



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Carrera de Comunicaciones

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA NACIONAL PETROPERÚ A PARTIR DEL
TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA DE LA
COVID-19**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicaciones**

SOFIA JUDY ALVAREZ VALERA
(0000-0002-8915-0720)

GERALDINE VANESSA DECENO REYES
(0000-0001-9090-4991)

Asesor:
Magister Fabiola Gisella Garcia Lam
(0000-0003-1464-8601)

Lima - Perú
2022

A Dios por ser nuestro guía, a mis padres, Mirian y César, por su apoyo incondicional y soporte en todo lo que me propongo. A mis hermanos, Bruce y Lizeth, por siempre alentarme a continuar y darme ánimos. A mi compañera y amiga, Sofía por estar siempre y alentarnos mutuamente. Gracias a todos por motivarme constantemente a lograr cada meta.

Geraldine Deceno Reyes

A Dios que con él todo, a Madja mi madre hermosa, este logro es por y para ti. A mi padre Marco y a mi hermana Hanna, que son mi apoyo y mi motivación para ser mejor. A mi novio Gian Carlo, mi incondicional. A mi amiga y compañera de tesis, Geraldine, la vida nos volvió a juntar para lograr nuestras metas juntas. Gracias especiales a Ivoska, que sin ella esto no hubiera sido posible.

Sofía Álvares Valera

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	12
IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	18
1.3.2. <i>Justificación práctica</i>	19
CAPÍTULO II	21
OBJETIVOS	21
2.1. OBJETIVO GENERAL	21
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
CAPÍTULO III	22
MARCO TEÓRICO	22
3.1. ENCUADRE EPISTEMOLÓGICO	22
3.2. ANTECEDENTES	23
3.2.1. <i>Antecedentes nacionales</i>	23
3.2.2. <i>Antecedentes internacionales</i>	27
3.3. BASES TEÓRICAS	31
3.3.1. <i>Comunicación empresarial</i>	31
3.3.2. <i>Criterios de la comunicación empresarial</i>	32
3.3.3. <i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i>	51
3.3.4. <i>TELETRABAJO</i>	56
6.1. TERMINOLOGÍA RELACIONADA	77
CAPÍTULO IV	80
HIPÓTESIS	80
4.1. HIPÓTESIS GENERAL	80
4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA	80
CAPÍTULO V	81
METODOLOGÍA	81
5.1. MARCO METODOLÓGICO	81
5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	82
5.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	82
5.4. VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES	74
5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	75
5.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	75
5.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	77
5.8. PLAN DE ANÁLISIS.....	77
CAPÍTULO VI	79
RESULTADOS Y CONCLUSIONES	79

6.1.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	79
6.1.1.	<i>Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú desde el punto de vista de la Gerencia de Comunicación Interna</i>	80
6.1.2.	<i>Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú desde el punto de vista de la Gerencia de Recursos Humanos.</i>	81
6.1.3.	<i>Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú desde el punto de vista del Trabajador I de mando medio.</i>	82
6.1.4.	<i>Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú desde el punto de vista del Trabajador II de mando medio.</i>	84
6.1.5.	<i>Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú en las entrevistas Focus Group desde el punto de vista de diez trabajadores de diferentes áreas de la Oficina Principal.....</i>	85
6.1.6.	<i>Presentación de contenido informativo elaborado por la empresa en relación al teletrabajo y clima organizacional.</i>	90
6.1.7.	<i>Presentación de resultados de la encuesta elaborada por Petroperú en la quincena de junio del 2020 sobre satisfacción laboral.</i>	104
6.1.8.	<i>Tabulación de resultados de la encuesta elaborada por Petroperú.</i>	109
6.2.	ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	117
6.3.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	128
	CONCLUSIONES	133
	RECOMENDACIONES.....	135
	REFERENCIAS	137
	APÉNDICE Y MATERIAL COMPLEMENTARIO	140
	APÉNDICE 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	140
	APÉNDICE 2. EJEMPLO DE INSTRUMENTOS PROCESADOS	141
	APÉNDICE 3. JUICIO DE PARES	144
	• <i>Wendy Domenack Bracamonte – Especialista en Comunicación Estratégica – DIRCOM.....</i>	144
	• <i>Martín Higa Tanohuye – Gerente de Comunicación Corporativa del BCP (Credicorp).....</i>	147
	APÉNDICE 4. DOCUMENTOS CLAVE USADOS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	148
	• <i>Encuesta realizada por Petroperú</i>	148
	APÉNDICE 5. DOCUMENTOS REALIZADOS POR EL INVESTIGADOR: FOTOGRAFÍAS, INFOGRAFÍAS, GRABACIONES, TRANSCRIPCIONES, ETC.	150
	1. <i>Transcripción entrevista a profundidad a Carla Santa Cruz – encargada del área de comunicación interna de Petroperú.....</i>	150
	2. <i>Transcripción entrevista a profundidad a María Teresa Rodríguez – encargada del área de recursos humanos de Petroperú</i>	156
	3. <i>Transcripción entrevista a profundidad a Lucy Tenorio – Auxiliar de flota.....</i>	160
	4. <i>Transcripción entrevista a profundidad a Sonia Castillo Martínez – supervisor control mov. inventarios.....</i>	165
	5. <i>Transcripción Focus Group I – Trabajadores Petroperú.....</i>	168
	7. <i>TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP III – TRABAJADORES PETROPERÚ</i>	184

