbitral pronunciado en los conflictos a que se refiere el literal anterior; y
- e) Los consagrados por la costumbre de la empresa.

En este sentido, varios de los derechos laborales reconocidos en los instrumentos internacionales de derechos humanos y los que recoge la Constitución y la Legislación Salvadoreña. Pagar al trabajador el salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecido en el Capítulo I del Título Tercero del Libro Primero del Código de Trabajo:

En primer lugar, el salario de acuerdo con el Art. 119 del Código de trabajo, es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

En El Salvador, el salario mínimo mensual actualizado es de 365 dólares para el sector comercio y servicio, dicha obligación es aplicada a las empresas Outsourcer, que brindan servicios de atención al cliente y asistencia técnica, así como la empresa que nos ocupa.

Es menester el análisis de los artículos 29 y 30 del Código de Trabajo que indican las obligaciones y prohibiciones del empleador, ambos artículos son de suma importancia ya que la Ley de Regulación del Teletrabajo señala que en todo lo no previsto en dicha

norma, se aplicará supletoriamente lo dispuesto en el Código de Trabajo y demás leyes que regulan las relaciones laborales, en lo que fuera aplicable; por lo que es importante dar estricto cumplimiento a temas relacionados a jornadas de trabajo, horarios, días de descanso semanal y demás prestaciones laborales, de seguridad social, previsional y de seguridad e higiene ocupacional, dichos artículos supra establecen las obligaciones y las prohibiciones del empleador, destacamos los siguientes numerales en atención al citado artículo 29:

3) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;

9) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y

10) Todas las que les impongan el Código de Trabajo, la Ley de Prevención y Control de la Infección provocada por el virus de la Inmunodeficiencia Humana, y demás fuentes de obligaciones laborales.

También, dicho Código indica las prohibiciones para los empleadores en su Art. 30, entre ellas los siguientes numerales:

1) Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;

Se relaciona directamente con lo relativo a las Compras compulsivas establecidas en la Constitución de la República de El Salvador: Arts. 11, 22 y 23.

10) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal; y

11) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Código y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores establecido en Restricción de derechos de los trabajadores Convenio de la Organización Internacional del Trabajo 155. Art.13

## **LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO Y SUS REGLAMENTOS**

El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

El Artículo 5 de la presente ley establece que será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley; así como desarrollar funciones de vigilancia, asesoramiento técnico y verificación del cumplimiento de las obligaciones por parte de los sujetos obligados, y sancionarlos por infracciones<sup>4</sup>.

De acuerdo al giro de la empresa CANAM Centroamericana se hace referencia al Art. 9: Que los trabajadores y trabajadoras contratados de manera temporal deberán gozar del mismo nivel de protección en materia de seguridad ocupacional que el resto de los

---

<sup>4</sup> Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, 21 de enero del 2010; Decreto Legislativo N° 254, Publicado en el Diario oficial N° 82, Tomo NO° 387 del 5 de mayo del 2010.

trabajadores de la empresa. No podrán establecerse diferencias en el trato por motivos de duración del contrato.

El Art. 10 establece que el empleador deberá adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición a los riesgos ocupacionales de los trabajadores, mediante la adaptación de las condiciones del empleo, a los principios y regulaciones que rigen la salud y seguridad ocupacional.

El Art.11 establece el tratamiento de los aspectos relacionados con la seguridad, la salubridad, la higiene, la prevención de enfermedades y en general, las condiciones físicas de los lugares de trabajo deberán ser acordes a las características físicas y biológicas de los trabajadores, lo cual en ningún caso podrá ser utilizado para establecer discriminaciones negativas.

### **LEY DEL SEGURO SOCIAL**

La Constitución y la Ley del seguro social han creado el Seguro Social Salvadoreño, encomendando al organismo denominado “Instituto Salvadoreño del Seguro Social” la ejecución de varios programas de dicha naturaleza en beneficio de los trabajadores y sus familias.

El Art. 3 establece que el Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los



reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.<sup>5</sup>

El Art. 48 establece que, en caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

También se complementa en el artículo 53 que indica que en los casos de accidente de trabajo o de enfermedad profesional, los asegurados tendrán derecho a las prestaciones consignadas en el Art. 48.

### **LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES**

El Art. 17 establece que todos los afiliados al Sistema, así como sus empleadores, podrán cotizar a las cuentas individuales de ahorro para pensiones, valores superiores a la cotización a que se refiere el artículo 16 de esta Ley, ya sea en forma periódica u ocasional, con el objeto de incrementar los saldos de sus cuentas para financiar una pensión anticipada o para aumentar el monto de su pensión.

Dicho sistema de pensiones, visto desde un punto de capitalización individual, administrado por empresas privadas, observando que cada trabajador tiene una cuenta de ahorro a su nombre y acumula dinero para su futura jubilación. Formalmente las actividades básicas de los trabajadores al interior de la Ley supra se remite primero a la afiliación por medio de un contrato con carácter vitalicio con la libertad de elegir su AFP, del acto anterior y en segundo lugar se origina la obligación de cotizar, actualmente es un máximo del 6.25% del salario mensual, el cual se divide un 3.25%

---

<sup>5</sup> Ley del seguro social, en El Salvador, 3 de diciembre de 1953; Decreto legislativo N°1263, publicado en el diario oficial N° 226, Tomo N° 148 del 11 de diciembre de 1953.

que se destina a su Cuenta Individual de Ahorro para Pensiones (CIAP), un 1.3% al pago del seguro de invalidez y sobrevivencia y un 1.7% como precio máximo por la administración y manejo de la cuenta.

## **LEY DE EQUIPARACIÓN DE OPORTUNIDADES**

Con respecto a la ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y en relación con la empresa CANAM y el teletrabajo esta ley establece en el Art 23 que: El sector público y la empresa privada facilitarán la integración laboral a las personas con discapacidad.

El Art. 24 establece que: Todo patrono privado tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de que se trate.

Es menester el análisis del Art. 26 que se fomentará el empleo de trabajadores con discapacidad, mediante el establecimiento de programas de inserción laboral<sup>6</sup>.

El proveedor, como patrono del personal que emplee para la ejecución del servicio objeto a los contratos de outsourcing, es responsable exclusivamente del pago de los salarios y prestaciones sociales a sus trabajadores, dependientes e intermediarios, así como, el pago de aportaciones de Seguridad Social, todo bajo el régimen establecido por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y en el Sistema Previsional, de acuerdo con las leyes de la República de El Salvador.

---

<sup>6</sup> Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad, 27 de abril de 2000; Decreto Legislativo N° 888, Publicado en el Diario Oficial N° 95, Tomo N°347, del 24 de mayo de 2000.

## **LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

El Art. 3 Establece los lineamientos del tratamiento de ingresos gravados y no gravados que todas las empresas cuyo giro económico sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza genera la obligación de pago del impuesto establecido en dicha ley<sup>7</sup>.

## **LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Esta ley en el Art. 16 constituye como hecho generador del Impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración<sup>8</sup>.

## **CÓDIGO DE COMERCIO**

Art. 945. Las obligaciones, actos y contratos mercantiles en general, se sujetarán a lo prescrito en el Código Civil, salvo las disposiciones del presente Título.

Este contrato es de tipo conmutativo, ya que cada una de las partes se obliga a dar o hacer una cosa que se mira como equivalente a lo que la otra parte debe dar o hacer a su vez y que en este caso se hace referencia a la empresa cliente y empresa Outsourcer. De conformidad al Art. 945 del Código de Comercio, en relación con el Art. 1,312 del Código Civil.

Art. 966. Los contratos mercantiles que se celebren por correspondencia, quedarán perfeccionados desde que el proponente reciba la respuesta en que se acepte lo que

---

<sup>7</sup> Ley del Impuesto sobre la renta, 21 de diciembre de 1992; Decreto Legislativo N° 101, Publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo N°317, del 21 de diciembre de 1992.

<sup>8</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia De Bienes Muebles y a la Prestación De Servicios, 24 de julio de 1992; Decreto Legislativo N° 224, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N°316, del 31 de julio de 1992.

haya ofrecido; pero si en ella se proponen condiciones que modifiquen la propuesta original, el contrato con las modificaciones se perfeccionará hasta que se reciba la contestación<sup>9</sup>.

**Cuadro n°1: Marco institucional**

Ley	Institución reguladora
Constitución de la República de El Salvador	Corte suprema de justicia a través de la sala de lo constitucional
Ley de Regulación del teletrabajo	Ministerio de trabajo y Previsión social
Código de trabajo	Ministerio de trabajo y Previsión social
Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo y sus reglamentos	Ministerio de trabajo y Previsión social
Ley del seguro social	Instituto Salvadoreño del seguro social
Ley del sistema de ahorro para pensiones	Superintendencia del sistema financiero
Ley de equiparación de oportunidades	Ministerio de trabajo y Previsión social
Ley del Impuesto sobre la renta	DGII Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.
Ley de Impuesto a la Transferencia De Bienes Muebles y a la Prestación De Servicios	DGII Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda
Código de comercio	Ministerio de Economía

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>9</sup> Código de comercio de la República de El Salvador, 08 de mayo de 1970; Decreto Legislativo N° 671, publicado en el Diario Oficial N°140, Tomo N° 228 del 31 de julio de 1970.

### 3. MARCO GENERAL DEL TELETRABAJO, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y OUTSOURCING

#### 3.1 TELETRABAJO

Dado los acontecimientos presentados en el año 2019 a raíz de la pandemia por el COVID 19, el teletrabajo dejó de ser un tema poco conocido a ser puesto en práctica por muchas empresas a nivel internacional y nacional, muchas de estas sin tener un previo plan de acción ni conocimiento de este tema, pero el teletrabajo es una modalidad que ya posee antecedentes históricos e información de referencia de este.

##### 3.1.1 Antecedentes históricos

La primera referencia del teletrabajo se puede encontrar en Estados Unidos en la década de los setenta, en el año 1973 en plena crisis petrolera, por la carencia de combustibles y la dificultad de trasladarse a los lugares de trabajo.

El físico norteamericano Jack Nilles planteó la posibilidad de llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo. Esta idea era muy atractiva, pues se pensaba que podría solucionar el problema por el cual se estaba estancando la economía del país al verse afectado en no tener transporte, y de forma secundaria se atacarían, además el problema de congestionamiento y pérdida de tiempo muerto en trasladarse al trabajo.

Este es el inicio del concepto en inglés de “telecommuting”. Sin embargo, en aquella época no se contaba con el suficiente desarrollo tecnológico para cumplir el objetivo del teletrabajo y que se constituya en una realidad masiva. Si bien para el año 1973 ya existían tecnologías de la información como la computadora y el internet, su uso no era generalizado, únicamente tenían acceso a estas herramientas los altos ejecutivos

de las empresas. Se afirma, en ese entonces, que tendría que pasar, por lo menos 20 años para que toda la población interesada pueda hacer práctico el teletrabajo.

Las personas que tenían el acceso en ese entonces eran los altos ejecutivos de las empresas y únicamente ellos tuvieron la excepción de teletrabajar desde el lugar donde estén, hogares, hoteles, etc. Al transcurrir los años y con el boom de esta modalidad laboral, muchas empresas al ver que era una opción eficaz en cuanto a varios factores positivos que benefician al trabajador y a la empresa, se implementan proyectos piloto en las corporaciones probando con sus empleados la práctica del teletrabajo.

Esta nueva ejecución de trabajo conlleva otros objetivos con el progreso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's): se impulsa la innovación; permite trabajar desde cualquier lugar y momento, lo cual incide en el incremento de la productividad de las empresas. Aparte de las empresas, organizaciones, compañías, instituciones, etc., que pusieron en marcha el proyecto del teletrabajo, miles de trabajadores autónomos empezaron a trabajar desde sus casas con el propósito de aprovechar la tecnología que se ve continuamente mejorada, reducir costos y tiempos de desplazamiento, apoyar al medio ambiente al disminuir la contaminación con los gases que emanan los vehículos motorizados.

### 3.1.2 Definición de teletrabajo

La palabra Teletrabajo proviene de la unión telou (griego) y tripaliare (latín), que significan lejos y trabajar respectivamente. La palabra implica por tanto trabajo a distancia, pero más allá de ese significado existen otros que complementan esta definición. El teletrabajo se entiende como una modalidad laboral a distancia que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) para alcanzar sus objetivos.

La Organización Internacional del Trabajo -OIT- define teletrabajo como: Una forma de trabajo en la cual: a) Él mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) La nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”.<sup>10</sup>

En El Salvador, la definición del teletrabajo se encuentra definido en el artículo 3 de la Ley de regulación de trabajo como: “Una forma de desempeñar la relación de trabajo de carácter no presencial, total o parcialmente, por tiempo determinado o de manera indefinida, fuera del centro de trabajo y utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación.”<sup>11</sup>

A la vez es necesario entender lo que no es la modalidad de teletrabajo, puesto que se puede llegar a cometer el error de confundir términos.

Lo que no es teletrabajo

1. No es una profesión
2. No es un call center
3. No es una manufactura en casa
4. No es servicio a domicilio<sup>12</sup>

### 3.1.3 Características del teletrabajo

Más allá de la definición siendo una modalidad que es puesta práctica presenta una serie de características, que son importantes puesto que son la razón de ser del teletrabajo.

---

<sup>10</sup> La Organización Internacional del Trabajo -OIT- (Citado en Vittorio Di Martino, 2004).

<sup>11</sup> Art. 3, Ley de Regulación del Teletrabajo, en El Salvador, 16 de junio de 2020; Decreto Legislativo N° 600, Publicado en el diario oficial N°123, Tomo N°427.

<sup>12</sup> Libro blanco | el abc del teletrabajo en Colombia

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus responsabilidades.
3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.<sup>13</sup>

### 3.1.4 Modalidades del teletrabajo

En la actualidad existen diversas modalidades de teletrabajo, modalidades que buscan cumplir con las responsabilidades de quienes lo desempeñan. No se puede delimitar a una definición o clasificación única, todo depende del acuerdo al que llegue el trabajador con su patrono, la ubicación geográfica y el tiempo establecido siempre cumpliendo características básicas dentro de lo establecido por la modalidad.

Con base a la bibliografía que se ha encontrado sobre modalidades del trabajo, se menciona:

1. Teletrabajo autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándose desde cualquier lugar elegido por ellos.
2. Teletrabajo suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.

---

<sup>13</sup> Libro blanco | el abc del teletrabajo



3. Teletrabajo móvil: Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.<sup>14</sup>

### 3.1.5 Beneficios para la organización

El teletrabajo representa para muchas empresas beneficios y ventajas que al no implementar la modalidad estaban lejos de su alcance, desde que las organizaciones entiendan lo que representa la modalidad pueden acceder a beneficios y estos pueden ser entendidos así desde distintos ámbitos.

#### a) Para el negocio

1. Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio.
2. Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos.
3. Reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros

#### b) Para el área de recursos humanos

- 1) Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización.
- 2) Mayor índice de retención del personal capacitado.

---

<sup>14</sup> Libro blanco | el abc del teletrabajo en Colombia

- 3) Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad

c) Beneficios para los trabajadores

1. Ahorros en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina.
2. Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público.
3. Ahorros y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares.
4. Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.
5. Reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas.
6. Mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.
7. Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.<sup>15</sup>

### 3.1.6 Elementos del Teletrabajo

En términos esenciales y simples la modalidad de teletrabajo conlleva una serie de elementos que lo distinguen de otras modalidades, de otra forma se podría visualizar como elementos necesarios para la implementación del trabajo remoto.

---

<sup>15</sup> Libro blanco | el abc del teletrabajo en Colombia

La implantación de un proyecto de Teletrabajo exige, sin lugar a duda, un esfuerzo para la organización, que debe ser puesto en valor de cara a los trabajadores y reconocido por ellos. Ello implica gestionar recursos humanos y tecnológicos, saber identificar los perfiles adecuados para teletrabajar, que estén directivos adecuados al frente de los teletrabajadores, que esta modalidad de Teletrabajo contribuye con mayor eficiencia en la gestión de las empresas.<sup>16</sup>

#### Elementos necesarios para aplicar el Teletrabajo

1. Infraestructura, fundamentalmente los equipos y sistemas informáticos, así como la infraestructura mobiliaria.
2. Servicios básicos, son los servicios públicos relacionados con el agua y alcantarillado, energía eléctrica, teléfono, y tecnologías de la información y telecomunicaciones como por ejemplo el internet.<sup>17</sup>
3. Condiciones ambientales de trabajo, se refiere al lugar en donde se realiza el trabajo, este debe ser adecuado para la realización de las tareas. Se debe tener en cuenta lo que sigue: Nivel de ruido, iluminación, espacio físico, muebles ergonómicos, en caso de posibles incidencias entre el domicilio, el trabajo y el equipo, se debe proveer seguridad y medidas especiales<sup>18</sup>

Existen otros criterios adicionales a considerar en cuanto a la implementación del Teletrabajo, tales como:

1. Características del lugar de trabajo, deben establecerse en la reglamentación de la modalidad de Teletrabajo, el cumplimiento de normas básicas de primeros

---

<sup>16</sup> Fundación Más Familia 2012.

<sup>17</sup> Madsen S 2003, 35-58.

<sup>18</sup> SEAP 2006

auxilios y seguridad laboral, así como de un espacio amplio para el equipo y la oficina.<sup>19</sup>

2. Equipamiento y gasto, comprende hacer las previsiones de los gastos relacionados con la conservación y reparación de inmuebles ya sean propios o arrendados, gastos de conservación y reparación de mobiliario, gastos por vigilancia, revisión, conservación y mantenimiento de máquinas e instalaciones de oficinas.
3. Equipos informáticos y su mantenimiento, en esta parte si la empresa asume el costo de los equipos, programas informáticos, accesorios y su mantenimiento, el equipo deberá ser utilizado para actividades relacionadas con temas de la empresa; en caso de que el teletrabajador aporte con su equipo, el deberá correr con el mantenimiento. En ese sentido se deben establecer plazos para la revisión técnica de los equipos por parte de la empresa, así como el manejo y control de la información de importancia.
4. Otros gastos, referidos a trabajar en un lugar diferente al sitio del centro de trabajo, esto supone incurrir en una serie de gastos, fijos y variables, entre los cuales se distinguen:

Así, en el caso del Teletrabajo se ve la necesidad de que haya compromisos y acuerdos claros sobre los gastos señalados, para que la modalidad beneficie tanto al trabajador como a la empresa.

La necesidad de establecer un perfil para el teletrabajador es necesario para toda aquella empresa que decida incursionar en esta modalidad, es conveniente considerar la aptitud individual, psíquica y social para teletrabajar, así como las actividades y características del puesto que desempeña la persona empleada.

---

<sup>19</sup> (UGT 2014).

Así como también establecer competencias, cualidades y características que debe poseer la persona que labora bajo esta modalidad.

Se mencionan a continuación características y condiciones de un teletrabajador, que incrementen las probabilidades de éxito en esta modalidad de trabajo

### 3.1.7 Perfil del teletrabajador:

1. Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa
2. Capacidad de proceder solo, sin supervisión; capacidad para tomar decisiones
3. Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio
4. Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados
5. Competencia para plantear un plan de acción con objetivos, definiendo empleo de recursos y prioridades
6. Disciplina, sistematicidad y orden
7. Capacidad de gestionar la comunicación
8. Capacidad de autogestionar el tiempo
9. Alto grado de compromiso
10. Capacidad para armonizar vida familiar y laboral<sup>20</sup>

Al momento de buscar y seleccionar personas para el teletrabajo en una empresa, es muy importante la valoración de estas competencias, estrechamente vinculadas al desempeño de esta modalidad laboral.