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<i>Tabla 3.3.4.1.</i> Conceptos de regulación del teletrabajo en América Latina.....	p.54
<i>Tabla 3.3.4.2.</i> Definiciones sobre el teletrabajo.....	p.57
<i>Tabla 3.3.4.3.1.</i> ventajas/Expectativas del teletrabajo.....	p.59
<i>Tabla 3.3.4.3.2.</i> Desventajas/Dificultades del teletrabajo.....	p.64
<i>Figura 3.3.4.4.1.</i> Porcentaje de productividad.....	p.68
<i>Figura 3.3.4.4.2.</i> Porcentaje de teletrabajadores antes de la COVID-19.....	p.69
<i>Figura 3.3.4.4.3.</i> Facilidad para teletrabajar por países, 2020.....	p.69
<i>Tabla 4:</i> Preguntas seleccionadas de la encuesta de Petroperú.....	p.104
<i>Tabla 6.1.8.1.</i> Dimensiones Bienestar según Petroperú I.....	p.105
<i>Tabla 6.1.8.2.</i> Dimensiones Bienestar según Petroperú II.....	p.105
<i>Tabla 6.1.8.3.</i> Dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración según Petroperú I.....	p.106
<i>Tabla 6.1.8.4.</i> Dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración según Petroperú II.....	p.106
<i>Tabla 6.1.8.5.</i> Dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración según Petroperú III.....	p.107
<i>Tabla 6.1.8.6.</i> Dimensión Condiciones de trabajo según Petroperú I.....	p.107
<i>Tabla 6.1.8.7.</i> Dimensión Condiciones de trabajo según Petroperú II.....	p.108
<i>Tabla 6.1.8.8.</i> Dimensión Condiciones de trabajo según Petroperú III.....	p.109
<i>Tabla 6.1.8.9.</i> Dimensión Desarrollo profesional según Petroperú.....	p.109
<i>Tabla 6.1.8.10.</i> Dimensión Liderazgo según Petroperú.....	p.110
<i>Tabla 6.1.8.11.</i> Dimensión Reconocimiento y Recompensa según Petroperú I.....	p.111
<i>Tabla 6.1.8.12.</i> Dimensión Reconocimiento y Recompensa según Petroperú II.....	p.111
<i>Tabla 6.1.8.13.</i> Dimensión Reconocimiento y Recompensa según Petroperú III.....	p.112

Índice de ilustraciones y gráficos

<i>Ilustración 1:</i> Información sobre modalidades de trabajo.....	p.87
<i>Ilustración 2:</i> Carta informativa a cada trabajador sobre su modalidad de trabajo.....	p.88
<i>Ilustración 3:</i> Lineamientos sobre modalidades de trabajo.....	p.89
<i>Ilustración 4:</i> Flyers instructivos para los trabajadores con respecto a las líneas de denuncia..	p.91
<i>Ilustración 5:</i> Flyer informativo sobre cursos virtuales.....	p.91
<i>Ilustración 6:</i> Flyer informativo con la programación del curso de seguridad basada en el comportamiento.....	p.92
<i>Ilustración 7:</i> Mail informativo con el cronograma de capacitación en Office 365.....	p.92
<i>Ilustración 8:</i> Certificado de cumplimiento de curso.....	p.93
<i>Ilustración 9:</i> Instructivo para el uso de la nueva plataforma Yammer de la empresa.....	p.93
<i>Ilustración 10:</i> Invitación para la celebración del reconocimiento por tiempo de servicio de los trabajadores de Petroperú en la empresa.....	p.94
<i>Ilustración 11:</i> Flyer informativo sobre ingreso del personal a las instalaciones de la empresa.	p.94
<i>Ilustración 12:</i> Campaña #SoyMotorDeCambio.....	p.95
<i>Ilustración 13:</i> Campaña informativa sobre la vacunación contra la influenza.....	p.95
<i>Ilustración 14:</i> Conferencia de bienestar social.....	p.96
<i>Ilustración 15:</i> Actividades de bienestar social.....	p.96
<i>Ilustración 16:</i> Talleres de bienestar social.....	p.97
<i>Ilustración 17:</i> Video informativo COVID-19.....	p.97
<i>Ilustración 18:</i> Flyer informativo.....	p.98
<i>Ilustración 19:</i> Protocolo de seguridad I – En el trabajo.....	p.98
<i>Ilustración 20:</i> Protocolo de seguridad II – En la casa.....	p.99
<i>Ilustración 21:</i> Protocolo de seguridad III – En áreas libres.....	p.99
<i>Ilustración 22:</i> Resumen ejecutivo de la encuesta de Petroperú 2020.....	p.100