## 3.2 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN EL TELETRABAJO

El proceso de reclutamiento, selección y contratación es de suma importancia para todas las organizaciones puesto que es la forma en la que adquieren uno de los

---

<sup>20</sup> Manual de buenas prácticas en teletrabajo.

recursos fundamentales, la mano de obra, la cual determina el éxito o no de toda empresa.

### 3.2.1 Definición de reclutamiento.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda, y termina cuando se receptionan las solicitudes de empleo.<sup>21</sup>

El reclutamiento comienza, a partir de la información respecto de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización y que conllevan a la investigación y búsqueda de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las que, probablemente serán seleccionadas acorde a las necesidades de la organización.<sup>22</sup>

La principal función del reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante diversas técnicas al personal idóneo para la organización.

#### Métodos para captar nuevo personal

Entre alguno de los métodos más empleados por las diversas organizaciones para captar nuevo personal son<sup>23</sup>:

- a) Avisos: Los servicios públicos para atraer postulantes colocan un aviso en la prensa o en alguna revista especializada. Es importante que la elección del medio sea el adecuado para el cargo a llenar, poniendo atención al día de publicación y al tipo de aviso, de tal forma que señale claramente cuál es el cargo y los requisitos mínimos para postular. A su vez la elaboración del

---

<sup>21</sup> Williams B. Werther. Jr. / Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos

<sup>23</sup> Williams B. Werther. Jr. / Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos

anuncio debe tener en cuenta los siguientes aspectos; determinar lo que hay para ofrecer a los candidatos; determinar el sector del mercado de trabajo que se pretende alcanzar; escoger anuncio; verificar el tipo de anuncio que se pretende hacer; puede ser abierto o cerrado (con o sin la identificación de la empresa).

- b) Consultoras: Todos aquellos organismos, ya sean públicos o privados que prestan servicios de reclutamiento y selección de personal. El Departamento de Recursos Humanos se contacta para que presente uno o más candidatos para proveer los puestos de trabajos respectivos. Este sistema es de alto costo, pero con una alta asertividad en el proceso de reclutamiento.
- c) Instituciones Educativas: El encargado del Departamento de Recursos Humanos se contacta con Institutos y Universidades para la búsqueda de egresados. Costo barato, pero, personal sin experiencia.<sup>24</sup>
- d) Solicitudes espontáneas: Los postulantes llevan sus antecedentes, que incluyen una carta de presentación y currículum vitae; éstas son seleccionadas y archivadas para futuras necesidades. A estas solicitudes se debe dar una validez máxima de seis meses.

### 3.2.2 Definición de selección de personal.

La selección de personal es el procedimiento, técnico, mediante el cual se pretenden descubrir y medir atributos personales, con el fin de determinar qué postulantes se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades, y lograr mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal<sup>25</sup>

Los empleadores están cada vez más interesados en el proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Williams B. Werther. Jr. / Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos

<sup>25</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos

<sup>26</sup> Sonia Landoff de Reizing, Selección de Personal, Editorial Universitaria,

El objetivo de la selección de personal es elegir y clasificar los candidatos más adecuados para el puesto de trabajo dentro de la empresa u organización con el fin de cubrirla con la persona que se adapte tanto a las actividades del puesto de trabajo como a la cultura de la empresa.

Para poder encontrar al candidato ideal en un proceso de selección de teletrabajo al 100%, es indispensable buscar en el lugar correcto. Los portales de empleo digitales pueden ser la opción más popular y tradicional, pero en tiempos de virtualidad plena no son suficientes para cubrir las exigencias de la empresa.

El programa de selección es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, interviniendo especialistas en recursos humanos, y básicamente un psicólogo laboral, para un proceso de selección montado sobre bases científicas estadísticamente definidas.

La selección de personal intenta solucionar dos problemas básicos<sup>27</sup>

- a) la adecuación del hombre al cargo, y
- b) la eficiencia del hombre en el cargo.

Todo proceso de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado.

Los requisitos de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

---

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos



### 3.2.3 Definición de contratación.

Posteriormente al reclutamiento y selección es la contratación, en ella se realiza la formalización de la entrada del candidato como empleado. Es el momento esencial puesto que se firma y se crea el contrato entre la empresa y el teletrabajador aplicando los ajustes legales necesarios.

La contratación en el campo de la administración pública toma el carácter de una designación, por cuanto es la administración del Estado la que fija las condiciones preexistentes, no existiendo la posibilidad de pactar las condiciones de la contratación; lo cual no sucede en el campo privado, en donde ambas partes están en igualdad de derecho, y pactan libremente las condiciones en que se prestará servicio. Por tanto, podemos definir la contratación como el vínculo jurídico que une a un empleado con el empleador, en donde éste se compromete a prestar determinados servicios y aquél a remunerarlo.<sup>28</sup>

## 3.3 OUTSOURCING

Dada la cantidad de empresas que deciden contratar outsourcing el auge de este tipo de empresas en los últimos años ha incrementado considerablemente, en donde una empresa proporciona personal altamente cualificado a diversas compañías que así lo requieran, el término se puede definir como:

### 3.3.1 Definición

El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras "out" que traducida al español significa fuera y "source" cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito

---

<sup>28</sup> William B.Wether, Jr./Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos

empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante.<sup>29</sup>

El objetivo de dicho proceso busca encontrar una fuente externa que pueda funcionar en un área del negocio de manera más eficiente, obteniendo así más tiempo y recursos para centrarse en los aspectos clave de la gestión empresarial.

Para tener una mayor claridad a continuación recurriremos a las definiciones que varios autores han dado al respecto.

Los servicios de outsourcing son conocidos como servicios externos que una empresa requiere para completar actividades administrativas o de determinadas tareas técnicas que está ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces estas son por razones económicas.<sup>30</sup>

Outsourcing es el abastecimiento externo cuyo proceso consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo, impulsado por la necesidad de reducir costos ocasionados por ingresos escasos o presupuestos más limitados, fusiones y adquisiciones que han creado muchos sistemas redundantes.<sup>31</sup>

La subcontratación es la acción de mover algunas de las actividades internas y responsabilidades de decisión de la compañía a otros proveedores externos. La subcontratación implica más que los contratos comunes de compra y consulta, ya que no solo se transfieren las actividades sino también los recursos que permiten llevar a

---

<sup>29</sup> El Outsourcing y la Planeación Fiscal en México.

<sup>30</sup> Werther y Davis, (2000)

<sup>31</sup> Mondy (2005)

cabo dichas actividades, incluyendo personal, instalaciones, equipo, tecnología y otros activos. Así mismo se transfieren las responsabilidades para tomar decisiones relativas a determinados elementos de las actividades.<sup>32</sup>

### 3.3.2 Tipos de outsourcing

Los tipos de Outsourcing se clasifican de acuerdo con las áreas de la empresa en las que se puede recibir apoyo externo, a continuación, se enlistan los tipos más comunes:

Outsourcing de sistemas financieros.

Outsourcing de sistemas contables.

Outsourcing de sistemas informáticos.

Outsourcing en el área de Recursos Humanos.

Outsourcing de los sistemas administrativos.

Outsourcing de actividades secundarias<sup>33</sup>

### 3.3.3 Modalidades de los diferentes tipos de outsourcing

Para cada tipo de outsourcing existen diferentes tipos de modalidades entre las cuales se pueden mencionar:

1. In-house: Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
2. Off-site: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.
3. Co-sourcing: Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.

---

<sup>32</sup> Chase y Alilano, (2005)

<sup>33</sup> Outsourcing de gerencia

4. Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.<sup>34</sup>

#### 4. ASSESSMENT CENTER

##### 4.1 ¿Qué es el Assessment center?

El Assessment Center (Centro de Evaluación) es un método de evaluación situacional. Consiste en un conjunto de pruebas, que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación, que simula lo más realmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.

En general, los seleccionadores le darán la información necesaria sobre la organización, el papel que están asumiendo durante el ejercicio, sobre la prueba... (alguna información será crucial, otros más trivial). Los evaluadores buscan analizar sus capacidades para el puesto, como son la capacidad de manejar gran cantidad de información en un tiempo limitado, cómo priorizar su carga de trabajo, cómo tomar decisiones, cómo presenta los resultados, cuál es el motivo de su toma de decisiones, su capacidad de organización, de planificación, de interactuar.

##### Consejos y sugerencias

1. tratar de mantener la calma
2. leer la breve y cuidadosamente toda la información proporcionada
3. prestar atención a los detalles

---

<sup>34</sup> Outsourcing de gerencia.

4. dar un paso atrás y considerar cuáles son los factores más importantes son, priorizar las tareas
5. ser sistemático y lógico en su enfoque
6. estar dispuestos a dar razones de sus decisiones
7. tener confianza en su trabajo y ser asertivo en su caso en la discusión de sus recomendaciones

Competencias que normalmente se analizan:

1. Comunicación;
2. liderazgo;
3. gestión del tiempo;
4. escucha;
5. la motivación y el entusiasmo;
6. análisis de datos;
7. toma de decisiones;
8. capacidad para influir;
9. la creatividad;
10. integridad;
11. iniciativa;

Ejemplos de Assessment center: Dependiendo de la empresa y del puesto a ejercer, las pruebas pueden ser muy variadas, algunos ejemplos son:

1. Redactar un informe: Para este supuesto se le dará documentación relevante de la empresa que el candidato realice un informe ajustado a las preguntas de interés
2. Ejercicios de análisis: En estos ejercicios, se le dará una serie de documentos
3. relacionados con una situación hipotética o real para la vida.

4. Es probable que se le pida analizarlo y dar un breve informe verbal o escrito de sus recomendaciones.
5. Hacer una presentación pública en PowerPoint: sobre una documentación aportada por la empresa
6. In-baskets o bandeja de entrada: Se trata de ejercicios de simulación empresarial en el que se dan una bandeja de entrada o correos electrónicos llena de asuntos pendientes, notas de la empresa, teléfono y mensajes de fax, informes y correspondencia. Se le informará sobre la estructura de la organización y su lugar en él. Con este ejercicio se espera que tome decisiones, priorizar el orden de resolución de los problemas, proyectos, delegar funciones y recomendar acciones.
7. Entrevistas simuladas (cambio de roles)
8. Dinámicas grupales (se analiza la capacidad de trabajo en equipo)
9. Pruebas escritas (ej: de idiomas)

## 5. ASANA

Asana es una herramienta que permite gestionar el flujo de trabajo (tareas y proyectos) ofreciendo el detalle de inicio y culminación de cada una de estas, así mismo conecta a todo el equipo de trabajo permitiendo la comunicación, organización y planificación para llevar a feliz término los proyectos en cuestión.

Cuenta con una interface amigable e intuitiva que da fuerza al lema bajo el cual sus creadores la desarrollaron “La forma moderna de trabajar juntos”, pues sus creadores Justin Rosenstein (Tech Lead en Facebook y Product Manager en Google) y Dustin Moskovitz (Co-Fundador de Facebook) se plantearon la mejor forma de unir a todos los miembros del equipo para establecer flujos de trabajo organizados a fin de cumplir las metas propuestas y llegar a los objetivos deseados. Esta aplicación cuenta con una versión móvil y web.

## 5.1 ¿Para qué sirve Asana?

Como has podido notar Asana sirve para administrar y gestionar de forma centralizada y organizada todas las tareas y/o actividades a llevar a cabo en un proyecto, a través de ella es posible conformar equipos de trabajo, con los cuales se compartirá la planificación de cada una de las tareas que deban llevar a feliz término para cumplir con los objetivos deseados.

## 5.2 Ventajas de Asana

1. Es tan útil que se recomienda utilizarla tanto en las tareas cotidianas como para proyectos en específico.
2. La relación que existe entre calidad y precio es muy buena, para los beneficios que proporciona.
3. Permite la sincronización con Google Calendar.
4. Ofrece la opción de programar recordatorios y tareas recurrentes.
5. Es posible crear la tarea de tipo checklist.
6. Cuenta con la opción de cambiar las vistas en función de las preferencias y de las necesidades de los usuarios, produciendo en ellos esa sensación de agrado y que su interface sea lo más amena y amigable posible gracias a que es completamente personalizable.
7. Asana establece equilibrio entre un ambiente estructurante y un ambiente flexible al mismo tiempo.
8. Es posible enlazarla con el correo de Gmail.
9. Ofrece la opción de invitar colaboradores al proyecto y subir archivos de forma ilimitada.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V.**

### **C. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se llevó a cabo en el presente estudio fue de tipo descriptivo, dado que se buscó describir y explicar la situación actual de la empresa CANAM, se utilizó una serie de técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de información contenida en documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia.

Con este tipo de investigación se recopiló información valiosa, a través de diversos aspectos relacionados de la temática tratada en CANAM Centroamericana S.A de C.V.

#### **2. FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la recopilación de datos se hizo uso de las fuentes primarias y secundarias detalladas a continuación:

##### **2.1 Fuentes primarias**

En la presente investigación, la información de primera mano se obtuvo por medio de encuestas realizadas a los empleados y de los datos brindados por la gerencia a través de la entrevista a todos los involucrados al área de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.



## 2.2 Fuentes secundarias

Mediante esta fuente se obtuvo información básica bibliográfica para la elaboración del marco teórico de investigación, tomando de referencia libros, documentos, leyes, trabajos de investigación, páginas web, entre otros, lo que ayudó a comprender en forma amplia elementos teóricos que se aplicaron en el transcurso de la investigación.

## 3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Técnicas

La recolección de información fue llevada a cabo mediante las siguientes técnicas:

#### 3.1.1 Encuesta.

Con esta técnica se reunió información específica del área de recursos humanos siendo un total de dos empleados, donde se obtuvieron sus puntos de vista, recopilando datos acerca de sus conocimientos y comentarios del teletrabajo, outsourcing y el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal a través de la elaboración de un cuestionario online en la plataforma formularios de Google.

#### 3.1.2 Entrevista.

Se realizaron entrevistas dirigidas a 4 gerentes, con la función principal de recabar información de su perspectiva del tópico en estudio, por medio de una guía de entrevista de forma online en la plataforma formularios de Google.

### 3.2 Instrumentos.

#### 3.2.1 Cuestionario

Se redactaron 15 preguntas que fueron dirigidas a los empleados del área de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V con el propósito de

indagar sus opiniones acerca del uso del teletrabajo, como este se implementaría garantizando siempre el servicio de outsourcing.

### 3.2.2 Guía de entrevista.

Se utilizó una guía que contaba con 14 preguntas abiertas, permitiendo que gerente del área de recursos humanos, gerente de operaciones, gerente de ventas y gerente general expresaran sus puntos de vista sobre el uso de la modalidad del teletrabajo en sus empleados.

## 4. IDENTIFICACIÓN DE OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDADES DE ANÁLISIS

### 4.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio fue: La empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

### 4.2 Unidades de análisis

Las unidades de análisis de la investigación fueron: Gerente general, Gerente de operaciones, Gerente de ventas, Gerente de recursos humanos y los empleados del área de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

## 5. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

### 5.1 Universo

Siendo el universo el conjunto de unidades de observación que fueron investigadas, se menciona que para la investigación de campo se analizaron los siguientes:

5.1.1 Empleados: Dado que la investigación está dirigida al área de recursos humanos en la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V esta área la comprende un total de 2 empleados siendo una población finita.

5.1.2 Gerentes: Estuvo integrada por un total de 4 gerentes entre ellos 1 Gerente del área de recursos humanos, 1 Gerente de operaciones, 1 Gerente del área de ventas y 1 Gerente general.

## 5.2 Muestra

Dado que la población tomada en cuenta del área de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V fue finito puesto que lo comprendieron 4 gerentes y 2 empleados, se tomó la decisión de utilizar el censo, por lo tanto, no fue necesario realizar cálculos para determinar una muestra tanto como para la entrevista y el cuestionario, siendo la muestra igual que el universo.

## 6. VARIABLES E INDICADORES

<b>Variables</b>	<b>Indicadores.</b>
<u>Independiente:</u>	X <sub>1</sub> Obtención de conocimiento
X <sub>1</sub> Modalidad del teletrabajo	X <sub>2</sub> Comprende los procedimientos
	X <sub>3</sub> Apoyo en el área encargada
<u>Dependiente:</u>	
Y <sub>1</sub> Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal	Y <sub>1</sub> Mayor productividad
	Y <sub>2</sub> Mejor enfoque

	<p>Y<sub>3</sub> Ahorro de tiempo</p> <p>Y<sub>4</sub> Accesibilidad</p>
<p><u>Independiente:</u></p> <p>X<sub>1</sub> Modalidades, ventajas y desventajas</p>	<p>X<sub>1</sub> Identifica los beneficios</p> <p>X<sub>2</sub> Evalúa los resultados</p> <p>X<sub>3</sub> Reconoce y supera las desventajas</p>
<p><u>Dependiente:</u></p> <p>Y<sub>1</sub> Mayor conocimiento en la aplicación del teletrabajo</p> <p>Y<sub>2</sub> Calidad del servicio</p>	<p>Y<sub>1</sub> Iniciativa para la implementación</p> <p>Y<sub>2</sub> Ahorra costos</p> <p>Y<sub>3</sub> beneficios a los empleados</p>
<p><u>Independiente:</u></p> <p>X<sub>1</sub> Herramientas que faciliten la ejecución del teletrabajo</p>	<p>X<sub>1</sub> Optimización de los recursos</p>
<p><u>Dependiente:</u></p> <p>Y<sub>1</sub> Realización del teletrabajo desde cualquier terminal</p>	<p>Y<sub>1</sub> Desplazamiento del hogar a la oficina</p>

Y <sub>2</sub> Ordenadores conectados a internet	Y <sub>2</sub> Ahorro de dinero
<u>Independiente:</u> X <sub>1</sub> Documento de referencia	X <sub>1</sub> Apoyo en el reclutamiento  X <sub>2</sub> Procesos pre- establecidos
<u>Dependiente:</u>  Y <sub>1</sub> Creación y coordinación del teletrabajo  Y <sub>2</sub> Estándares establecidos	Y <sub>1</sub> Eficiencia al reclutar el personal  Y <sub>2</sub> Acceso a información de reclutamiento

## 7. RESULTADO DEL ESTUDIO DE CAMPO

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se ha revisado y analizado cómo impactaría en CANAM Centroamericana S.A de C.V el uso de la modalidad del teletrabajo garantizando la calidad en su servicio de outsourcing de forma adecuada, considerando el hecho justamente de seguir los procedimientos descritos previamente en el estudio, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles para este fin, alcanzando los resultados de reclutamiento, selección y contratación de personal deseados.

## 8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A. DE C.V. CON RESPECTO A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO APLICADO AL RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL, GARANTIZANDO SU SERVICIO DE OUTSOURCING

### 9.1 GENERALIDADES

Para la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V se tomó como base la investigación realizada a través de los instrumentos del cuestionario y la entrevista.

Mediante la entrevista realizada a los gerentes, comentan que ya han realizado teletrabajo, pero sin organización alguna, ellos lo llaman así por el hecho de que el tiempo que se establecieron medidas más estrictas en el país ellos estuvieron trabajando desde su casa, con sus propios medios, sin ningún canal de comunicación establecido.

Para una mejor comprensión de los resultados que se obtuvieron se detalla en 3 apartados los principales temas tratados.

#### 9.1.1 Teletrabajo

Con respecto al tema del teletrabajo en la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V según la información obtenida por parte del cuestionario (anexo 3) y de la entrevista (anexo 4) hasta la actualidad se logró conocer que han intentado implementar esta modalidad con sus empleados administrativos alrededor de 4 meses (Ver pregunta 1, anexo 4 entrevista) y que de conocimiento de los gerentes aseveran que esto es una modalidad que se realiza desde casa (Ver pregunta 1, anexo 4 entrevista) sin dar mayor explicación de la temática si bien es cierto que para evitar contagios y propagación de COVID 19 y poder continuar con sus operaciones

aplicaron esta modalidad no tenían referencia de cómo era su correcta ejecución, pero aseveran que en un futuro estarían dispuestos a implementar esta modalidad ya que obtendrían una mayor flexibilidad laboral y un aumento de la productividad (Ver pregunta 4, anexo 3 cuestionario) asegurando que es factible implementar esta modalidad en su totalidad en el área de recursos humanos, dado que se dedican al procesamiento y recopilación de información (Ver pregunta 2, anexo 3 cuestionario) pero reconocen que serían necesarios cambios estructurales de parte de la empresa hacia sus empleados como mejoramiento en procesos para el cumplimiento de objetivos, implementación de un sistema digital que permita a los empleados llevar en orden la información entre otros (Ver pregunta 2, anexo 4 entrevista) cambios que hasta la fecha nunca han tenido, ya que afirman que es posible establecer objetivos y plazos específicos de las tareas que desarrollarían los empleados (Ver pregunta 3, anexo 4 entrevista).

En el pasado la empresa logró visualizar ciertos beneficios que obtendrían los empleados al hacer uso de la modalidad de teletrabajo, tal como el equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados (Ver pregunta 1, anexo 3 cuestionario), identificando ventajas como el ahorro de recursos y aumento de la productividad (Ver pregunta 6, anexo 3 cuestionario) beneficios y ventajas a las que no pudieron acceder en los 4 meses de puesta en práctica de la modalidad ya que no se habían establecido parámetros para una correcta ejecución, pero para esto será necesario establecer un perfil de la persona que realice teletrabajo, entre las cuales algunas de sus características están: Persona proactiva, responsable, capaz de tomar el control de sus acciones, sin limitarse a esperar instrucciones de un superior, y que haga buen uso de herramientas tecnológicas (Ver pregunta 5, anexo 4 entrevista). Todo esto conlleva a que sus empleados sepan adaptarse al cambio, en todo momento y sean conscientes de las actividades que realizan.

Todo esto de la mano de planes formativos o de capacitación de forma previa de la implementación a sus empleados por parte de la respectiva gerencia (Ver pregunta

8, anexo 4 entrevista) por lo que es un deber ser por parte de los gerentes estar capacitados para una correcta ejecución de la modalidad (ver pregunta 4, anexo 4 entrevista) y por parte de la organización brindar recursos tecnológicos como lo son: Computadoras portátiles, acceso a internet a través de módems o de viáticos para el servicio, teléfonos celulares y diferentes licencias a los programas requeridos (ver pregunta 6, anexo 4 entrevista) todo esto con la finalidad de generar una correcta dinámica de interrelación entre los empleados, la empresa, y los objetivos que se buscan lograr a través de la modalidad del teletrabajo

### 9.1.2 Outsourcing

El servicio que ofrece la empresa CANAM Centroamericana de outsourcing se divide en servicios de administración de planillas, procesos de reclutamiento, sanitización y desinfección entre otros, incrementando así el número de empleados en diferentes organizaciones, empleados que responden a las necesidades de CANAM, en su momento comentaron que el servicio que más se ha visto en incremento es el de personal de limpieza, sanitización y desinfección muchas veces provocando largas jornadas de trabajo para los reclutadores que buscan cumplir con sus actividades ya que no logran cubrir la demanda de los servicios que ofrecen, generando un poco de molestia con sus empresas afiliadas lo que se refleja en pérdidas monetarias para la empresa.

En el estudio realizado, CANAM ha utilizado diferentes estrategias para contratar al mejor personal que forme parte de la planilla de outsourcing, en donde consideraron que se debe tener claro el perfil requerido y cuidar la redacción de la oferta de empleo y un buen posicionamiento en el mercado laboral. (Ver pregunta 11, anexo 3 cuestionario).

La forma de garantizar la calidad de los empleados a contratar para las empresas que buscan el servicio de outsourcing depende en gran medida de realizar diferentes filtros



con base en competencias y contar con varios candidatos para una misma vacante para poder seleccionar al perfil más idóneo al puesto, de esta manera consideró CANAM que se garantiza la calidad de los empleados para prestar servicios de outsourcing. (Ver pregunta 12, anexo 3 cuestionario).

Al implementar el teletrabajo y destinar tiempo y recursos, es notorio que surgirán cambios organizacionales, estos cambios podrían generar días alternados de trabajo de equipo, trabajar con base en objetivos y no por horas, el mejoramiento en procesos para el cumplimiento de objetivos, implementación de un sistema digital que permita a los empleados llevar en orden la información, hacer uso de un recurso para que sea quien mueva documentación necesaria a cada empleado y contar con la implementación de equipo necesario. (Ver pregunta 2, anexo 4 entrevista).

### 9.1.3 Reclutamiento, selección y contratación de personal

Siendo este el servicio prestado por parte de la empresa CANAM Centroamericana a través del cuestionario (anexo 3) y la entrevista (anexo 4) se logró recabar información necesaria para el diagnóstico de dicho proceso. En las cuales se detectó que CANAM realizaba el reclutamiento, selección y contratación de personal a través de las vías tradicionales, en donde el candidato de un posible puesto se acercaba a las instalaciones para realizar el proceso de forma habitual en donde dejaba su hoja de vida y este era analizado y posteriormente se daba a conocer un resultado, pero los empleados del área de recursos humanos aseveran que es posible dicho proceso fuera de las instalaciones de su lugar de trabajo (Ver pregunta 5, anexo 3 cuestionario) y para que esto sea posible se haría uso de herramientas tecnológicas necesarias para el proceso (Ver pregunta 9, anexo 3 cuestionario), siendo esto algo que se intentó implementar durante los 4 meses que intentaron ejecutar la modalidad del teletrabajo, pero sin tener establecido cuáles serían esas vías electrónicas.

Las plataformas tecnológicas seleccionadas por parte de los reclutadores son Zoom y Microsoft Teams (Ver pregunta 10, anexo 3 cuestionario) haciendo que los tiempos de respuesta sean más ágiles por lo tanto beneficiando a la empresa con un aumento en la productividad, pero CANAM tiene claro que para garantizar su servicio de outsourcing es necesario un cúmulo de estrategias tales como un buen posicionamiento de su marca en el mercado laboral y tener claro el perfil requerido (Ver pregunta 11, anexo 3 cuestionario).

Actualmente por la pandemia de COVID 19 se han afrontado retos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación como la creciente utilización de tecnologías para las mismas (Ver pregunta 12, anexo 4 entrevista)

Siendo factores determinantes para el éxito de CANAM: tener los conocimientos técnicos necesarios para el proceso de selección del personal y realizar las evaluaciones que correspondan al perfil que se está buscando (Ver pregunta 14, anexo 3 cuestionario).

## CONCLUSIONES

1. Conforme a la investigación realizada se determinó que debido a la gran cantidad de candidatos que se postulan en cada convocatoria de empleo para un puesto determinado, es menester agilizar los filtros utilizables haciendo uso de las TIC's con la finalidad de garantizar los servicios de outsourcing.
2. Es relevante concluir que los empleados pueden realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación sin estar necesariamente en el establecimiento de trabajo, sino más bien haciendo uso de la modalidad del teletrabajo, apoyándose en herramientas tecnológicas y siempre teniendo en claro que es necesario constantes capacitaciones.
3. El uso de la modalidad del teletrabajo en el área de recursos humanos conllevaría a que la empresa obtenga un aumento de la productividad, reducción de costos, y disminución del riesgo de propagación y contagio de Covid-19 entre sus empleados, lo que se traduce en beneficios económicos para la organización.
4. El teletrabajo genera un equilibrio favorable entre los espacios laborales y personales de los empleados de acuerdo con la voluntad de ambas partes al momento de la adopción del teletrabajo además se debe generar una nueva dinámica de interrelación, de comunicación ágil y efectiva.
5. El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal había sido un proceso que se realizaba de forma tradicional, pero con la implementación y uso de la modalidad del teletrabajo podrá incorporar nuevas fuentes de reclutamiento, nuevas estrategias como las entrevistas virtuales y nuevas herramientas como los portales de reclutamiento, haciendo que los tiempos de respuesta sean menores y más eficientes.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa hacer uso de la modalidad de teletrabajo para el área de recursos humanos, ya que para la misma representa una serie de beneficios y ventajas a las que podrían acceder, siempre y cuando ellos brinden las correspondientes capacitaciones y herramientas tecnológicas a sus empleados, para su correcta ejecución.
2. Es necesario la identificación del perfil de los empleados que harán teletrabajo, para dar un primer paso de la correcta implementación de la modalidad, debido que el estilo de supervisión será modificado al no ser directo, además de que el perfil del teletrabajador seleccionado deberá resguardar la información que procese mediante un contrato de confidencialidad, garantizando así su lealtad a la empresa en todo momento
3. CANAM Centroamericana deberá generar nuevas formas de interrelación entre todos sus empleados, manteniendo un sentido de pertenencia organización-empleado, promoviendo una comunicación constante mediante reuniones periódicas vía medios electrónicos seleccionando la que mejor se acople a sus necesidades, adicionalmente, la organización a través de capacitaciones a sus teletrabajadores le debe brindar las herramientas conocimientos y habilidades necesarios sobre cómo deben realizar sus actividades fuera de las instalaciones.
4. Para garantizar el buen servicio de la empresa es recomendable monitorear a través de medios tecnológicos y de forma periódica, el trabajo efectuado en las jornadas laborales de los colaboradores y de los superiores, para obtener de esta manera la certeza de que los objetivos del servicio de outsourcing sean cumplidos.
5. Es imperativo que la empresa CANAM Centroamericana siga haciendo uso de estrategias efectivas para el proceso de reclutamiento, selección y contratación y además de eso se siga actualizando en la búsqueda de más estrategias eficientes, que

les permita una constante evolución a diferencia de la competencia, apoyándose en diferentes medios electrónicos como lo son; plataformas de búsqueda de personal, plataformas para ofertar su marca y medios de comunicación que le permita una correcta interrelación entre la empresa-candidato.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO EN EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS, GARANTIZANDO EL SERVICIO DE OUTSOURCING DE LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V**

#### **IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

Se puede definir que la propuesta para la modalidad de teletrabajo es de gran importancia en el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal tanto en la unidad de recursos humanos, y para garantizar el servicio de outsourcing de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V. Por lo que se detalla a continuación.

1. Promover el uso de la modalidad de teletrabajo en los empleados de recursos humanos de la empresa de CANAM Centroamericana a través de propuestas que faciliten su implementación que van desde recursos necesarios, perfiles aplicables, políticas y procedimientos.
2. Salvaguardar la salud del personal de CANAM en momentos de la actual pandemia COVID-19
3. Aumentar la productividad de la organización al momento del reclutamiento, selección y contratación de una forma más rápida.

4. Productividad para que los trabajadores se sientan más motivados, al contar con mayor autonomía y flexibilidad.
5. Menores costes en espacio, mobiliario e insumos de bioseguridad, ya que los empleados no ocuparán un espacio físico en la empresa y pueden trabajar con sus propios equipos, siempre que dispongan de ellos y sean adecuados para el trabajo a desempeñar.
6. Orden en procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, puesto que tendrán un ordenador para almacenar perfiles ya establecidos por la organización y que estos sirvan para filtrar la información de los candidatos.

## **OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Brindar actividades para el uso de la modalidad del teletrabajo en el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en la unidad de recursos humanos, garantizando el servicio de outsourcing de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Con base en los datos e información recopilada en el Capítulo II, se desarrolló una propuesta con actividades que se consideran debe realizar la empresa para lograr una correcta implementación de teletrabajo en el departamento de recursos humanos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Las propuestas realizadas son categorizadas en: Organización, Perfiles aplicables a teletrabajo, Infraestructura virtual, Herramientas y Software. A continuación, se detallan por separadas.

**Organización:** En la organización mediante la propuesta se pretende establecer la modalidad de teletrabajo a utilizar, políticas y normas para CANAM y es responsabilidad de esta compartir las políticas y lineamientos con todos los trabajadores que adopten esta modalidad. Dentro de la organización se ha incluido la prueba piloto que establece la puesta en marcha que se pretende llevar a cabo en 100 días. De igual manera se propone un nuevo organigrama para la empresa CANAM, debido a los cambios estructurales que tendrá dicha empresa.

**Perfiles aplicables al teletrabajo:** Es indispensable que el teletrabajador que sea seleccionado para realizar la modalidad cumpla con una serie de conocimientos que le permitan la adopción de este mismo de forma exitosa por lo que se propone una serie de características, formularios y demás que permitan una mayor facilidad a la hora de la práctica, siendo responsabilidad de la empresa una continua capacitación para los colaboradores.

**Infraestructura virtual:** Se pretende hacer una inversión en infraestructura para que la empresa cuente con equipo dedicado a enlace externo en servidor de VPN y en el aumento de la capacidad de ancho de banda del enlace a internet, acorde a las necesidades. Por otra parte, los empleados que opten por la modalidad de teletrabajo deberán contar con lo siguiente; Conexión a Internet de Banda Ancha, Computadora Personal con características de procesamiento y memoria (RAM) similar a las utilizadas en el sitio de trabajo. Con capacidad de las características antes mencionadas suficiente para desempeñar sus actividades laborales, mouse, parlantes o dispositivos para escuchar audio desde el computador, así también se debe esclarecer un prototipo de lugar de trabajo acorde para el teletrabajador.

**Herramientas y software:** Las herramientas y software a utilizar con la modalidad de teletrabajo en la empresa CANAM Centroamericana son las siguientes: correo

electrónico, Microsoft Teams, Big Data, ASANA y TORGUARD (VPN). Las cuales se mencionan detenidamente más adelante.

A demás se propone incluir para CANAM el software ASANA este cumplirá con la función de monitoreo y control para todos los trabajadores que desempeñen la función de outsourcing facilitando las tareas y actividades de los colaboradores de recursos humanos, así mismo se propone una serie de acciones a implementar para la labor de reclutamiento selección y contratación de personal que van enfocadas en hacer uso de las TIC's, específicamente entrevistas virtuales con el uso de herramientas tecnológicas, se sugiere incorporar o adquirir una herramienta online que acoja las diferentes etapas del proceso de selección, lo cual permitirá, de forma digital, organizar el proceso, los participantes, las evaluaciones, los filtros respectivos, siendo la herramienta seleccionada la Big data, incorporando todo esto en el flujograma propuesto para el proceso de reclutamiento, selección y contratación haciendo uso de la modalidad de teletrabajo.

El propósito final de este proyecto es elaborar un documento con propuestas que permitan a CANAM Centroamericana S.A de C.V el uso eficiente del teletrabajo realizando actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal para su planilla de salarios de outsourcing que sean acorde a las capacidades y el entorno de la empresa, facilitando conocimientos del mismo, y dando a conocer los recursos necesarios para su implementación, recordando a sí mismo que todo esto tiene una gran importancia dado que la empresa al igual que muchas otras deben de optar por esta modalidad para salvaguardar la vida de sus empleados y continuar de forma eficiente con sus operaciones, garantizando así la calidad de su servicio.



## **2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA**

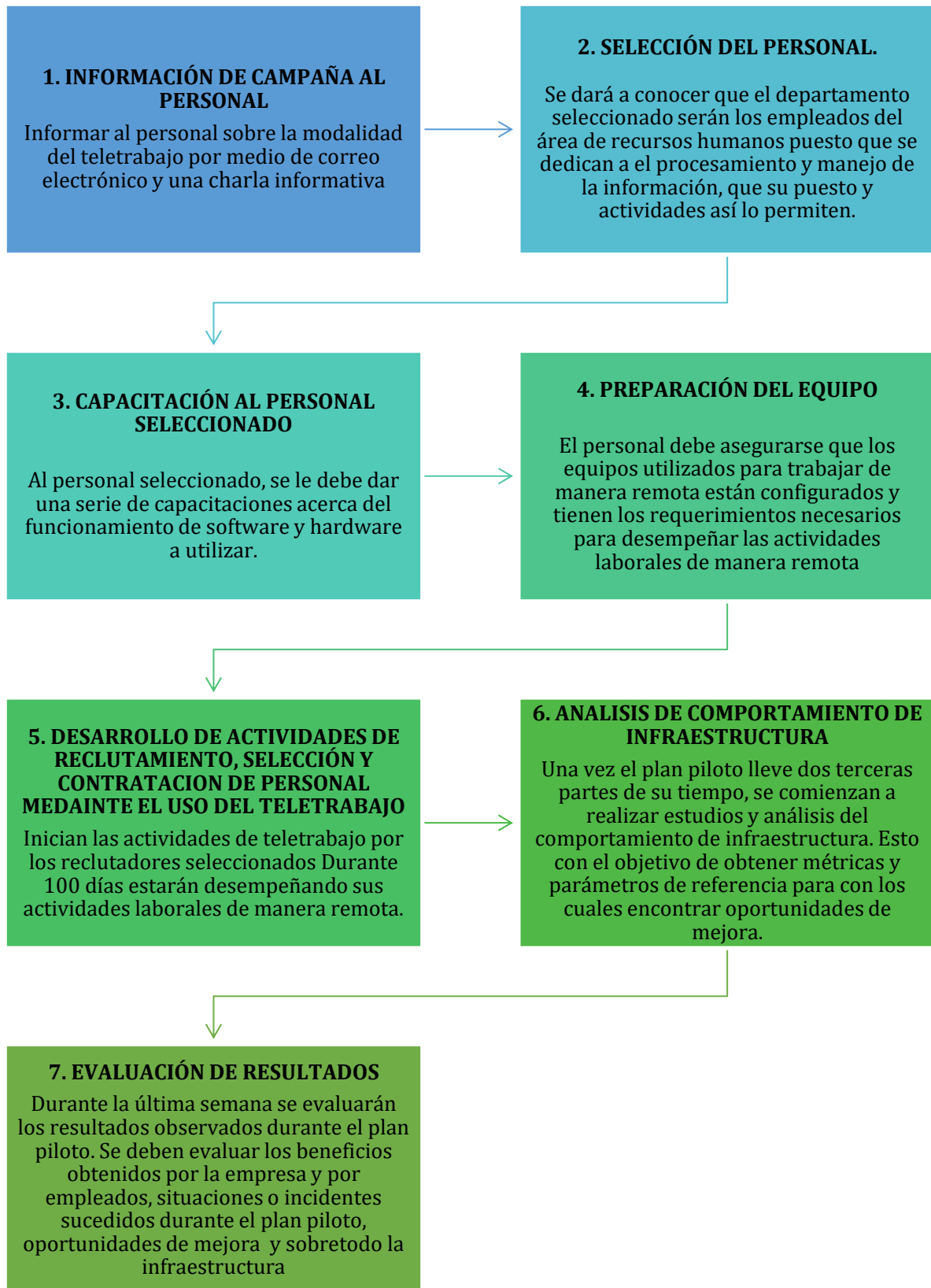
### **2.1 TELETRABAJO**

Las actividades propuestas a continuación, son las que se consideran idóneas para que CANAM Centroamericana S.A de C.V utilice la modalidad de teletrabajo en el área de recursos humanos, esto con la finalidad de continuar con sus tareas y/o actividades de forma exitosa y frenar la propagación del COVID 19 haciendo uso de sus propios recursos y elementos que faciliten la adopción de la modalidad por lo que se propone hacer énfasis en estas siguientes áreas: organizacional, perfiles aplicables a teletrabajo, infraestructura y herramientas detallando a continuación la forma de ejecutarse.