**Análisis del clima organizacional de la empresa nacional
Petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia de la
COVID-19**

Resumen

La presente investigación titulada “Análisis del Clima organizacional de la empresa nacional Petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19”, tuvo como objetivo general analizar cómo el teletrabajo ha cambiado el clima organizacional de la Empresa Nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19. Esta investigación fue de nivel descriptivo y de diseño no experimental de corte transversal. La muestra se constituyó por 14 colaboradores de la de la empresa nacional Petroperú que cumplían con la modalidad de teletrabajo y laboral en la sede de Oficina Principal, entre directivos y colaboradores de mando medio. Además, se tomó como muestra a 596 trabajadores que cumplían con los mismos requisitos; laborar en la sede Oficina Principal y que cumplían con la modalidad de Teletrabajo, que participaron de la encuesta de satisfacción laboral realizada por la empresa nacional Petroperú en el mes de junio 2020 a un total de 2010 trabajadores. Los instrumentos para la recolección de datos fueron la entrevista a profundidad a directivos, la entrevista a profundidad a trabajadores de mando medio, el focus group a colaboradores, la encuesta de satisfacción laboral realizada por la empresa Petroperú en junio 2020 y el análisis de documentos.

Entre los resultados más relevantes, se corroboró que el teletrabajo afecta significativamente el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú tanto de manera positiva como negativa, este hallazgo se logró a través del análisis de las percepciones de los colaboradores de la empresa que se encuentran en la modalidad de teletrabajo. Asimismo, las dimensiones de clima organizacional que se analizaron fueron Estructura, Recompensa, Responsabilidad y Relaciones en base a las definiciones dadas por los autores Litwin y Stringer (1968).

Palabras clave: Teletrabajo, clima organizacional, trabajo remoto, dimensiones del clima organizacional, Petroperú, empresa nacional, pandemia, COVID-19, coronavirus.

Abstract

The present research entitled "Analysis of the organizational climate of the national company Petroperu from teleworking during the COVID-19 pandemic", had as a general objective to analyze how teleworking has changed the organizational climate of the National Company Petroperu during the COVID-19 pandemic. This research was of a descriptive level and a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 14 collaborators from the national company Petroperú who complied with the telework and work modality at the headquarters of the Main Office, between managers and middle management collaborators. In addition, 596 workers who met the same requirements were taken as a sample; work at the Main Office headquarters and who complied with the Teleworking modality, who participated in the job satisfaction survey carried out by the national company Petroperu in June 2020 to a total of 2010 workers. The instruments for data collection were the in-depth interview with managers, the in-depth interview with middle management workers, the focus group with collaborators, the job satisfaction survey carried out by the company Petroperu in June 2020 and the analysis of documents.

Among the most relevant results, it was corroborated that telework significantly affects the organizational climate of the national company Petroperu both positively and negatively, this finding was achieved through the analysis of the perceptions of the company's collaborators who are in the teleworking modality. Likewise, the organizational climate dimensions analyzed were Structure, Reward, Responsibility and Relationships based on the definitions given by the authors Litwin and Stringer (1968)

Keywords: Telework, organizational climate, remote work, organizational climate dimensions, Petroperú, national company, pandemic, COVID-19, coronavirus.

Introducción

El 2020 ha sido un año que cambió el curso de vida de todas las personas en el mundo debido a la pandemia iniciada en China denominada COVID-19 a causa del virus Coronavirus. Así como ha afectado a la sociedad, el ámbito empresarial no ha quedado exento de estos cambios, y se han visto forzados a modificar y flexibilizar la forma en que estas empresas trabajan para mantener su productividad.

En el Perú, el gobierno estableció el aislamiento social obligatorio como medida principal para contrarrestar la pandemia de la COVID-19. Sin embargo, esta medida incurrió en que muchas organizaciones/empresas tengan que replantearse seguir en su mismo rubro de trabajo, cerrar su negocio, fusionarse o cambiar de rubro. Es así que muchas empresas se adaptaron y optaron por implementar el trabajo remoto dentro de su organización para no detener su producción laboral.

Es importante mencionar que el término trabajo remoto se creó debido a la emergencia sanitaria producto de la pandemia de la COVID-19 en el país, y en su inicio solo se estableció con una duración de noventa (90) días calendarios. No obstante, en el Perú existe la Ley N° 30036 que regula el teletrabajo como modalidad laboral desde el 2013 y su característica principal es que no requiere la presencia física del trabajador dentro de las oficinas de la empresa.

Sin embargo, es importante definir también al trabajo remoto y establecer las diferencias que existen con el teletrabajo. Según la Guía para la aplicación de trabajo remoto del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), esta se define como “la prestación de servicios subordinada que realiza el trabajador que se encuentra físicamente en su domicilio o en el lugar de aislamiento domiciliario, se realiza a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos siempre que su labor lo permita.”

Por otro lado, la Real Academia Española define al teletrabajo como aquel trabajo a distancia “en la que la prestación de la actividad laboral se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”.

De esta manera; y con el apoyo de las tecnologías de la información, los trabajadores retomaron lentamente sus labores implementando una oficina en casa. Este cambio afectó la forma de comunicarse con sus pares, subordinados, superiores, clientes y proveedores, repercutiendo en el clima organizacional de las empresas generándose una crisis silenciosa, ya que, no se contaba con procedimientos establecidos para trabajar de manera remota y haciendo que los trabajadores enfrenten nuevos retos diariamente y replanteos para seguir avanzando con sus labores.

Para conocer el impacto del clima organizacional en las empresas es necesario hacer un análisis de los factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos. Para este análisis del clima organizacional se tomará como muestra a la empresa nacional Petroperú específicamente a su Oficina Principal ubicada en el distrito de San Isidro. Se eligió Petroperú debido a que es una institución del estado, tradicional y con procesos burocráticos. La mayoría de sus colaboradores superan los 50 años, tienen un contrato laboral indefinido y los procesos de trabajo se realizan a través del papel como fuente principal de comunicación.

Antes de la crisis sanitaria, Petroperú contaba con un horario fijo de trabajo que iba desde las 07:00 a.m. a las 04:36 p.m. este se respetaba con la marcación de la tarjeta de ingreso o con la huella digital del trabajador. De igual manera, su comunicación dentro de la Oficina Principal siempre fue fluida y se utilizaba el correo electrónico institucional como principal medio de comunicación para la autorización de los permisos, evaluaciones, ingreso de proveedores/personal externo, entre otros requerimientos, siempre con un documento impreso y su respectivo cargo para

finés de fiscalización. La comunicación dentro de Oficina Principal y otras sedes de Petroperú de Lima eran más fluidas que con las sedes de provincia debido a la distancia y horarios que no coincidían. Por otro lado, las actividades de confraternidad eran más constantes y de acceso para todos los trabajadores. Se realizaban eventos en las oficinas y el club de Petroperú, además de actividades y talleres para los hijos de los trabajadores.

Al iniciar la cuarentena obligatoria en el Perú por la pandemia de la COVID-19; el 16 de marzo de 2020, Petroperú suspendió las actividades de recreación, confraternidad y eventos corporativos programados en el año para luego adaptarlos a la situación por la que atravesaba el mundo, teniendo así que acoplarse al uso de las nuevas tecnologías para continuar con su productividad; esto hizo que tuvieran que dejar de usar el papel como principal fuente de comunicación y crear plataformas que permitan dar autorizaciones a distancia y de fácil accesibilidad para los trabajadores. Asimismo, el trabajo se volvió una labor de tiempo completo por el acceso de los trabajadores a la red de la empresa en sus hogares, haciendo que se trabaje en un horario flexible y de acuerdo a la demanda laboral.

Debido a las características antes mencionadas que tiene la empresa, esta investigación es viable pues Petroperú afrontó el reto de adaptarse al uso de las nuevas tecnologías de comunicación rápidamente y por la coyuntura actual de la pandemia debe seguir buscando alternativas para mantener una comunicación fluida con sus trabajadores sin detener la producción.