Por lo que se propone la ejecución de una prueba piloto haciendo uso de la modalidad de teletrabajo en CANAM Centroamericana S.A de C.V donde se adoptará de la siguiente manera:

Se establecerán 100 días para llevar a cabo esta prueba piloto en donde se tendrá el objetivo de realizar una evaluación de los resultados obtenidos durante este tiempo y ajustar lo necesario para posteriormente iniciar con la puesta en marcha del teletrabajo para todos los empleados del área de recursos humanos de forma ininterrumpida.

**ACTIVIDADES A IMPLEMENTAR EN LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO EN CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V**



*Fuente de elaboración propia*

### **Actividad 1: Información de campaña al personal**

Corresponde a la actividad de informar por medio de correo electrónico y una charla, la campaña de teletrabajo que se desea implementar en el área de recursos humanos de la empresa. Parte de la información que se comparta en esta campaña es la modalidad seleccionada de teletrabajo, políticas y normas.

Modalidad de teletrabajo.

Según los requerimientos necesarios para las tareas y/o actividades de las personas que realizarán teletrabajo se ha determinado que la modalidad factible para el área de recursos humanos en la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V es:

**Teletrabajo Parcial**

A nivel organizacional se definirán políticas y normas internas dentro del departamento de recursos humanos que permitirán regular las responsabilidades de los trabajadores que sean llamados a implementar la modalidad de teletrabajo así mismo los lineamientos deberán ser conocidos por todos. Algunas de las políticas que pueden ser tomadas como referencias son las siguientes.

Políticas y normas internas del departamento de recursos humanos para implementar la modalidad de teletrabajo en CANAM Centroamericana S.A de C.V

<b>Número</b>	<b>Políticas</b>
1.	Se establece que sean necesarios al menos tres meses el tiempo mínimo que debe laborar de manera formal (presencial) en la empresa un

	empleado del departamento de recursos humanos que desee incorporarse al esquema de modalidad de teletrabajo.
2.	La modalidad establecida de teletrabajo se considera como un esquema permanente para los empleados del área de recursos humanos, para que desarrollen sus actividades y responsabilidades basándose en objetivos y metas previamente establecidas, pero cuando la empresa así lo desee podrá dar por finalizada esta modalidad.
3.	La empresa es responsable de cubrir los gastos correspondientes a los servicios de electricidad, internet, entre otros, que el empleado utilice desde su hogar cuando realice actividades laborales de manera remota, siempre y cuando se llegue a un común acuerdo de una cuota fija.
4.	El empleado no puede ser obligado a trabajar por medio de un esquema de teletrabajo sin su consentimiento.
5.	Se establece que cuando un empleado inicie en su relación laboral con la empresa un esquema de teletrabajo, es responsabilidad de la empresa brindar capacitación o inducción al empleado sobre las herramientas necesarias para realizar el trabajo remoto.

<b>Número</b>	<b>Normas</b>
1.	La cantidad de días a la semana que un empleado pueda laborar de manera remota es de cuatro días, estos días serán establecidos como fijos y no se recomienda ser cambiados por voluntad del empleado.
2.	El trabajador que labore bajo un esquema de teletrabajo tendrá presente que en caso de que sea estrictamente necesaria su presencia en la empresa deberá de estar disponible para trasladarse a la oficina de inmediato.
3.	El empleado que desempeñe su trabajo por esquema de teletrabajo mantendrá contacto vía correo electrónico y sistema de mensajería de la empresa (en estado online) durante el horario laboral. Además, se

	recomienda indicar el momento en que tomará el tiempo correspondiente al almuerzo y hora en la que retomará sus labores.
4.	Cada empleado que trabaje bajo un esquema de teletrabajo para la empresa se cerciorará de la seguridad del equipo de cómputo utilizado, así como de la información y acceso a datos que este posea. Cuando exista información que deba manejarse de manera confidencial debe darse alta importancia a la seguridad de los datos y es responsabilidad del trabajador el uso o acceso inadecuado de esta información.
5.	El horario para desempeñar la jornada laboral por parte del personal de recursos humanos será el mismo que posee cuando trabaja en la empresa. Es decir, ocho horas laboradas por día con una hora disponible para tomar el almuerzo.

Los lineamientos anteriores deben de tomarse como referencia de políticas y normas internas propuestas para CANAM a miras de la implementación del teletrabajo en el área de recursos humanos. Es responsabilidad de esta compartir las políticas y lineamientos con todos los trabajadores que adopten esta modalidad.

### **Actividad 2: Selección de personal**

Se dará a conocer que el departamento seleccionado serán los empleados del área de recursos humanos puesto que se dedican a el procesamiento y manejo de la información, que su puesto y actividades así lo permiten.

Perfil del Teletrabajador ¿Quién realizará teletrabajo?

Para la ejecución del teletrabajo en la empresa CANAM es necesario determinar puestos claves de quienes lo realizarán por lo que la empresa previa a echar andar el proyecto debe de hacerse la pregunta:

¿Cuento con una planilla de áreas y/o trabajadores de la empresa que podrían optar por la modalidad de Teletrabajo?

A lo que con la previa investigación realizada la respuesta es “Si”, ya que el personal de recursos humanos de la empresa de CANAM Centroamericana S.A de C.V está dispuesta a optar por esta modalidad.

Dado que ha sido superada la investigación en donde se determinó si era factible para la empresa que ellos opten por esta modalidad ya que se dedican a la recolección y procesamiento de la información de los posibles candidatos a contratar para su planilla de outsourcing y diversas tareas y/o actividades necesarias pero aptas para la ejecución.

Por lo que se proponen condiciones deseables, que la organización podría atender para un proceso de implementación óptimo para cada teletrabajador:

1. Además de seleccionar el departamento o la planilla para realizar la modalidad de teletrabajo, los teletrabajadores deben contar con una capacitación de los requisitos mínimos operativos, la cual debe abarcar contenidos que permitan a las personas encargadas tener claridad de los procesos y requerimientos que se necesitarán para la implementación de teletrabajo, y puedan liderar este cambio. Esta capacitación es entregada por el empleador.
2. Se debe contar con la migración digital de procesos productivos, de control y documentación necesaria para teletrabajar, para cada usuario que así realice esta modalidad.

A manera de recomendación se debe establecer un perfil para la persona de CANAM Centroamericana S.A de C.V que ejecute la modalidad de teletrabajo. Con los resultados obtenidos y analizados en el capítulo anterior, es necesario que la empresa tenga en consideración la aptitud individual, psíquica y social para teletrabajar, así como las actividades y características del puesto que desempeña la persona empleada. Entre algunas de las características y condiciones, que se propone para el incremento de la probabilidad de éxito al momento de adoptar esta modalidad, se propone:

#### Perfil optimo del puesto

- a) Experiencia: Mínima de 2 años en el área de recursos humanos o similares.
- b) Estudios: Licenciado (a) / egresado (a) de las carreras de Psicología, Administración de empresas o afines
- c) Tener enfoque a resultados
- d) Disponibilidad Inmediata

#### Características

- a) Competente.
- b) Comprometido.
- c) Disciplinado.
- d) Con capacidad de autodirigirse.
- e) Responsable.
- f) Trabajar con base objetivos y metas.
- g) Analítico y con poder de toma de decisiones.
- h) Fluidez verbal

Se propone hacer uso del siguiente formulario para el análisis y descripción del perfil de puesto del teletrabajador del área de Recursos Humanos de la empresa CANAM Centroamericana.



## FORMULARIO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO DEL TELETRABAJADOR

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación del puesto:	
Nivel Organizacional:	
Departamento:	
Inmediato Superior:	

### II. OBJETIVO DEL PUESTO

--

### III. PRINCIPALES ACTIVIDADES

1.
2.
3.
4.

### IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

El nivel de logro es de acuerdo con la prioridad para el desempeño óptimo en el puesto, donde: 1 = indistinto; 2=importante; 3=muy importante

TIPOS DE REQUERIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL DE DOMINIO		
		3	2	1
Profesionales				
Técnicos				
De Gestión				
Interpersonales				
Personales				

### V. NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA

Licenciatura		Egresado	
Técnico Superior		Bachillerato	
Otros			

### VI. EXPERIENCIA LABORAL GENERAL

Años de experiencia en puestos similares

--



### **Actividad 3: Capacitación del Personal Seleccionado**

Al personal seleccionado, se le debe dar una serie de capacitaciones, en donde se les detalle y enseñe además del funcionamiento de software y hardware a utilizar, la forma correcta de ejecutar o hacer uso de la modalidad del teletrabajo teniendo en cuenta todas las necesidades y requerimientos de la empresa

Es indispensable que cada teletrabajador que opte por la modalidad de teletrabajo deba ser capacitado con respecto a las herramientas que debe utilizar para realizar teletrabajo, los riesgos a los que estará expuesto y estrategias de autocuidado asociadas.

Se contratará a un capacitador externo de la fundación Carlos Slim, para impartir las capacitaciones referentes al tema del trabajo remoto las cuales serán impartidas en horarios laborales comprendidas en 3 sesiones que durarán 1:30 minutos cada una de forma virtual mediante la plataforma de Zoom, dirigidas a los 4 gerentes y 2 empleados destacados en el área de recursos humanos.

Se sugieren contenidos mínimos a considerar en la capacitación:

- a) ¿Qué es el Teletrabajo?
- b) Aparición del teletrabajo -Breve historia
- c) ¿Por qué Teletrabajo?
- d) Beneficios del teletrabajo.
- e) Ventajas y desventajas para la empresa, para el trabajador, para la sociedad
- f) Uso de herramientas TIC's y ASANA
- g) Seguridad de datos

TEMAS		HORARIOS	RECESOS	PARTICIPANTES	FACILITADOR	REFRIGERIOS	COSTOS
1ra Sesión	1. ¿Qué es el Teletrabajo?	2:30 pm a 4:00 pm	15 min	A gerentes y personal de Recursos Humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V	Fundación Carlos Slim (Capacitador virtual)	Sándwich y café	1. Honorarios de capacitador externo \$ 140.00 2. Refrigerios \$ 15.00
	2. Aparición del teletrabajo -Breve historia						
2da Sesión	3. ¿Por qué Teletrabajo?	2:30 pm a 4:00 pm	15 min	A gerentes y personal de Recursos Humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V	Fundación Carlos Slim (Capacitador virtual)	Sándwich y café	1. Honorarios de capacitador externo \$ 140.00 2. Refrigerios \$ 15.00
	4. Beneficios del teletrabajo.						
	5. Ventajas y desventajas para la empresa, para el trabajador, para la sociedad						
3ra Sesión	6. Uso de herramientas TIC's y ASANA	2:30 pm a 4:00 pm	15 min	A gerentes y personal de Recursos Humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V	Fundación Carlos Slim (Capacitador virtual)	Sándwich y café	1. Honorarios de capacitador externo \$ 140.00 2. Refrigerios \$ 15.00
	7. Seguridad de datos						

#### Actividad 4: Preparación del Equipo

El personal seleccionado, debe asegurarse durante esta actividad que los equipos utilizados para trabajar de manera remota están configurados y tienen los requerimientos necesarios para desempeñar las actividades laborales de manera remota. Además, realizar pruebas que el equipo proporcionado por la infraestructura de la empresa está en correcto funcionamiento de cara al inicio del plan piloto.

Infraestructura Virtual

A nivel de infraestructura necesaria para desarrollar las actividades mediante el uso de la modalidad de teletrabajo se dividirán en dos: infraestructura para la empresa e infraestructura para el teletrabajador.

**Infraestructura de la Empresa:** En cuanto a infraestructura, se recomienda que por parte de la empresa se realice una inversión en infraestructura para asegurar la estabilidad, escalabilidad y continuidad de acceso por medio de VPN (Virtual Private Network) con acceso a una red privada virtual. Además de mejorar su infraestructura para asegurar la seguridad de las conexiones remotas de sus trabajadores.

Es necesario realizar una inversión en infraestructura que permita mejorar la estabilidad y seguridad de los accesos remotos a la empresa. Por lo que se considera que se debe poner atención en los siguientes puntos:

1. Equipo dedicado a enlace externo
2. Servidor de VPN (Virtual private Network)
3. Aumento de la capacidad de ancho de banda del enlace a internet, acorde a las necesidades.

**Infraestructura del Trabajador:** El trabajador que forme parte de la modalidad de teletrabajo deberá de poseer en su hogar:

1. Conexión a Internet de Banda Ancha
2. Computadora Personal con características de procesamiento (CPU) y memoria (RAM) similar a las utilizadas en el sitio de trabajo. Con capacidad de las características antes mencionadas suficiente para desempeñar sus actividades laborales.
3. Mouse
4. Parlantes o dispositivos para escuchar audio desde el computador.

5. Micrófono
6. Cámara web.
7. Teléfono celular
8. Espacio de trabajo aislado de elementos distractores tales como: sonido.
9. Escritorio.
10. Silla ergonómica.
11. Iluminación natural o artificial

#### Esquema de ubicación de puesto de trabajo

Se sugiere el esquema que se visualiza en el Anexo, Figura 1 de ubicación del lugar donde se llevara a cabo el teletrabajo.

Se recomienda debe ser mínimo 2.5m por 2.5m, el cual debe contar con buena iluminación, debe de estar ordenado y organizado para prevenir accidentes.

#### **Actividad 5: Desarrollo de actividades de Reclutamiento, selección y contratación de personal mediante el uso del teletrabajo.**

Inician las actividades de teletrabajo por los reclutadores seleccionados. Durante 100 días estarán desempeñando sus actividades laborales de manera remota.

Una vez ya establecido todos los requerimientos necesarios para el uso de la modalidad de teletrabajo será necesario enfocarse en cómo serán desarrolladas las actividades por parte de los reclutadores y demás del área de recursos humanos para lo cual se propone las siguientes acciones.

## Gerencia de recursos humanos

- a) Buscará detectar y reportar las carencias de conocimientos (administrativos, legales, sistema de evaluación, etc.), que permitan adaptar los programas de formación a las necesidades reales.
- b) Deberá promover un ambiente para incentivar un equilibrio entre el trabajo ejecutado en casa y la vida personal de sus colaboradores.
- c) Realizará el seguimiento y adecuada distribución del trabajo de tal manera que no se afecte las actividades ni metas del área ni la organización, y como en el diagnóstico fue detectado se replanteará el trabajo por objetivos siendo esto posible dada la naturaleza del servicio buscado en CANAM.
- d) Recopilará información con el personal de recursos humanos relacionado a la puesta en práctica del teletrabajo con el objetivo de realizar posibles mejoras.
- e) Realizará los ajustes al reglamento interno en donde se incluya el teletrabajo.
- f) Definirá y dará seguimiento a los indicadores que permitan conocer el desempeño y cumplimiento de los colaboradores que hacen uso del teletrabajo.
- g) Desarrollará y establecerá un plan de formación y sensibilización relacionado al teletrabajo

## Personal de recursos humanos

A continuación, se proponen una serie de acciones por implementar para el proceso de reclutamiento, selección y contratación por parte del personal del área de recursos humanos de CANAM Centroamericana haciendo uso de la modalidad de teletrabajo.

- a) Las entrevistas por parte de los reclutadores se realizarán únicamente de dos maneras: vía telefónica para el contacto inicial y verificación de información básica como filtros en las primeras etapas del proceso, y las video entrevistas técnicas, de recursos humanos, a desarrollarse a través de plataformas de videoconferencia como Microsoft Teams o Zoom.

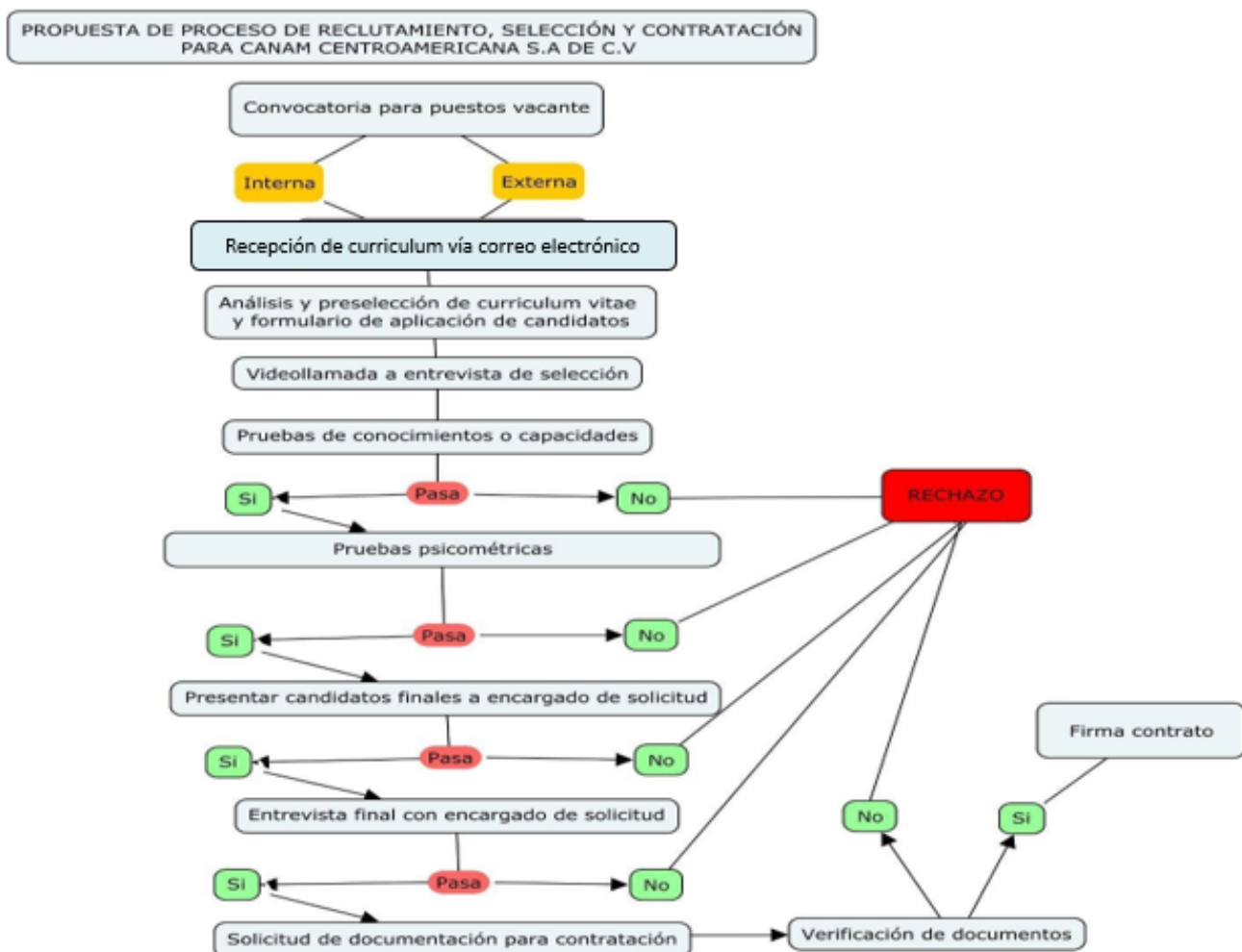


- b) Incorporar Assessment Centers (Centros de Evaluación) virtuales, con ejercicios prácticos a realizar en conjunto durante sesiones grupales a través de las plataformas de videoconferencia, donde se evalúen destrezas o competencias esenciales para el rol como el servicio al cliente, vocalización, trabajo bajo presión, solución de problemas, etc.
- c) Se sugiere incorporar o adquirir una herramienta tecnológica online que acoja las diferentes etapas del proceso de selección, lo cual permitirá, de forma digital, organizar el proceso, los participantes, las evaluaciones, los filtros respectivos, y las definiciones tomadas sobre los candidatos, incluyendo la incorporación de las video entrevistas como técnica a ser utilizada de forma permanente. En línea con lo anterior, se sugiere implementar herramientas de Big Data para la recopilación y análisis permanente de la información generada en los procesos de reclutamiento: datos de candidatos, perfiles, vacantes, tiempos, resultados, características de los candidatos seleccionados, y métricas adicionales que permitan enriquecer el proceso con la información obtenida, tomar decisiones enfocadas en el negocio para elaborar planes de acciones estratégicas de impacto y enfocado en resultados. Contar con repositorios virtuales activados para el almacenamiento tanto de documentos, datos, como de hojas de vida de candidatos e información relevante de los procesos; todo esto en la nube, permitiendo la reducción de costos de almacenamiento en servidores y procurando un respaldo adecuado de la información evitando el riesgo de pérdida de esta.