Para este estudio, se usarán las encuestas de satisfacción laboral creadas y aplicadas por la misma empresa la quincena de junio del 2020 y que fueron facilitadas para esta investigación. Asimismo, debido a la similitud que tiene la encuesta realizada por Petroperú con la encuesta creada por los autores Litwin y Stringer (1968) sobre las dimensiones del clima organizacional, se ha escogido dicha investigación; ya que, cuenta con mayor cantidad de aspectos que permiten

medir el clima dentro de una organización y su método analiza las nueve dimensiones definidas por los autores, las cuales se dividen en: estructura (reglas y procedimientos), responsabilidad (autonomía de los trabajadores en sus funciones), recompensa (salario, incentivos), desafío (riesgos para cumplir con los objetivos propuestos), relaciones (respeto, colaboración), cooperación (apoyo oportuno y cumplimiento de metas grupales), estándares (percepción de justicia y equidad en el trabajo), conflictos (como manejan los jefes las crisis y discrepancias) e identidad (sentimiento de pertenencia hacia la empresa).

Esta tesis se divide en seis capítulos que desarrollan a profundidad el tema a investigar. En el primer capítulo se identifica y formula el problema general relacionado con la investigación, se explica desde el inicio de la pandemia mundial de la COVID-19 y los cambios que se han tenido que adaptar para prevenir su propagación. Así como también la implementación del trabajo remoto en el Perú como modalidad laboral temporal que permita que las empresas continúen con su productividad y así evitar que cierren. Por último, se hace un análisis sobre las diferencias que existen entre trabajo remoto y teletrabajo.

El capítulo dos menciona los objetivos de la investigación, donde el objetivo general se basa en analizar cómo el teletrabajo ha cambiado el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19. Mientras que los objetivos específicos son determinar los canales de comunicación que utilizan los trabajadores de la empresa nacional Petroperú bajo la modalidad del teletrabajo y describir las dimensiones que se han visto afectadas en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú por el teletrabajo a partir de la pandemia de la COVID-19.

En el capítulo tres se desarrolla el marco teórico de la investigación, tomando en cuenta a diferentes autores que sirven de refuerzo para el trabajo. En este capítulo se define al clima

organizacional como aquel estado de ánimo o percepción de los colaboradores sobre la empresa en la que laboran, además se recopilan ciertos antecedentes tanto nacionales como internacionales que tratan temas como los aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú, el teletrabajo en el sector público peruano, el clima organizacional y la satisfacción laboral, el impacto del teletrabajo en la calidad de vida del colaborador en la industria del petróleo, entre otros libros y artículos científicos que soportan la investigación.

En el capítulo cuatro se muestran las hipótesis, planteando como hipótesis general uno que el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se vio afectada de manera positiva en el ámbito económico, ayudando a la institución a reducir costos fijos manteniendo a sus trabajadores conectados de manera remota. Asimismo, se plantea como hipótesis general dos que el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se vio afectada también de manera negativa, ya que, al tener los colaboradores el acceso directo a los archivos de la institución se generan horarios adicionales al regular de las 8 horas laborales establecidas por el estado.

Como hipótesis específicas, la primera que se plantea es que los canales de comunicación en la empresa nacional Petroperú en su oficina principal son positivos a pesar de haber adoptado con premura el teletrabajo por el brote de la COVID-19. Como hipótesis específica dos es que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa y relaciones del clima organizacional dentro de la empresa nacional Petroperú son las de mayor afección a causa de esta modalidad laboral adoptada a partir del brote de la COVID-19.

En el capítulo cinco se detalla la metodología de la investigación concluyéndola como una de tipo mixta. En la cuantitativa se busca corroborar las hipótesis previamente planteadas a través de evidencias certeras y reales, mientras que la cualitativa analiza la perspectiva de los colaboradores referente a los cambios impuestos y su sentir frente a esta nueva modalidad laboral.

Además, este estudio es del tipo descriptivo porque se enfoca en identificar la relación entre las variables de la investigación, “Clima Organizacional de la empresa nacional Petroperú” y el “teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19”. La muestra a estudiar es de 596 trabajadores de la empresa nacional Petroperú, oficina principal, con un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, ya que, las personas se escogieron al azar. Asimismo, se tomaron como muestra a un total 14 personas elegidas al azar para las entrevistas a profundidad y focus group.

Por último, en el capítulo seis se presentan los resultados de la investigación, donde se muestran los registros fotográficos, encuesta de satisfacción laboral elaborada por la misma empresa durante la quincena de Junio de 2020 y resumen ejecutivo del clima laboral de Petroperú. De igual manera, se desarrolla el análisis, interpretación y discusión de resultados. Finalmente, se realiza la comprobación de las hipótesis, se muestran las conclusiones y se dan las recomendaciones.

Capítulo I

Identificación y formulación del problema

1.1.Situación Problemática

El 2020 ha sido un año de retos económicos, sociales y sanitarios debido al brote de la sepa de coronavirus iniciado en diciembre 2019 en China, causando así la propagación de la pandemia de la COVID-19. Esta enfermedad; declarada pandemia mundial por la Organización Mundial de Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020, ha forzado a los gobiernos a tomar medidas restrictivas y activar protocolos de emergencia para evitar su propagación. Algunas medidas llevaron a muchas empresas a poner en pausa su producción, a cambiar el rubro de su negocio o en el peor de los casos cerrar la empresa.

En Perú, tras el inicio de la cuarentena obligatoria en marzo del 2020, el gobierno emitió los Decretos de Urgencia N° 026-2020 y N° 029-2020 que establecen medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación de la COVID-19 en el territorio nacional y dictan medidas complementarias para el financiamiento de la micro y pequeña empresa, además de otras medidas que permitan la reducción del impacto de la COVID-19 en la economía peruana. Asimismo, el gobierno emite el Decreto Supremo N° 010-2020-TR que desarrolla disposiciones para el sector privado, sobre el trabajo remoto previsto en el decreto de urgencia N° 026-2020. Dentro de este, se define al trabajo remoto como:

“Prestación de servicios subordinada con la presencia física del/la trabajador/a en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita. Este no se limita al trabajo que puede ser realizado mediante medios informáticos, de telecomunicaciones u análogos,

sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo que no requiera la presencia física del/la trabajador/a en el centro de labores”.

Cabe precisar que el trabajo remoto fue establecido debido a las circunstancias por las que ha atravesado el país y como medida temporal; sin embargo, esta modalidad laboral se vincula a la ley que regula el teletrabajo en el Perú que fue emitida a través de la legislación N° 30036 en el decreto supremo N° 009-2015-TR (2013) donde se la define como el desempeño subordinado de trabajo sin la necesidad de presencia física del trabajador dentro de la empresa. Para su desarrollo, se usan diversos medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos que le sirve al trabajador cumplir con sus labores y a su vez permite a la empresa supervisar las labores de ellos.

Debido a estos cambios, en el Perú se estableció la modalidad de trabajo remoto con el fin de que esté vigente durante el estado de emergencia en el país. Es así, que muchas empresas han tenido que modificar su forma de laborar y han optado por retomar sus actividades a través de esta modalidad; es decir, hacer que sus colaboradores cumplan sus funciones desde su hogar o lugar de aislamiento. Sin embargo, muchas de estas empresas que usan el trabajo remoto han optado por acoplarse a la ley del teletrabajo de manera paulatina por los beneficios que le trae a su organización.

Para esta investigación se han encontrado diversas definiciones sobre el teletrabajo que van desde realizar actividades a distancia fuera de las oficinas de la empresa con la ayuda de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs), así como una opción en la cual se envíe el trabajo elaborado a la empresa sin la necesidad de enviar al trabajador a sus instalaciones. En este sentido Martín (2018, p. 14) define al teletrabajo como:

“Una forma flexible de organización del trabajo; consiste en el desempeño de la actividad laboral remunerada sin la presencia física del trabajador en la empresa (...),

para la que se utiliza como herramienta básica las TICs. Sin utilizar necesariamente ningún local, oficina o domicilio durante una parte importante de su horario laboral”.

Cuando se habla de teletrabajo, se tiene que mencionar obligatoriamente una actividad que se realiza fuera de la localidad y/o localidades de la empresa sin que el trabajador pierda el vínculo laboral. Sin embargo, el teletrabajador no logra generar un contacto personal con sus compañeros de trabajo de manera directa. Al estar ubicado fuera de las oficinas de la empresa pierde la facultad de la comunicación interpersonal; no obstante, se comunica con ellos a través de las nuevas tecnologías (Di Martino y Wirth como se citó en Homenaje aniversario de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social - SPDTSS, 2013, p.32).

Podemos referir que la modalidad del teletrabajo tiene diversas ventajas que favorecen tanto a la organización como al trabajador. Las empresas tienen un aumento en su productividad además que reducen sus costos relacionados con la contratación de personal temporal (Valero-Pacheco y Riaño-Casallas, 2020). Asimismo, el teletrabajo reduce el tiempo para llegar al centro laboral, otorga mayor autonomía y flexibilidad a los trabajadores. Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), citado por el Boletín del Instituto Peruano de Economía (2020), señala que puede ser difícil definir los límites entre ámbito personal y laboral, ya que los horarios de trabajo podrían extenderse y tomar tiempo personal. Por tanto, la cultura corporativa y la comunicación dentro de la empresa serían claves para sobrellevar estas dificultades.