- d) Se sugiere seguir haciendo uso de las diferentes plataformas virtuales como los son Tecoloco, Computrabajo ya que son las más reconocidas a nivel nacional, y adoptar estas plataformas a la modalidad de teletrabajo.

Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Se recomienda el siguiente flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación a aplicar por parte de la empresa CANAM Centroamericana haciendo uso de la modalidad de teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia

## Actividad 6: Análisis de comportamiento de infraestructura

Una vez el plan piloto lleve dos terceras partes de su tiempo, se comienzan a realizar estudios y análisis del comportamiento de infraestructura. Esto con el objetivo de obtener métricas y parámetros de referencia para con los cuales encontrar oportunidades de mejora. Además de conocer la capacidad de ancho de banda necesaria para las actividades desarrolladas por un usuario de manera remota y establecer métricas a seguir para no perjudicar la estabilidad de esta.

Herramientas por utilizar

Las herramientas y software necesarios por utilizar para la implementación del uso de la modalidad de teletrabajo en los empleados del área de recursos humanos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal serán los siguientes.

**Cuadro N° 2: Propuesta de herramientas y software específicas para el uso del teletrabajador para desempeñar sus actividades laborales de manera remota.**

Herramienta	Uso	Descripción
<b>Correo electrónico</b>	Comunicación formal	Cuando se necesite realizar comunicados de manera formal con personal dentro de la empresa
<b>Microsoft Teams</b>	Mensajería Instantánea	Manejo de mensajería instantánea, conversaciones grupales del equipo de trabajo. Para comunicación informal.
	Videollamadas	Herramienta para realizar video llamadas. Será por medio de esta herramienta que se realicen las reuniones remotas por medio de una



		videoconferencia entre dos o más personas.
<b>Big data</b>	Almacenamiento de datos	Recopilación y análisis permanente de la información generada en los procesos de reclutamiento
<b>Cisco VPN (Virtual Private Network)</b>	Cliente de Servicio VPN	Cliente para conectarse al servicio VPN proporcionado por la empresa, para establecer una conexión a la red interna de la empresa y acceder a los servicios dentro de ella.

*Fuente: Elaboración propia*

### **Actividad 7: Evaluación de resultados**

Evaluación de Resultados: Finalmente, durante la última semana se evaluarán los resultados observados durante el plan piloto. Se deben evaluar los beneficios obtenidos por la empresa y por empleados, situaciones o incidentes sucedidos durante el plan piloto, oportunidades de mejora a nivel organizacional, a nivel de procesos, uso de herramientas y sobre todo de infraestructura.

## **2.2 OUTSOURCING**

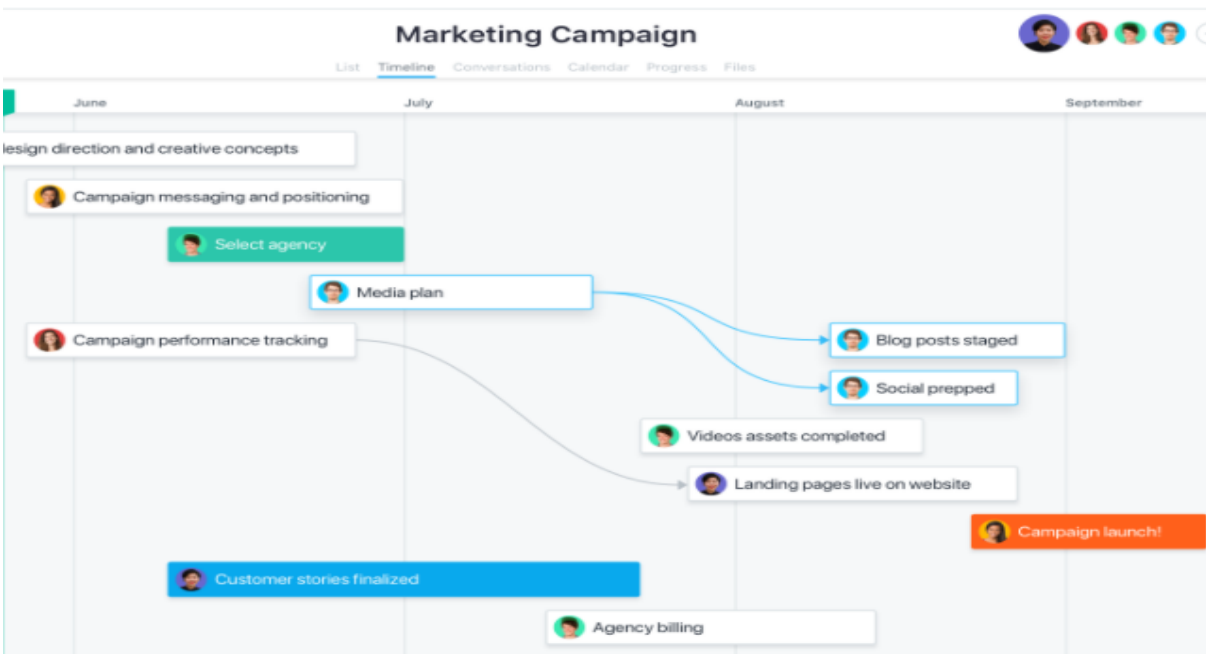
Para asegurar que el uso de la modalidad de teletrabajo como una empresa outsourcing, en CANAM Centroamericana S.A de C.V se propone lo siguiente:

Monitorear constantemente a través de medios tecnológicos, el trabajo efectuado en las jornadas laborales de los colaboradores y de los superiores, para obtener de esta manera la certeza de que los objetivos del servicio de outsourcing sean cumplidos.



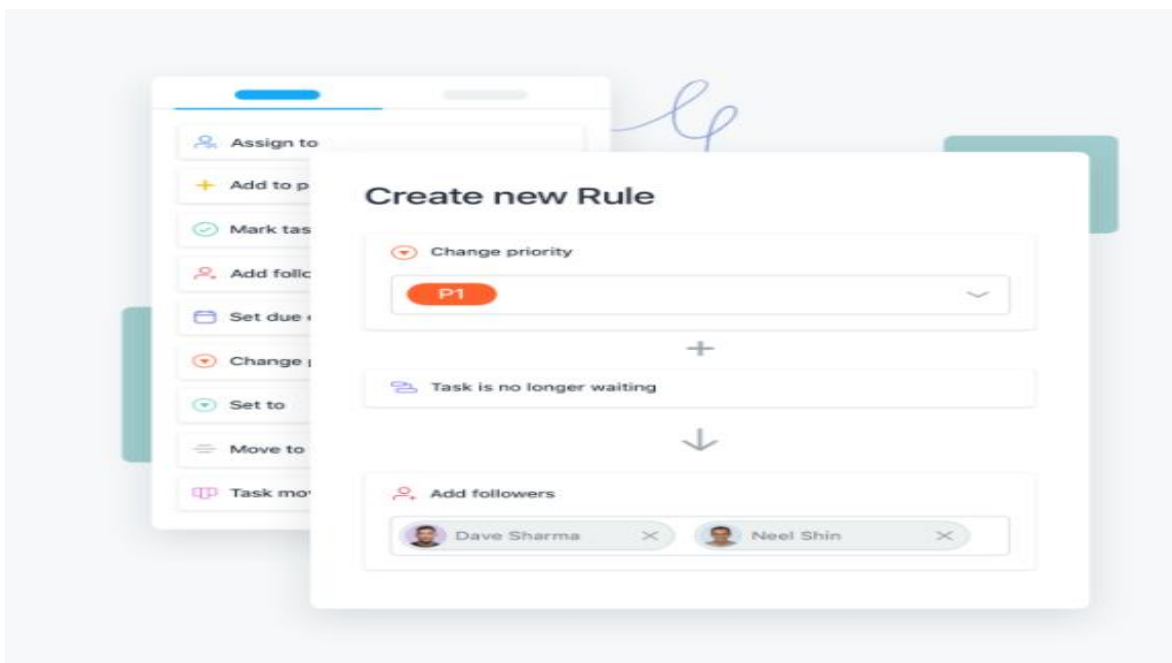
Por tal razón con la propuesta planteada y para garantizar la calidad el servicio de outsourcing con la implementación con la modalidad de teletrabajo; Asana es una opción.

Con esta herramienta y en la modalidad de teletrabajo se puede optimizar la comunicación, la colaboración y la gestión de tareas en equipo de manera online.



Además, con esta herramienta se permitirá hacer seguimientos más exhaustivos de las tareas de un proyecto y de su estado en cada momento. Lo cual es muy importante para estar monitoreando el buen cumplimiento de las actividades de los colaboradores.

Asana también permitirá compartir todo tipo de documentos e información y trabajar sobre ellos, de esta manera se puede llevar un control de la información que se maneja en CANAM, que sirva para los reclutadores, gerente o involucrados y que se puedan hacer de una manera más ágil la elaboración de los perfiles para los diferentes puestos de trabajos designados, de esta manera se pretende el poder buscar más ágil a los candidatos, mediante filtros ya establecidos por la organización.



También es una herramienta muy bien utilizada para los reclutadores y gerentes para que puedan establecer metas que sirvan como guía a los colaboradores que este en la modalidad de teletrabajo, ya que es una opción originada por el avance de las tecnologías de información y comunicación con el fin de crear un desenvolvimiento exitoso de la empresa y los agentes en un entorno globalizado; obteniendo de esta manera como resultado un aporte significativo al proceso de cambio de la cultura laboral.

Elementos Críticos para el uso de la modalidad de teletrabajo en CANAM en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal garantizando el servicio de outsourcing.

Se considera que existen varios elementos críticos que son clave para tener éxito. Por lo cual se detalla a continuación los elementos claves encontrados.

- a) Primeramente, es necesario contar con el apoyo y respaldo de las Gerencias de la empresa, ya que son las personas en estos puestos quienes tienen el poder para sacar adelante y promover iniciativas o directrices que faciliten la implementación del Teletrabajo.
- b) Por otro lado, se tiene a las personas aplicables a teletrabajo, se requiere y es indispensable para el éxito de la propuesta tener el visto bueno de los trabajadores para tener una buena recepción a la iniciativa y contar con la disposición de los empleados para implementar el teletrabajo
- c) El acatamiento y aplicación de las políticas y normas internas para teletrabajo desarrolladas en este documento para la organización son de vital importancia. Estas políticas internas permiten implementar de manera organizada y regulada el teletrabajo en la organización. Estas políticas sugieren ajustes a nivel de la cultura organizacional de la empresa que son necesarios.
- d) Como se ha detallado en la propuesta, es de vital importancia la mejora de la infraestructura física actual de la empresa para potenciar el teletrabajo a un nivel que permita obtener un mayor beneficio para la organización. Lograr que la infraestructura se posicione como el medio por el cual los procesos del departamento de recursos humano logren ser uno de los puntos claves de éxito en la organización.

### 3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

#### 3.1 PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

##### 3.1.1 RECURSOS HUMANOS

A continuación, se encuentra la matriz RACI de responsabilidades. En el cuadro 3 el código RACI para definir los roles con su respectiva descripción y en el cuadro 4 se encuentra la matriz RACI, donde se detallan los roles de los recursos humanos en cada una de las actividades de la propuesta.

***Cuadro N° 3. Código RACI***

RACI	ROL	DESCRIPCIÓN
R	Responsable	Encargado de desarrollar la actividad
A	Aprobador	Encargado de asegurar que la actividad se realice y una vez finalizada la aprueba
C	Consultado	Se le solicita información importante para llevar a cabo la actividad
I	Informado	Se le informa acerca de las actividades realizadas

*Fuente: Elaboración propia*

***Cuadro N° 4. Matriz RACI***

ACTIVIDAD	RECURSO HUMANO					
	Gerente General	Gerente de RRHH	Gerente de operaciones	Gerente de proyecto	Mantenimiento	Capitador Externo
1. Revisión de la propuesta	R					
2. Establecer políticas y normas internas dentro del departamento de Recursos Humanos	R	R				
3. Información del proyecto al personal de CANAM	R	I				

4. Identificar al personal que asistirá a las capacitaciones	A	R	I			
5. Reunión con encargados de recursos humanos para definir perfiles de candidatos		R	C			
6. Adquisición de equipo tecnológico y software		I		R		
7. Contratación temporal de capacitadores de la modalidad de teletrabajo.		R		A		
8. Sincronizar los softwares con los gerentes en la empresa	A	C			R	
9. Capacitación dirigida al personal de recursos Humanos	I					R
10. Preparación del equipo		I			R	
11. Puesta en marcha de la implementación	R, A	R				
12. Instalación de los softwares en personal de teletrabajo	I	A			R	
13. Seguimiento y soporte inicial a la implementación		R			R	
14. Correcciones de los problemas en la implementación		R			R	
15. Evaluación de resultados	A	R	I			

*Fuente: Elaboración propia*

Las capacitaciones serán impartidas por la Fundación Carlos Slim de forma virtual, dirigidas al personal de Recursos Humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

**Cuadro N° 5. Presupuesto de inversión recursos humanos**

CNT	DESCRIPCIÓN	SESIONES	VALOR UNITARIO MENSUAL	RETENCION MENSUAL	TOTAL
<b>PERSONAL A CONTRATAR</b>					
1	CAPACITADOR “SERVICIOS PROFESIONALES”	3	\$ 140.00	\$15.56	\$ 466.68
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 466.68</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En el presupuesto de inversión de recursos humanos se ha considerado únicamente al capacitador que implementará las capacitaciones de la modalidad del teletrabajo.

**3.1.2 PRESUPUESTO DE RECURSOS TÉCNICOS Y SOFTWARE**

**Cuadro N° 6. Adquisiciones para la implementación del teletrabajo en CANAM Centroamericana**

<b>Adquisiciones para la implementación del Teletrabajo en CANAM Centroamericana</b>							
Item	Producto o servicio a adquirir	Tipo de contrato	Estándares	Procedimiento de contratación	Forma de contactar proveedores	Área/Rol/Persona encargada de la compra	Costo Total
1	Computadoras portátiles	Contrato de precio fijo-Costo unitario	Procesador Core i3 o Core i5 (preferible séptima generación), Memoria RAM de 4 GB a 8 GG, Disco duro de 500 GB o superior, Pantalla de entre 13" a 15" Batería con duración de 10 horas, Entradas USB 3.0 multilector de tarjetas	Solicitud de cotización Revisión de cotización Selección del proveedor Negociación con el proveedor Firma del contrato	Solicitud de información a través de correo electrónico y telefónicamente	Gerente de proyectos	\$ 1,000.00
2	Mouse Inalámbrico	Contrato de precio fijo-Costo unitario	Lenovo Ratón compacto inalámbrico USB-C 400, 2.4 GHz, receptor de emparejamiento	Solicitud de cotización Revisión de cotización Selección del	Solicitud de información a través de correo electrónico y telefónicamente	Gerente de proyectos	\$ 15.00

			unificado USB-C, ajustable 2400 DPI, Windows y Chrome OS, GY51D20865, negro	proveedor Negociación con el proveedor Firma del contrato			
3	Headsets (Audifonos)	Contrato de precio fijo-Costo unitario	Auriculares con cable universales todo en uno Power Gear	Solicitud de cotización Revisión de cotización Selección del proveedor Negociación con el proveedor Firma del contrato	Solicitud de información a través de correo electrónico y telefónicamente	Gerente de proyectos	\$ 30.00
3	Teléfonos	Contrato de precio fijo-Costo unitario	Pantalla 6 pulgadas, Doble cámara, lector de huellas, Dual chip, Android 9, interna 32gb, y 3gb de RAM	Solicitud de cotización Revisión de cotización Selección del proveedor Negociación con el proveedor Firma del contrato	Solicitud de información a través de correo electrónico y telefónicamente	Gerente de proyectos	\$ 300.00
4	TORGUARD	Contrato de precio fijo-Costo unitario	El software TorGuard VPN encripta su acceso a Internet y proporciona una IP anónima para que pueda navegar de forma segura.	Especificación de compra Revisión de propuestas Solicitud de autorización de compra	Solicitud de información a través de correo electrónico y telefónicamente Solicitud de visitas al proveedor	Gerente de proyectos	\$ 60.00
5	Licencia Asana	Contrato de precio fijo-Costo unitario	Chat en tiempo real, Base de datos de empleados, Alertas y notificaciones, Asistencia remota, Búsqueda/filtro, panel de actividades.	Especificación de la licencia Solicitud de cotizaciones Revisión de propuestas Solicitud de autorización de compra Firma del contrato	Solicitud de información a través de correo electrónico y telefónicamente	Gerente de proyectos	\$ 43.96
<b>Total</b>							<b>\$ 1,448.96</b>

Fuente: Elaboración propia



Hay ciertas herramientas para las cuales no será necesaria una inversión ya que CANAM cuenta con estas, entre las cuales se puede mencionar el paquete de Microsoft Office el cual comprende: Microsoft Outlook, Microsoft Teams, Microsoft OneDrive, por lo que no será necesario dicha inversión, al igual que el personal directo de CANAM Centroamericana, pero si se estable el monto monetario para la implementación de la puesta en marcha.

A continuación, se detallan cantidades y costos de los recursos técnicos y software necesarios para el uso de la modalidad de teletrabajo en la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

**Cuadro N° 7. Presupuesto de inversión recursos técnicos y Software**

CANAM CENTROAMERICANA, S.A DE C.V				
CNT	DESCRIPCIÓN	VALOR	PERIODOS	TOTAL
	<b><i>EQUIPOS</i></b>			
2	COMPUTADORES MÓVILES	\$ 500.00		\$ 1,000.00
2	TELÉFONOS	\$ 150.00		\$ 300.00
2	MOUSE INALAMBRICO	\$ 7.50		\$ 15.00
2	HEADSETS (Audifonos)	\$ 15.00		\$ 30.00
	<b><i>SOFTWARES</i></b>			
	SERVIDORES VPN (Virtual Private Network)	\$ 12.00	4	\$ 60.00
	ASANA	\$ 10.99	4	\$ 43.96
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1,448.96</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.1.3 RECURSOS FINANCIEROS

Respecto a los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto de la modalidad de teletrabajo en el área de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V se esclarece lo siguiente:

1. El monto de inversión necesario presupuestado para la implementación de la propuesta en la empresa CANAM Centroamericana es de \$1,915.64
2. Los fondos destinados para la puesta en marcha serán financiados por aportaciones de los socios de GRUPO ROLSA propietarios de CANAM Centroamericana S.A de C.V. El gasto de planilla del personal ya contratado sería el mismo actual, dado que no se contrataría personal nuevo a excepción de la capacitación del uso del sistema.