De esta manera, encontramos que la comunicación es pieza clave para superar esta brecha que puede causar efectos negativos en los colaboradores de una empresa. Vemos al teletrabajo como una actividad prestada en una locación distinta a la habitual, donde no se tiene un contacto directo entre jefes y colaboradores, afectando así el clima organizacional de la empresa. Recordemos que el clima organizacional, desde una perspectiva interaccionista, está relacionada

con la acción recíproca de persona a persona generando vínculos sociales que permiten mayor facilidad en la productividad laboral (Schneider y Reichers, 1983, como se citó en Uribe, 2015, p. 41). Otra característica a resaltar, es que el teletrabajo repercute en la forma de trabajo de las organizaciones, que en consecuencia influye en la interacción y comportamiento del trabajador para con sus colegas laborales (Woodman y King, 1978, como se citó Uribe, 2015, p. 41). Esto quiere decir que el clima organizacional de una empresa está relacionado a cómo interactúan los colaboradores entre ellos y con la institución donde laboran. Esta interacción tendrá efectos positivos o negativos a mediano y largo plazo. Debido a la actual crisis mundial, muchas empresas han sido afectadas en este aspecto; es por ellos que han optado por la modalidad de teletrabajo sin saber si este afecta o no su clima organizacional.

El clima organizacional es de vital importancia dentro de cualquier organización; ya que, es un intangible importante que está directamente vinculado a la apreciación de los colaboradores con su entorno laboral. Es decir, influye en la satisfacción y motivación de los trabajadores respecto a su desempeño dentro de la organización y/o mantenerse laborando dentro de esta. Es por ello, que se deben conocer y medir los aspectos relacionados al clima organizacional como el incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reducir rotación y ausentismo e impacto en la productividad dentro de una empresa; para así lograr un manejo eficiente del capital humano (Charry, 2018).

El sector empresarial peruano; a través de los años, ha puesto un gran esfuerzo en mejorar la gestión pública ajustándose a los cambios que se han generado por la modernidad. Sin embargo, debido a la pandemia mundial, muchos otros cambios se realizaron de manera abrupta. Entre ellos, la implementación del teletrabajo en todas las organizaciones del estado. A su vez, las empresas deben velar por vincular esta nueva forma de trabajo con sus colaboradores procurando que se

encuentren motivados a continuar con sus labores fuera de una oficina y manteniendo un desempeño adecuado de sus funciones.

En este trabajo de investigación se analizará a la empresa nacional Petroperú, que fue fundada el 24 julio de 1969. Siendo una empresa de propiedad del estado y de derecho privado que aporta e impacta en la economía nacional. Dedicada al transporte, la refinación, la distribución y la comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo, Petroperú tiene el 51% del mercado peruano y es la mayor distribuidora y abastecedora de combustible que trabaja en base a la responsabilidad social, ambiental y financiera en todo el país.

En la investigación se analizará cómo ha afectado el teletrabajo a las diferentes dimensiones de la comunicación organizacional dentro de la empresa nacional Petroperú debido a la COVID-19. Petroperú, a través de los años se ha caracterizado por ser una empresa tradicional con una comunicación horizontal; ya que, se establece entre colaboradores del mismo nivel jerárquico y tiene a su vez una comunicación vertical debido a que los mensajes se transmiten entre los superiores y sus subalternos. Al ser una institución del estado, Petroperú debe presentar documentación física para fines de auditoría, por lo cual el papel impreso siempre ha sido su principal fuente de comunicación, es por ello que tuvo que adaptarse a una nueva forma de comunicación debido a la pandemia, en donde lo digital es la base de este cambio.

1.2. Formulación del problema

Durante el último siglo, no ha habido una pandemia de tal magnitud como la de la COVID-19, donde el contacto directo de persona a persona, el estar en lugares concurridos con otros y en espacios cerrados, sean riesgosos para la salud del ser humano. Esta crisis sanitaria mundial ha forzado a las empresas a optar por nuevas modalidades laborales como el teletrabajo, afectando al

colaborador de manera directa repercutiendo en el clima organizacional de una empresa, la cual implica la interacción social entre personas. Es así que surgen las siguientes interrogantes:

Como pregunta general: ¿Cómo incide el teletrabajo en el buen Clima Organizacional de la empresa nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19? Como preguntas específicas: ¿En qué consiste y cómo se realiza el teletrabajo dentro de la empresa nacional Petroperú? y ¿Cuáles son las dimensiones dentro del clima organizacional que se han visto más afectadas durante la pandemia de la COVID-19?