A continuación, se establece el desglose de los costos de inversión para llevar a cabo la implementación de la modalidad de

**Cuadro N° 8. Presupuesto de inversión recursos financieros**

<b>CANAM CENTROAMERICANA, S.A DE C.V RECURSOS FINANCIEROS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
RECURSOS HUMANOS	\$ 466.68
RECURSOS TÉCNICOS Y SOFTWARE	\$ 1,448.96
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,915.64</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2 CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA

TEMA: MODALIDAD DEL TELETRABAJO EN EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS, GARANTIZANDO EL SERVICIO DE OUTSOURCING DE LA EMPRESA CANAM CENTROAMERICANA S.A DE C.V

CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA AÑO 2022																		
Actividades		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Responsables
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega y explicación del trabajo al gerente																	Grupo Investigador
2	Revisión de la propuesta																	Gerente General
3	Establecer políticas y normas internas dentro del departamento de Recursos Humanos																	Gerente general y Gerente de Recursos Humanos
4	Información del proyecto al personal																	Gerente general y Gerente de Recursos Humanos
5	Identificar el personal que asistirá a las capacitaciones																	Gerente de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos
6	Reunión con encargados de recursos humanos para definir perfiles de candidatos																	Gerente de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos
7	Adquisición de equipo tecnológico y softwares																	Gerente de proyecto
8	Contratación temporal de capacitadores de la modalidad de teletrabajo.																	Gerente General, Gerente de Recursos Humano.
9	Sincronizar el software con los gerentes en la empresa																	Mantenimiento
10	Ejecución de software ASANA con gerentes y personal de la modalidad de teletrabajo																	Mantenimiento, Gerente de Recursos Humanos
11	Capacitación al personal de recursos humanos (Teletrabajo, ASANA)																	Capacitador externo
12	Preparación del equipo																	Mantenimiento
13	Puesta en marcha de la implementación																	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos
14	Instalación del software en personal de teletrabajo																	Gerente de Recursos Humanos y Mantenimiento
15	Ejecución de las actividades reclutamiento selección y contratación de personal haciendo uso del teletrabajo																	Personal de Recursos Humanos
16	Seguimiento y soporte inicial a la implementación																	Gerente de Recursos Humanos y Mantenimiento
17	Correcciones de los problemas en la implementación																	Gerente de Recursos Humanos y Mantenimiento
18	Evaluación de resultados																	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos

### 3.3 PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA PARA CANAM CENTROAMERICANA

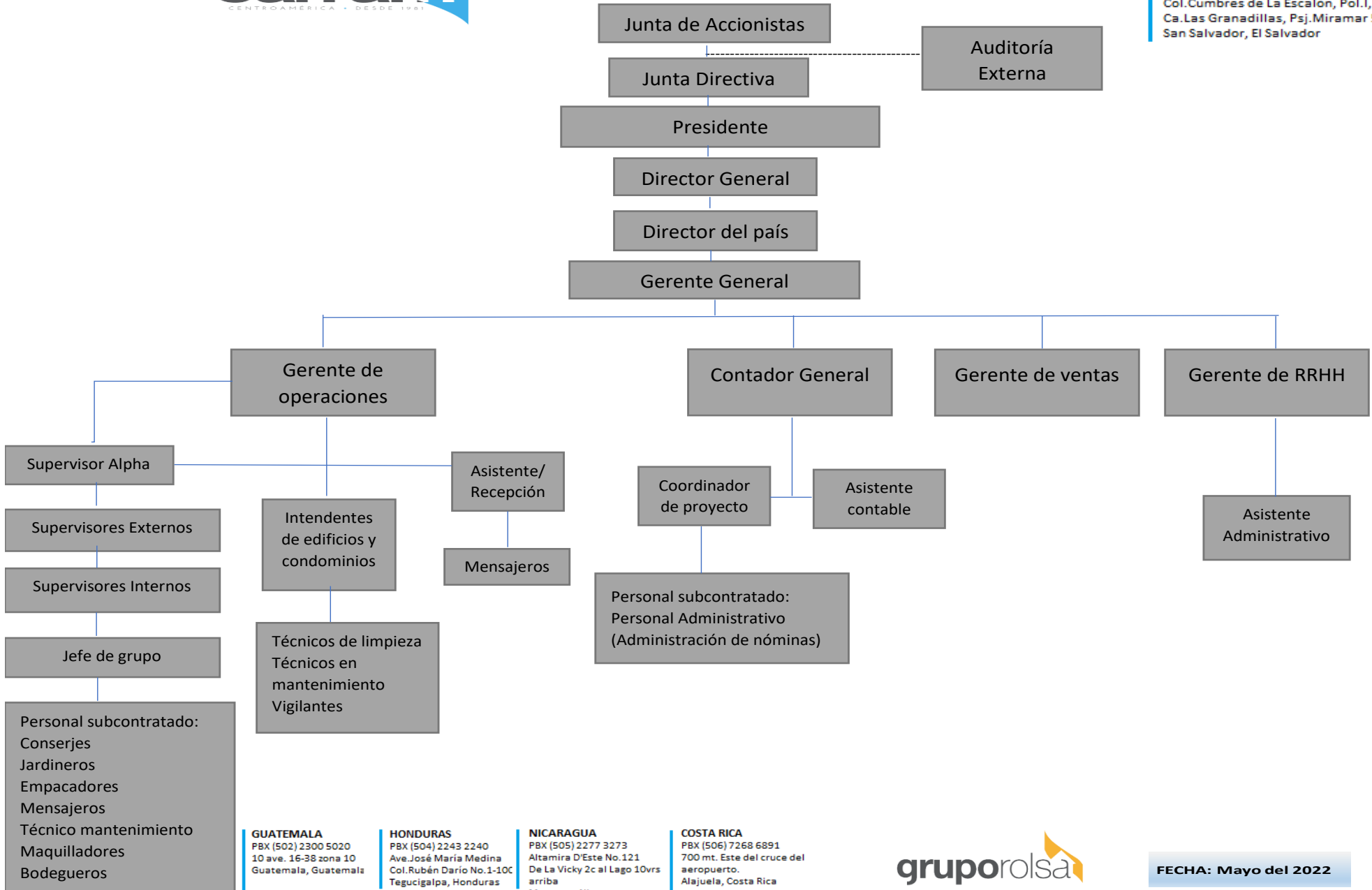
Actualmente el organigrama con el que cuenta CANAM Centroamericana no está adecuado para el surgimiento de la propuesta, por tal razón, se propone un nuevo organigrama en el cual se adapte de la mejor manera para la implementación de la modalidad del teletrabajo en la organización.

Este organigrama está compuesto por rectángulos, unidos por líneas horizontales y verticales. Los rectángulos representan los órganos o puestos de trabajo de la organización, mientras que las líneas continuas representan la relación jerárquica normal de autoridad, responsabilidad y subordinación que existe entre los componentes o unidades de trabajo. Las líneas discontinuas formadas por puntos expresan relaciones de coordinación que no suponen subordinación.



**ORGANIGRAMA GRUPO ROLSA EL SALVADOR**

**EL SALVADOR**  
 PBX (503) 2263 1720  
 Col.Cumbres de La Escalón, Pol.I,  
 Ca.Las Granadillas, Psj.Miramar 5A  
 San Salvador, El Salvador



**GUATEMALA**  
 PBX (502) 2300 5020  
 10 ave. 16-38 zona 10  
 Guatemala, Guatemala

**HONDURAS**  
 PBX (504) 2243 2240  
 Ave.José María Medina  
 Col.Rubén Darío No.1-10C  
 Tegucigalpa, Honduras

**NICARAGUA**  
 PBX (505) 2277 3273  
 Altamira D'Este No.121  
 De La Vicky 2c al Lago 10vrs  
 arriba  
 Managua, Nicaragua

**COSTA RICA**  
 PBX (506) 7268 6891  
 700 mt. Este del cruce del  
 aeropuerto.  
 Alajuela, Costa Rica



## 4. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. Civit, Cristina March, Implantación del teletrabajo en la empresa. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
2. Chase Jacobs Aquilano, Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, México D.F, (10ª Ed.), 2005.
3. Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia, Editorial Atlas S.A., 1988
4. Hernández López, A., Luna López, A., De la Fuente Aguirre, C., García Viveros, C., González Gámez, C., García Maldonado, D., Serrano Rodulfo, F., Tiburcio Malpica, M. y Castellanos Varela, Ó. Outsourcing. México, primera edición, 2015.
5. Landoff de Reizin Sonia, La Selección de Personal, Universidad de Chile, Escuela de Economía, Editorial Universitaria 1967.
6. Muñoz Campos Roberto, La investigación científica paso a paso, El Salvador, cuarta edición, 2004.
7. Werther Jr., Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Edición 5ta: Año 2000.

## Leyes

1. Constitución de la República de El Salvador, 15 de diciembre de 1983; Decreto Constituyente N° 38, publicado en el diario oficial N° 234, Tomo N° 281.
2. Código de Trabajo de la República de El Salvador, 23 de junio de 1972; Decreto Legislativo N° 15, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236 del 31 de julio de 1972.
3. Código de comercio de la República de El Salvador, 08 de mayo de 1970; Decreto Legislativo N° 671, publicado en el Diario Oficial N°140, Tomo N° 228 del 31 de julio de 1970.
4. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, 21 de enero del 2010; Decreto Legislativo N° 254, Publicado en el Diario oficial N° 82, Tomo N° 387 del 5 de mayo del 2010.
5. Ley de Regulación del Teletrabajo, en El Salvador, 16 de junio de 2020; Decreto Legislativo N° 600, Publicado en el diario oficial N°123, Tomo N°427.
6. Ley del seguro social, en El Salvador, 3 de diciembre de 1953; Decreto legislativo N°1263, publicado en el diario oficial N° 226, Tomo N° 148 del 11 de diciembre de 1953.
7. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, 23 de diciembre de 1996; Decreto Legislativo N° 927, Publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N°333 del 23 de diciembre de 1996.
8. Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad, 27 de abril de 2000; Decreto Legislativo N° 888, Publicado en el Diario Oficial N° 95, Tomo N°347, del 24 de mayo de 2000.

9. Ley del Impuesto sobre la renta, 21 de diciembre de 1992; Decreto Legislativo N° 101, Publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo N°317, del 21 de diciembre de 1992

10. Ley de Impuesto a la Transferencia De Bienes Muebles y a la Prestación De Servicios, 24 de julio de 1992; Decreto Legislativo N° 224, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N°316, del 31 de julio de 1992.

## **Documentos**

1. El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella, Organización Internacional del Trabajo, 2020.
2. Vilda Gómez, 2015, Especialización en gerencia de proyectos, Modelo básico para la implementación del teletrabajo en el área administrativa de una empresa, Universidad Piloto de Colombia, Bogotá.
3. Ballón Bahamondes, R.D. (2010). Propuesta de un modelo de teletrabajo para su implementación en las empresas del sector privado peruano.
4. El libro Blanco del Teletrabajo en España: Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto [en línea]. España: Foro efr de la Fundación Másfamilia, 2012
5. Méndez Mérida, Nadia Fabiola. (2014) Definición del perfil idóneo para el teletrabajador en Guatemala orientado al área de ti, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería.
6. Peralta Huiracocha, Jonnathan Paúl. (2021). Cargos que se Adaptaron de Mejor Manera a la Modalidad de Teletrabajo Durante la Emergencia Sanitaria de 2020 por COVID-19 en la Dirección Regional 6 del Ministerio del Trabajo, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.



7. Aguilar Hueso, C.M. (2021). El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral. Universidad ESAN, Lima, Perú.
8. Rojas, Jaramillo, R.R. (2016). Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. Universidad andina Simón Bolívar sede Ecuador, Quito.

### **Otros:**

1. Asana. <https://asana.com/es/features> consultado el 2 de diciembre del 2021
2. Carlos Orlando, A (2015) ANÁLISIS DE IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. (Maestro en Gestión de organizaciones) UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. BOGOTA D.C. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, consultado el 19 de septiembre del 2021.
3. Outsourcing de gerencia. <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>, consultado el 19 de septiembre del 2021.
4. Generalidades de CANAM Centroamericana S.A de C.V consultado de [http://gruporolsa.com/servicios\\_canam.php#serv22](http://gruporolsa.com/servicios_canam.php#serv22), consultado el 19 de septiembre del 2021.
5. OIT. Manual de buenas prácticas en teletrabajo. 1ra. ed. Buenos Aires: Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 2011. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf), consultado el 19 de septiembre del 2021.

6. Carlos Orlando, A (2015) ANÁLISIS DE IMPACTO DEL TELETRABAJO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. (Maestro en Gestión de organizaciones) UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. BOGOTÁ D.C. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, consultado el 19 de septiembre del 2021.
7. Addingplus, Procesos de selección de personal en remoto o a distancia (2020). Recuperado de <https://www.checkpluspresence.com/blog/seleccion-persona-en-remoto/> consultado el 19 de septiembre de 2021.
8. Organización Internacional del Trabajo. (2011). Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo (Oficina Internacional del Trabajo (ed.); Primera ed). Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf) consultado el 22 de enero del 2022
9. BALANTA, Heidy. A dos años de reglamentado el Teletrabajo ¿qué retos persisten? Consultado el 20/02/2019. <http://colombiadigital.net/actualidad/articulosinformativos/item/6967-a-dos-anos-de-reglamentadoel-teletrabajo-que-retos-persisten.html>
10. [http://gruporolsa.com/servicios\\_canam.php#serv22](http://gruporolsa.com/servicios_canam.php#serv22)
11. [https://www.bitrix24.es/alternatives/alternativa-gratuita-de-asana.php?gclid=CjwKCAjwpKyYBhB7EiwAU2Hn2Tnw\\_GpHWZswxR-5-82N1rfORO7mJbugN5HRuyQ7oRbIFjD80tjkDhoChqAQAvD\\_BwE](https://www.bitrix24.es/alternatives/alternativa-gratuita-de-asana.php?gclid=CjwKCAjwpKyYBhB7EiwAU2Hn2Tnw_GpHWZswxR-5-82N1rfORO7mJbugN5HRuyQ7oRbIFjD80tjkDhoChqAQAvD_BwE)

# **ANEXO 1**

Cuestionario dirigido al personal de recursos humanos de la empresa  
CANAM Centroamericana S.A de C.V

**Anexo N° 1: Cuestionario dirigido al personal de recursos humanos de la empresa**

**CANAM Centroamericana S.A de C.V**

Le solicitamos muy cordialmente información que será utilizada estrictamente para fines académicos, que servirá en la elaboración del Trabajo de Graduación, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Los investigadores se comprometen a respetar la privacidad de cada uno de los participantes, de antemano gracias por la información, agradecemos su tiempo brindado.

**Indicaciones:** A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente y marque con una “X” las respuestas que usted considere más conveniente o complementar según el caso.

A. Generalidades

i. Género: Femenino  Masculino

ii. Puesto que desempeña:

---

iii. Edad:

18 a 24	<input type="checkbox"/>
25 a 34	<input type="checkbox"/>
35 a 44	<input type="checkbox"/>
45 a 54	<input type="checkbox"/>
igual o mayor de 55	<input type="checkbox"/>

iv. Nivel académico: Educación primaria  Bachiller  Técnico   
 Universitario  Maestría  Otros

B. Preguntas de contenido básico

**1. ¿Conoce algunos de los beneficios del teletrabajo para el área de recursos humanos?**

Objetivo: Identificar si los trabajadores conocen los beneficios que conlleva el uso de la modalidad del teletrabajo.

Mejores condiciones de reclutamiento para contratar al personal más calificado	
Mayor índice de retención del personal capacitado	
Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados	

**2. ¿Le gustaría que el teletrabajo fuera enfocado para el área de Recursos Humanos?**

Objetivo: Identificar el uso de la guía de teletrabajo para el área de Recursos Humanos.

Si	
No	

**3. ¿Estaría dispuesto a optar por la opción de teletrabajo, si su puesto de trabajo lo permite?**

Objetivo: Identificar si los empleados de la empresa estarían dispuestos a optar por el teletrabajo.

Si	
No	

Si su respuesta fue no, continúe con la pregunta 5.

**4. Si su respuesta fue sí, ¿Por qué motivo optaría a la modalidad de teletrabajo?**

Objetivo: Identificar las razones por las cuales los empleados implementarían la modalidad de teletrabajo.

Flexibilidad laboral	
Aumento en la productividad	
Prevención de la Pandemia Covid- 19	
Reducción del absentismo laboral y mayor compromiso	

**5. ¿Podría realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personas, sin estar desde la oficina de su establecimiento de trabajo?**

Objetivo: Identificar la viabilidad de optar con el teletrabajo para el reclutamiento en la empresa.

Si	
No	

**6. ¿Cuáles considera usted que son las ventajas de utilizar el teletrabajo?**

Objetivo: Identificar si los colaboradores tienen conocimiento de las ventajas que se adquieren al implementar el teletrabajo.

Ahorro de recursos	
Reducción del ausentismo laboral	
Se tiene Autonomía y Responsabilidad	
Mejoramiento de salud y bienestar	
Conciliación de la vida personal y laboral	

**7. ¿De qué forma cree usted que esas ventajas pueden beneficiar a la empresa?**

Objetivo: Identificar las ventajas del teletrabajo que benefician a la organización

---

---

**8. Mencione algunas desventajas que considera al trabajar desde su casa.**

Objetivo: Identificar las desventajas del teletrabajo

Descenso de la productividad	
Dificultad para hacer el trabajo en equipo	
Desvinculación emocional	
Baja autoestima y motivación	

**9. ¿Considera conveniente realizar entrevistas de trabajo a candidatos mediante plataformas tecnológicas?**

Objetivo: Identificar si los colaboradores pueden realizar entrevistas mediante plataformas tecnológicas.

Si	
No	

Si su respuesta fue no, continúe con la pregunta 11

**10. Si su respuesta fue sí, seleccione las plataformas digitales que utilizaría para hacer las entrevistas a los candidatos.**

Objetivo: Identificar las plataformas que utilizaría el área de recursos humanos para el reclutamiento y selección de personal.

Google Meets	
Zoom	
Microsoft Teams	
WhatsApp	

**11. ¿Qué tipo de estrategias utiliza para contratar al personal mejor capacitado que forme parte de la planilla de outsourcing?**

Objetivo: Conocer las estrategias por parte de los reclutadores para contratar al personal mejor calificado.

Tener claro el perfil requerido y cuidar la redacción de la oferta de empleo	
Actitud proactiva en el entorno digital	
Buen posicionamiento en el mercado laboral	
Aplicar técnicas para mejorar la experiencia de los candidatos	
Reconocer las habilidades personales	

**12. ¿Cómo garantiza la calidad de los empleados contratados, para las empresas que buscan el servicio de outsourcing?**

Objetivo: Identificar cómo la empresa garantiza la calidad de los servicios de outsourcing.

---

---

**13. ¿Mencione los métodos utilizados para captar nuevo personal?**

Objetivo: Identificar los métodos de captación de personal de la empresa Canam Centroamericana, para el reclutamiento, selección y contratación.

Ferías de empleo	
Selección interna	
Convenios con universidades	
Por medios digitales	
Recepción de hojas de vida	
Otros (Explique)	

**14. ¿Cuáles considera usted que son los factores determinantes para el éxito del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

Objetivo: Enlistar los factores determinantes para el éxito del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la empresa.

---

---

**15. ¿Estaría dispuesto a utilizar medios de comunicación digitales para los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

Objetivo: Identificar la viabilidad del uso de medios de comunicación para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

Si	
No	

**¡Gracias por sus respuestas!**

Encuestó:

Daniela Alejandra Amaya Torres

Jonathan Josué Avalos Benítez

Katherine Beatriz Coreas Amaya

11 de octubre 2021



# **ANEXO 2**

Guía de entrevista dirigida a gerentes del área de recursos humanos de la  
empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

## **Anexo N° 2: Guía de entrevista dirigida a gerentes del área de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V**

Le solicitamos muy cordialmente información que será utilizada estrictamente para fines académicos, que servirá en la elaboración del Trabajo de Graduación, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, los investigadores se comprometen a respetar la privacidad de cada uno de los participantes.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, agradecemos su tiempo brindado.

A. Preguntas de contenido básico

### **1. Desde su experiencia ¿Qué conoce usted acerca de la modalidad de teletrabajo?**

Objetivo: Indagar el conocimiento que los gerentes de recursos humanos poseen acerca de la modalidad de teletrabajo.

### **2. Estando dispuesto a destinar tiempo y recursos para realizar algunos cambios organizativos en su entidad que le permita el uso de la modalidad de teletrabajo garantizando la calidad en los servicios que se ofrecen de outsourcing Cuales cambios estaría dispuesto a implementar?**

Objetivo: Identificar los cambios con los que afrontaría la empresa al implementar el teletrabajo dentro de la organización que estarían dispuestos a implementar.

### **3. ¿Es posible establecer objetivos y plazos específicos de las tareas que desarrollarían los empleados de su empresa, al hacer uso de la modalidad de teletrabajo?**

Objetivo: Determinar si es posible por parte de las jefaturas establecer métricas de productividad haciendo uso de la modalidad de teletrabajo.

### **4. ¿Considera que los gerentes están capacitados para supervisar la modalidad de teletrabajo?**

Objetivo: Analizar si las jefaturas de recursos humanos están capacitadas para supervisar la modalidad de teletrabajo.

### **5. ¿Qué perfil debería tener el teletrabajador?**

Objetivo: Establecer el perfil de la persona que trabaja a distancia.

### **6. ¿Qué recursos tecnológicos demandarían los puestos que teletrabajan?**

Objetivo: Conocer con cuáles recursos tecnológicos deben de contar las personas para optar un puesto de teletrabajo.

### **7. ¿Habría un contrato entre empleado y empleador que regule el teletrabajo?**

Objetivo: Identificar si la empresa estableciese un contrato para las personas que estén en la modalidad de teletrabajo.

**8. A partir de la definición de competencias básicas, transversales y técnicas, ¿Se desarrollaría un plan de formación específico y se realizaría acciones formativas previas requeridas para la modalidad de teletrabajo?**

Objetivo: Identificar si la empresa desarrollara un plan de formación para la modalidad de teletrabajo.

**9. ¿Qué beneficios obtiene, según su opinión, la empresa con la implantación de un proyecto de teletrabajo?**

Objetivo: Conocer los beneficios del teletrabajo bajo el enfoque de los gerentes del área de recursos humanos.

**10. ¿Considera que al implementar la modalidad de teletrabajo para el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en el área de recursos humanos aumentaría la productividad de la empresa?**

Objetivo: Identificar la viabilidad de la implementación del teletrabajo para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

**11. ¿Brindaría los insumos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo del personal de recursos humanos?**

Objetivo: Identificar si la empresa brindaría los insumos para la implementación del teletrabajo a sus empleados.

**12. ¿Debido a la actual pandemia de covid-19 cuáles son los retos con los que se enfrenta la organización para el reclutamiento, selección y contratación de personal?**

Objetivo: Identificar las dificultades con las que cuenta la empresa para el reclutamiento, selección y contratación de personal

**13. ¿Cuáles son las plataformas, métodos o herramientas que utiliza la empresa para la captación de nuevo personal actualmente?**

Objetivo: Conocer el medio por el cual la empresa busca al personal calificado.

**14. ¿Qué desventajas considera del reclutamiento, selección y contratación de personal al adoptar la modalidad de teletrabajo?**

Objetivos: Identificar las desventajas del teletrabajo en el reclutamiento, selección y contratación.

**¡Gracias por sus respuestas!**

Entrevistó:

Daniela Alejandra Amaya Torres

Jonathan Josué Avalos Benítez

Katherine Beatriz Coreas Amaya

11 de octubre 2021

# **ANEXO 3**

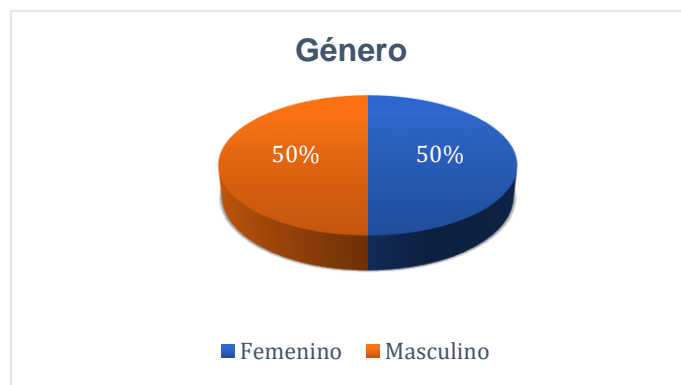
Tabulación de datos obtenidos de encuesta dirigida al personal de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V

**Anexo N° 3: Tabulación de datos obtenidos de encuesta dirigida al personal de recursos humanos de la empresa CANAM Centroamericana S.A de C.V**

a. Generalidades

i. **Género:**

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Femenino	1	50%
Masculino	1	50%
Total	2	100%



**Interpretación:** Partiendo de que solo son 2 personas, los puestos están ocupados por uno de cada género dedicadas a las actividades dentro del departamento de recursos humanos.

ii. **Puesto que desempeña:**

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Reclutador	2	100%
Total	2	100%



**Interpretación:** Las dos personas del departamento se dedican a la misma actividad, o sea a reclutar nuevos candidatos

**iii. Edad:**

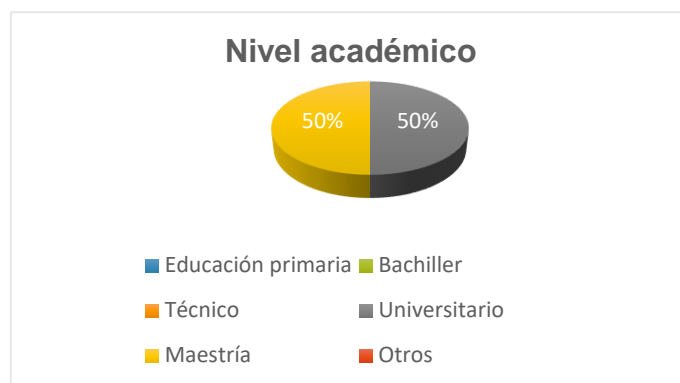
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
18 a 24	0	0%
25 a 34	0	0%
35 a 44	2	100%
45 a 54	0	0%
Igual o mayor de 55	0	0%
Total	2	100%



**Interpretación:** Las únicas dos personas del departamento se ubican en el mismo rango de edad, esto significa que son personas con capacidad y experiencia en estas actividades.

**iv. Nivel académico:**

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Educación primaria	0	0%
Bachiller	0	0%
Técnico	0	0%
Universitario	1	50%
Maestría	1	50%
Otros	0	0%
Total	2	100%



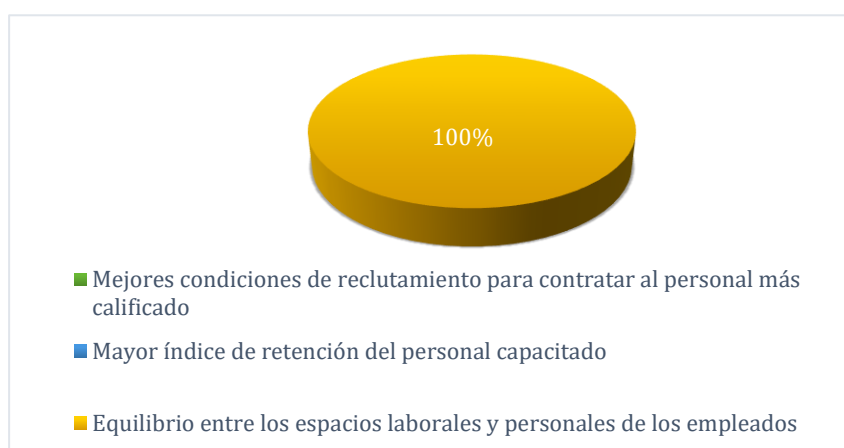
**Interpretación:** El personal a cargo de las actividades de reclutamiento tienen un grado académico que le favorece a la empresa.

b. Preguntas de contenido básico

**1. ¿Conoce algunos de los beneficios del teletrabajo para el área de recursos humanos?**

Objetivo: Identificar si los trabajadores conocen los beneficios que conlleva el uso de la modalidad del teletrabajo.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Mejores condiciones de reclutamiento para contratar al personal más calificado	0	0%
Mayor índice de retención del personal capacitado	0	0%
Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados	2	100%
Total	2	100%



**Interpretación:** Los empleados al hacer uso de la modalidad de teletrabajo tendrán un mejor balance entre el aspecto laboral y personal puesto que habrá reducción de tiempos innecesarios, dedicándose en un total a lo que esté desempeñando en un momento determinado.

## 2. ¿Le gustaría que el teletrabajo fuera enfocado para el área de Recursos Humanos?

Objetivo: Identificar el uso de la modalidad de teletrabajo para el área de Recursos humanos.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	2	100%
No	0	0
Total	2	100%



**Interpretación:** Dado que las actividades en el área de recursos humanos se dedican al procesamiento y manejo de información se identificó que es factible la aplicación de la modalidad de teletrabajo de forma continua.

## 3. ¿Estaría dispuesto a optar por la opción de teletrabajo, si su puesto de trabajo lo permite?

Objetivo: Identificar si los empleados de la empresa estarían dispuestos a optar por el teletrabajo.

Si su respuesta fue no, continúe con la pregunta 5.



Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	2	100%
No	0	0
Total	2	100%

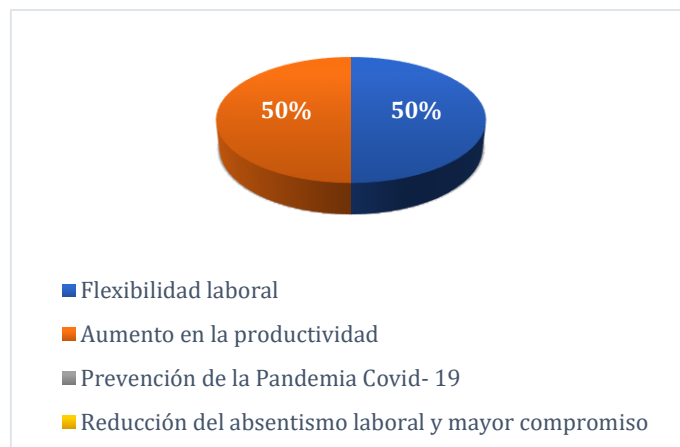


**Interpretación:** Si existe la disponibilidad de los empleados en su totalidad en la ejecución de la modalidad del teletrabajo

#### 4. Si su respuesta fue sí, ¿Por qué motivo optaría a la modalidad de teletrabajo?

Objetivo: Identificar las razones por las cuales los empleados implementarían la modalidad de teletrabajo.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Flexibilidad laboral	1	50%
Aumento en la productividad	1	50%
Prevención de la Pandemia COVID- 19	0	0%
Reducción del absentismo laboral y mayor compromiso	0	0%
Total	2	100%



**Interpretación:** Los empleados que sí optaron por la modalidad de teletrabajo consideran que la flexibilidad laboral que presenta esta modalidad es mayor y que consigo vendría un aumento de la productividad, dado que se evitarían el gasto de recursos innecesarios como tiempos desperdiciados, esfuerzos en traslados a la oficina, más tiempo compartido con familiares lo que representa una motivación para un mejor rendimiento laboral.

**5. ¿Podría realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personas, sin estar desde la oficina de su establecimiento de trabajo?**

Objetivo: Identificar la viabilidad de optar con el teletrabajo para el reclutamiento en la empresa.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	2	100%
No	0	0
Total	2	100%



**Interpretación:** Los empleados aseveran que no es necesario estar desde el establecimiento de su lugar de trabajo, para poder realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personas, ya que al no ser un trabajo operativo y más bien de manejo y procesamiento de información, se puede realizar de forma remota.

## 6. ¿Cuáles considera usted que son las ventajas de utilizar el teletrabajo?

Objetivo: Identificar si los colaboradores tienen conocimiento de las ventajas que se adquieren al implementar el teletrabajo.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Ahorro de recursos	2	100%
Reducción del ausentismo laboral	0	0%
Se tiene Autonomía y Responsabilidad	0	0%
Mejoramiento de salud y bienestar	0	0%
Conciliación de la vida personal y laboral	0	0%
Total	2	100%

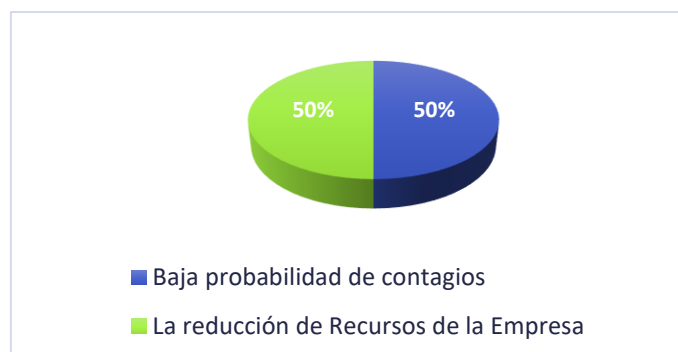


**Interpretación:** Se identificó que la principal ventaja para los trabajadores haciendo uso de la modalidad de teletrabajo es el ahorro de recursos, ya que existe una mejor optimización de productividad, ahorro de tiempo y dinero.

## 7. ¿De qué forma cree usted que esas ventajas pueden beneficiar a la empresa?

Objetivo: Identificar las ventajas del teletrabajo que benefician a la organización

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Baja probabilidad de contagios	1	50%
La reducción de Recursos de la Empresa	1	50%
Total	2	100%

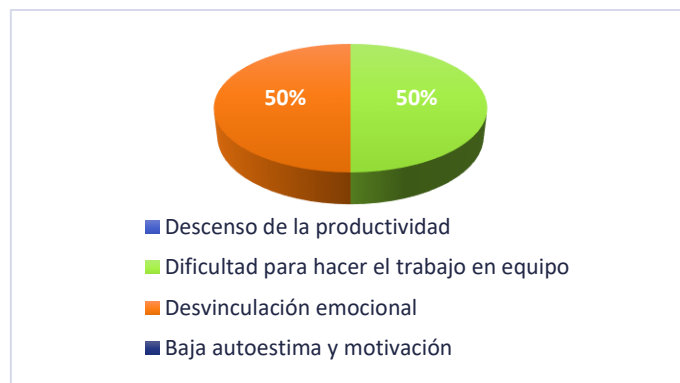


**Interpretación:** La empresa al hacer uso de la modalidad de teletrabajo se puede ver beneficiada en aspectos de reducción de costos, con la actual pandemia de COVID no se tendrá la necesidad de hacer una mayor inversión en productos de bioseguridad para los empleados que opten por el teletrabajo así mismo no corren el riesgo de propagación y contagio.

#### 8. Mencione algunas desventajas que considera al trabajar desde su casa.

Objetivo: Identificar las desventajas del teletrabajo

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Descenso de la productividad	0	0%
Dificultad para hacer el trabajo en equipo	1	50%
Desvinculación emocional	1	50%
Baja autoestima y motivación	0	0%
Total	2	100%



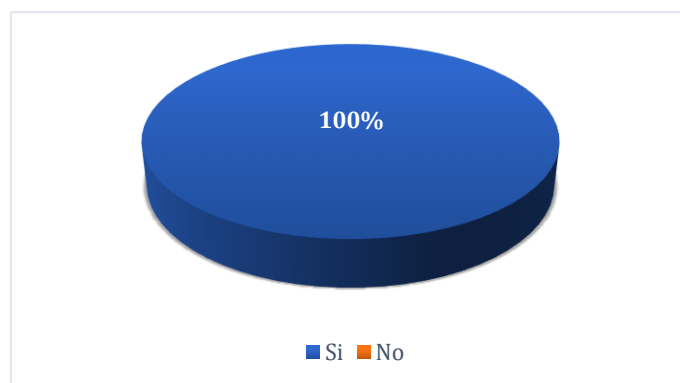
**Interpretación:** Al existir un desvinculamiento por parte del empleado hacia el establecimiento de la empresa, esta puede generar una desvinculación emocional hacia la filosofía de la misma, un factor determinante de esta puede ser la dificultad para hacer el trabajo en equipo debido a que cada empleado está tratando de alcanzar sus propios objetivos.

**9. ¿Considera conveniente realizar entrevistas de trabajo a candidatos mediante plataformas tecnológicas?**

Objetivo: Identificar si los colaboradores pueden realizar entrevistas mediante plataformas tecnológicas.

Si su respuesta fue no, continúe con la pregunta 11

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	2	100%
No	0	0
Total	2	100%

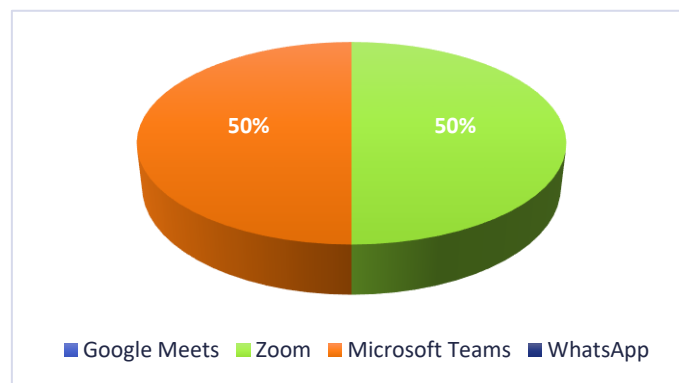


**Interpretación:** Dada las ventajas y facilidades que presentan las plataformas tecnológicas y en la actual pandemia COVID- 19 es factible para la empresa realizar el proceso de reclutamiento y por ende entrevistas al personal por medio de estas plataformas sin afectar la calidad del perfil requerido.

**10. Si su respuesta fue sí, seleccione las plataformas digitales que utilizaría para hacer las entrevistas a los candidatos.**

Objetivo: Identificar las plataformas que utilizaría el área de recursos humanos para el reclutamiento y selección de personal.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Google Meets	0	0%
Zoom	1	50%
Microsoft Teams	1	50%
WhatsApp	0	0%
Total	2	100%

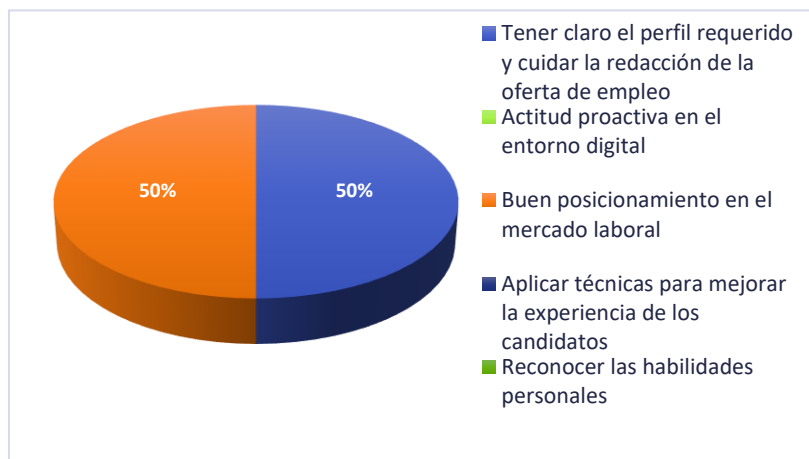


**Interpretación:** Las plataformas a utilizar serían Microsoft Teams y Zoom porque permiten reuniones en línea, chats, llamadas, compartir pantalla y compartir archivos aparte de que no se necesita una mayor capacitación para su uso.

**11. ¿Qué tipo de estrategias utiliza para contratar al personal mejor capacitado que forme parte de la planilla de outsourcing?**

Objetivo: Conocer las estrategias por parte de los reclutadores para contratar al personal mejor calificado.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Tener claro el perfil requerido y cuidar la redacción de la oferta de empleo	1	50%
Actitud proactiva en el entorno digital	0	0%
Buen posicionamiento en el mercado laboral	1	50%
Aplicar técnicas para mejorar la experiencia de los candidatos	0	0%
Reconocer las habilidades personales	0	0%
Total	2	100%



**Interpretación:** Es elemental que, al momento de contratar personal, la empresa y el reclutador tenga claro el perfil requerido para que esto a futuro no genere conflictos y gastos de recursos innecesarios, al no captar al perfil idóneo para el puesto, logrando esto así con una clara y objetiva redacción de la oferta, además la empresa debe de contar con un buen posicionamiento y reconocimiento de marca y estar abierto a entornos digitales.

## 12. ¿Cómo garantiza la calidad de los empleados a contratar, para las empresas que buscan el servicio de outsourcing?

Objetivo: Identificar cómo la empresa garantiza la calidad de los servicios de outsourcing.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Realizar diferentes filtros en base competencias	1	50%
Contando con varios candidatos para una misma vacante para poder seleccionar al perfil más idóneo al puesto	1	50%
Total	2	100%

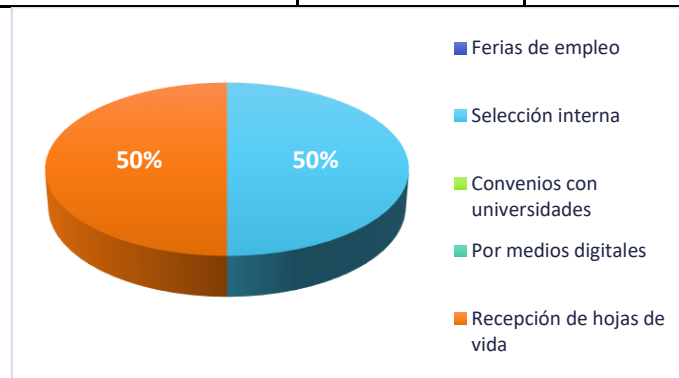


**Interpretación:** Al contar con una variada cantidad de candidatos para una misma plaza de trabajo, habrá una variedad de habilidades, competencias y conocimientos, en las cuales el reclutador tendrá una base a evaluar a través de diferentes filtros en el proceso de reclutamiento y selección como pruebas psicométricas, de conocimientos, médicas, test de personalidad entre otras garantizando un excelente servicio de outsourcing por parte de los empleados a contratar.

### 13. ¿Mencione los métodos utilizados para captar nuevo personal?

Objetivo: Identificar los métodos de captación de personal de la empresa Canam Centroamericana, para el reclutamiento, selección y contratación.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Ferias de empleo	0	0%
Selección interna	1	50%
Convenios con universidades	0	0%
Por medios digitales	0	0%
Recepción de hojas de vida	1	50%
Total	2	100%



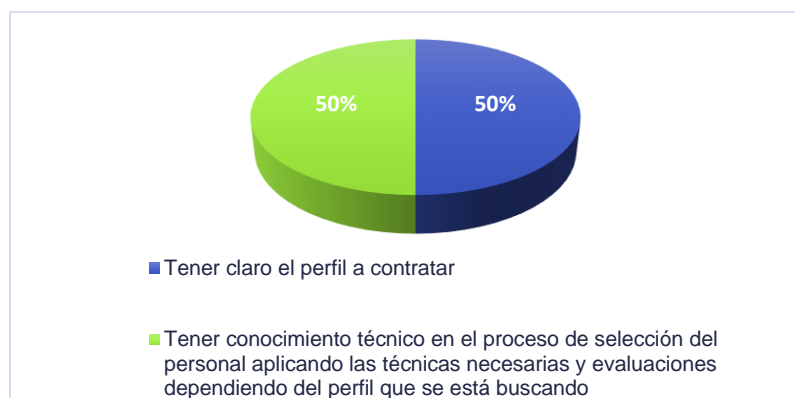


**Interpretación:** El método tradicional por parte de la empresa para captar nuevo personal ha sido mediante la recepción de hojas de vida, pero al implementar la modalidad de teletrabajo se ve como una vía alterna los medios digitales para el proceso de reclutamiento, trayendo consigo facilidades, ventajas y evitando riesgos de contagios y propagación de la actual covid-19.

**14. ¿Cuáles considera usted que son los factores determinantes para el éxito del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

Objetivo: Enlistar los factores determinantes para el éxito del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la empresa.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Tener claro el perfil a contratar	1	50%
Tener conocimiento técnico en el proceso de selección del personal aplicando las técnicas necesarias y evaluaciones dependiendo del perfil que se está buscando	1	50%
Total	2	100%

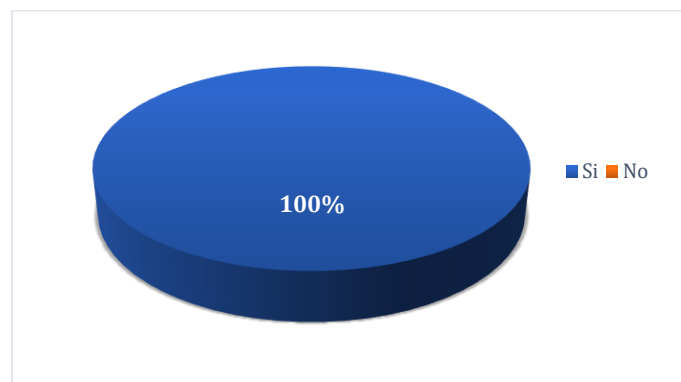


**Interpretación:** Al contar con un perfil claro al momento de hacer el reclutamiento, selección y contratación de personal se puede tener el perfil más calificado para la vacante, a la vez los reclutadores tienen que tener los conocimientos técnicos necesarios para el proceso de selección del personal y realizar las evaluaciones que correspondan al perfil que se está buscando.

**15. ¿Estaría dispuesto a utilizar medios de comunicación digitales para los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

Objetivo: Identificar la viabilidad del uso de medios de comunicación para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	2	100%
No	0	0
Total	2	100%



**Interpretación:** Hoy en día es imperativo que los reclutadores tengan conocimiento y hagan de uso de los medios digitales en el siglo XXI esto se ha vuelto una necesidad y no un lujo para las empresas por lo que es viable que para el proceso de reclutamiento, selección y contratación habiendo diversidad de herramientas tecnológicas y canales de comunicación que se pueden adaptar a conveniencia de los requerimientos de la empresa.

# **ANEXO 4**

Tabulación de datos obtenidos en entrevista dirigida a gerentes de CANAM  
Centroamericana S.A de C.V

#### Anexo N° 4. Tabulación de datos obtenidos en entrevista dirigida a gerentes de CANAM Centroamericana S.A de C.V

##### a. Preguntas de contenido básico

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
1. Desde su experiencia ¿Qué conoce usted acerca de la modalidad de teletrabajo en el área de recursos humanos?	Indagar el conocimiento que los gerentes de recursos humanos poseen acerca de la modalidad de teletrabajo.	Trabajo realizado desde casa.	He trabajado 4 meses en esa modalidad	Es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad laboral sin la necesidad de presentarse físicamente al lugar de trabajo, dicha modalidad ha tomado mayor importancia en el marco de la pandemia por covid-19	Trabajo realizado desde casa	Trabajo realizado desde casa, adaptándose a la necesidad del puesto.

**Interpretación 1:** La modalidad de teletrabajo en general es una forma de trabajo remoto o a distancia adaptándose a las necesidades del puesto, en el área de recursos humanos es un proceso que ha incorporado nuevas fuentes cómo las redes sociales, nuevas estrategias como las entrevistas virtuales y nuevas herramientas como los portales de reclutamiento, haciendo que los tiempos de respuesta sean menores, los procedimientos estén más digitalizados, creando grandes beneficios para quien hace uso de esta modalidad.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
2. Estando dispuesto a destinar tiempo y recursos para realizar algunos cambios organizativos en su entidad que le permita el uso de la modalidad de teletrabajo garantizando la calidad en los servicios que se ofrecen de outsourcing ¿Cuáles cambios estaría dispuesto a implementar?	Identificar los cambios con los que afrontaría la empresa al implementar el teletrabajo dentro de la organización que estarían dispuestos a implementar.	Trabajar con objetivos. Equipos tecnológicos	Días alternados de trabajo de equipo	Trabajar en base a objetivos y no por horas	Mejoramiento en procesos para el cumplimiento de objetivos, implementación de un sistema digital que permita a los empleados llevar en orden la información, hacer uso de un recurso para que sea quien mueva documentación necesaria a cada empleado.	Implementación de equipo necesario.

**Interpretación 2:** Al estar de acuerdo con la implementación de la modalidad del teletrabajo en la organización, surgirían cambios organizacionales que la organización estaría dispuesta a adoptar, es importante el trabajo en base a objetivos y no por horas, los colaboradores tienen que tener claro los objetivos organizacionales que se deben de cumplir, otro cambio en el que se vería la organización es el uso de equipo tecnológico, hoy en día es importante conocimientos básicos necesarios de una computadora, uso de internet etc. que son indispensables para llevar a cabo el teletrabajo.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
3. ¿Es posible establecer objetivos y plazos específicos de las tareas que desarrollarían los empleados de su empresa, al hacer uso de la modalidad de teletrabajo?	Determinar si es posible por parte de las jefaturas establecer métricas de productividad haciendo uso de la modalidad de teletrabajo.	Si es posible	Si	Si	Si es posible ya que la medición se hará a través de resultados	Si es posible

**Interpretación 3:** Si es posible establecer objetivos y plazos específicos de las tareas que desarrollarían los empleados al hacer uso de la modalidad de teletrabajo, puesto que la medición se hará a través de resultados.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
4. ¿Considera que los gerentes están capacitados para supervisar la modalidad de teletrabajo?	Analizar si las jefaturas de recursos humanos están capacitadas para supervisar la modalidad de teletrabajo.	Tienen conocimientos básicos	Si	Si	No de forma completa	Es el deber ser que estén capacitados para una buena implementación de teletrabajo, en caso de que no lo este deberá ponerse al día con capacitaciones relámpagos para poder lograr los objetivos.

**Interpretación 4:** En su totalidad los gerentes no están capacitados de forma completa para optar a la modalidad de teletrabajo, sin embargo, tienen conocimientos básicos de dicha modalidad y para que estén ofreciendo una buena implementación, se recibirían capacitaciones relámpago para lograr los objetivos.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
5. ¿Qué perfil debería tener el teletrabajador del área de Recursos Humanos?	Establecer el perfil de la persona que trabaja a distancia.	Responsable y proactivo	Responsable, proactivo	Una persona proactiva, capaz de tomar el control de sus tareas sin limitarse a esperar instrucciones de un superior. Un buen teletrabajador considera sus opciones, evalúa alternativas y toma sus propias decisiones a la hora de cumplir los objetivos marcados.	Una persona muy disciplinada, saber manejar muy bien sus tiempos, que nada lo distraiga a pesar de las interferencias del hogar, que se adapte al logro de los objetivos para buenos resultados.	Actualización, con la tecnología requerida

**Interpretación 5:** El perfil o características que deben sobresalir en un teletrabajador en el área de recursos humanos son: Proactividad, buen manejo de redes sociales y de portales de reclutamiento, habilidades de negociación, comunicación adecuada con los candidatos, orientación de servicio al cliente, capacidad analítica y búsqueda de información, habilidad para realizar preguntas adecuadas y oportunas, conocimiento de la empresa y alineamiento a sus objetivos, tecnologías y herramientas del negocio.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
6. ¿Qué recursos tecnológicos demandarían los puestos que teletrabajan?	Conocer con cuáles recursos tecnológicos deben de contar las personas para optar un puesto de teletrabajo.	Computadora e internet	Computadora e internet	Acceso a internet, equipo computacional de sus actividades	Una computadora en óptimas condiciones de internet	Laptops, acceso a internet, telefonía móvil

**Interpretación 6:** Los recursos tecnológicos para llevar a cabo el teletrabajo depende en gran medida de contar con ciertos accesos a internet, computadoras o laptops en óptimas condiciones para el acceso de actividades principales y a las ejecuciones de tareas de trabajo.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
7. ¿Habría un contrato entre empleado y empleador que regule el teletrabajo?	Identificar si la empresa estableciese un contrato para las personas que estén en la modalidad de teletrabajo.	Contrato de regulación del teletrabajo	Si	Si	Si	Si

**Interpretación 7:** En su mayoría los gerentes están de acuerdo en la existencia de un contrato en donde haya una regulación entre empleado y empleador de la modalidad de teletrabajo.



Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
8. A partir de la definición de competencias básicas, transversales y técnicas, ¿Se desarrollaría un plan de formación específico y se realizarán acciones formativas previas requeridas para la modalidad de teletrabajo?	Identificar si la empresa desarrollara un plan de formación para la modalidad de teletrabajo.	Plan de formación	Si	Si	Si se debe invertir en capacitaciones para los empleados ya que eso ayuda a los buenos resultados	Debería desarrollarse un plan

**Interpretación 8:** Es viable desarrollar un plan para la formación específica de la modalidad de teletrabajo para que se refuercen los conocimientos y habilidades de los colaboradores y que se pueda optimizar recursos, eficiencia y productividad con la implementación de esta modalidad.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
9. ¿Qué beneficios obtiene, según su opinión, la empresa con la implantación de un proyecto de teletrabajo?	Conocer los beneficios del teletrabajo bajo el enfoque de los gerentes del área de recursos humanos.	Reducción de costos fijos.	Mejora la productividad y evita incapacidades por Covid	Reducción de los costos fijos, mejora la calidad de vida de los trabajadores, impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías.	Ahorro de costos fijos.	Por la emergencia y el riesgo a nivel mundial, pues garantizar la salud del colaborador, minimizar costos fijos.

**Interpretación 9:** Con la actual pandemia Covid- 19 y con el uso de la modalidad del teletrabajo, se evitarían costos fijos que incurren por parte de la empresa, por ejemplo, productos sanitizantes y de protección para los empleados, disminuciones de agua y luz etc., además se evitan las incapacidades y mejora la calidad de vida de los trabajadores.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
10. ¿Considera que al implementar la modalidad de teletrabajo para el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal en el área de recursos humanos aumentaría la productividad de la empresa?	Identificar la viabilidad de la implementación del teletrabajo para el reclutamiento, selección y contratación de personal.	Depende del rubro de la actividad de la empresa.	Si	Si	Depende de la actividad de la empresa	Depende el rubro de la empresa

**Interpretación 10:** La modalidad de teletrabajo aumenta la productividad ya que genera un ambiente que favorece la concentración, siempre y cuando se creen las condiciones necesarias para, haciendo un ambiente más grato para el trabajador concilia una mejor relación familiar y reduce costos tanto como para la empresa como para el empleado, y en términos de control de productividad para la empresa siempre existen herramientas que faciliten poder visibilizar los resultados.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
11. ¿Brindaría los insumos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo del personal de recursos humanos?	Identificar si la empresa brindará los insumos para la implementación del teletrabajo a sus empleados.	Si	Si	En lo posible	Si	Si

**Interpretación 11:** Es de vital importancia que los recursos necesarios para llevar a cabo la modalidad de teletrabajo sean brindados por la empresa en cuestión, dado que son claves en el desarrollo del funcionamiento del trabajo del empleado, en cierta medida los gerentes deberían de llegar a un acuerdo en común de las necesidades que requiere esta modalidad y brindarles a sus empleados.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
12. ¿Debido a la actual pandemia de covid-19 cuáles son los retos con los que se enfrenta la organización para el reclutamiento, selección y contratación de personal?	Objetivo: Identificar las dificultades con las que cuenta la empresa para el reclutamiento, selección y contratación de personal	Filtros de selección. Uso de herramientas tecnológicas.	Mejorar filtros de selección previos firma contratos	Evaluar herramientas tecnológicas eficaces, contar con pautas de trabajo y canales de comunicación claros y eficientes, definición clara del perfil del teletrabajador	Encontrar los medios adecuados para una buena implementación de reclutamiento a través de entrevistas online	La validación de las pruebas y documentación

**Interpretación 12:** Dada la crisis del covid 19 CANAM se ha visto en la obligación de afrontar retos, como la creciente utilización de tecnologías en sus procesos de reclutamiento, selección y contratación teniendo que responder de forma eficiente a estos cambios sin dejar en evidencia carencias tecnológicas que afecten en su servicio de outsourcing, puesto que es la razón de ser su empresa.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
13. ¿Cuáles son las plataformas, métodos o herramientas que utiliza la empresa para la captación de nuevo personal actualmente?	Objetivo: Conocer el medio por el cual la empresa busca al personal calificado.	Medios Electrónicos	Redes sociales, Tecoloco, Computrabajo	Tecoloco, Computrabajo	Computrabajo, Tecoloco	Teem, Zoom, Anyde.

**Interpretación 13:** La captación de personal ha sido un proceso que ha incorporado nuevas fuentes de reclutamiento como las redes sociales, nuevas estrategias como las entrevistas virtuales y nuevas herramientas como los portales de reclutamiento en El Salvador siendo los más reconocidos Computrabajo y Tecoloco, haciendo que los tiempos de respuesta sean menores, los procedimientos estén más digitalizados, que exista mayor agilidad y rapidez en la búsqueda de perfiles, la interacción con los candidatos sea más directa y el proceso se vuelve más exigente al considerar que se puede alcanzar a cualquier candidato que se requiera a través de medios electrónicos.

Pregunta	Objetivo	Categoría	Gerente general	Gerente de recursos humanos	Gerente de operaciones	Gerente de ventas
14. ¿Qué desventajas considera del reclutamiento, selección y contratación de personal al adoptar la modalidad de teletrabajo?	Objetivos: Identificar las desventajas del teletrabajo en el reclutamiento, selección y contratación.	Fiabilidad de la información recabada.  No todos los aspirantes tienen acceso a medios tecnológicos.	Algunos perfiles les cuesta el uso de tecnologías	Disponibilidad inmediata que podría entorpecer el proceso de selección.	Podría haber fuga de información falsa	La fiabilidad de los documentos presentados por un perfil

**Interpretación 14:** El no contacto directo con el candidato puede crear situaciones de desventajas para el reclutador como la fiabilidad de la información obtenida, ya que hay ciertos elementos en los cuales hay mayor credibilidad en una entrevista presencial, técnicas mismas aplicadas por este que pueden ejercer mayor precisión de forma directa con el entrevistado para exaltar la veracidad la información por lo que uno de nuestros entrevistados dice “*La fiabilidad de los documentos presentados por un perfil*” pero no hay que dejar de lado que este sigue siendo un elemento controlable ya que es parte de las competencias del reclutador comprobar la veracidad de los datos obtenidos en cierta parte del proceso, no siendo esto necesario para todos los aspirantes que se postulan al puesto sino más bien a aquellos candidatos que ya han pasado una serie de pruebas y que parecen adecuados para los requerimientos del puesto de trabajo.

Otra desventaja mencionada es “*Algunos perfiles les cuesta el uso de tecnologías*” si bien es cierto que si la empresa se va por un proceso de captación de personal para su planilla de outsourcing por medios electrónicos o tecnológicos dejará de lado cierta población que se le dificulta, también es cierto que tendrá un acceso más amplio a variedad de perfiles y dejará de lado muchos limitantes ofreciendo ventajas al candidato que no es posible por la vía tradicional, cómo evitar largas esperas para una entrevista, costos de transporte alimentación y otros y siendo hoy en día la era de digital se esperaría que a un futuro cercano sea muy poca la población a la que se le dificulta el uso de las tecnologías.

# **ANEXO 5**

Figura 1 Esquema de ubicación de puesto de trabajo

**Anexo N°5: Figura 1 Esquema de ubicación de puesto de trabajo**