Para resolver estas interrogantes se analizará la transición del trabajo presencial al teletrabajo y cómo incidió en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19, teniendo en cuenta las nueve dimensiones de clima organizacional que describen Litwin y Stringer (1968), los cuales se enfocan en la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad y que han sido base para el estudio de otras investigaciones a lo largo de los años. Estas dimensiones abarcan el comportamiento del trabajador y en esta investigación las relacionaremos con su proceder durante la pandemia, y por consiguiente su productividad laboral en este periodo.

Esta tesis se basa en el análisis del clima organizacional de la empresa nacional Petroperú debido a que sus procesos de trabajo suelen ser burocráticos y tienden a ser tediosos a comparación de las empresas privadas. A causa de las licitaciones y auditorías, utilizan en su mayoría documentos en papel; ya que, de esta manera se genera un respaldo físico de las actividades realizadas a lo largo del tiempo. Asimismo, al no ser una institución completamente digitalizada, la transición de trabajar en una oficina hacia el teletrabajo ha sido más complicada y los ha obligado a adaptarse a estos cambios. De esta manera, se vieron obligados a crear nuevos canales

de comunicación y buscar diferentes herramientas digitales que les permita mantener su productividad empresarial.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica.

La propagación de la COVID-19 a nivel internacional, ha obligado a las empresas a adaptarse a los cambios que se presentan día a día a causa de esta enfermedad. Los cambios más importantes que se ven afectados son dentro de los procesos de trabajo; ya que, las actividades laborales se han modificado y no mantienen la continuidad que se necesita para una productividad eficiente. Como consecuencia de las restricciones creadas por el gobierno con el fin de neutralizar este virus, no todas las empresas estuvieron preparadas para afrontar estos cambios, por lo que, tuvieron que reinventarse utilizando las tecnologías de información y comunicación (TICs) convirtiéndose en sus nuevas aliadas. Acogiéndose al Decreto N° 026-2020 del gobierno peruano, las empresas optaron por implementar el trabajo remoto para continuar con su productividad laboral, y a futuro realizar la transición al teletrabajo como la principal herramienta de soporte en sus actividades empresariales.

Esta transformación digital, que ha permitido la implementación del teletrabajo, ha formado una nueva perspectiva en la cultura organizacional. Donde las empresas se deben enfocar principalmente en su trabajador y cómo mejorar su calidad de vida, en relación a complementar el ambiente laboral con el ambiente personal. Esto quiere decir que las empresas deben empezar a delegar responsabilidades a sus colaboradores y confiar en que ellos realicen sus actividades de manera autónoma y bajo los parámetros que crean

convenientes. Lo que obliga a crear y/o implementar nuevos canales de comunicación entre la empresa y sus trabajadores, de manera que su productividad pueda ser medible.

La modalidad optada por muchas empresas es la del trabajo remoto debido a la coyuntura actual que ha forzado a que las personas se resguarden en sus hogares. Además, ha modificado los canales de comunicación dentro de las empresas, creando una nueva “normalidad” laboral. Donde el distanciamiento social es la mayor prioridad para la seguridad de sus trabajadores; pero también, es la brecha que dificulta tener un adecuado clima organizacional. Si es ya compleja la comunicación interpersonal de manera presencial, de manera remota genera nuevos retos para la empresa.

Este estudio es pertinente puesto que el tema tratado es de coyuntura actual, y hasta el momento se siguen produciendo y encontrando nuevos problemas a solucionar relacionados con el tema. El enfoque de este trabajo será tasar de qué manera han afectado las nuevas formas de trabajo en las empresas, específicamente cómo ha alterado el teletrabajo en el clima organizacional en la empresa nacional Petroperú.

1.3.2. Justificación práctica.

Esta investigación se realiza a causa de la coyuntura por la cual atraviesa el mundo y específicamente el Perú debido a la transmisión del coronavirus, donde el distanciamiento físico es necesario para estar seguro y prevenir la propagación de esta enfermedad; es por ello que las empresas han tenido que reinventar su forma de trabajo, adquiriendo una modalidad laboral remota donde el colaborador utiliza las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) para realizar su labores, sin la necesidad de trasladarse o estar presencialmente dentro de su espacio laboral, sino quedándose muchas veces en sus hogares.

No es nuevo hablar sobre el teletrabajo, pues es una modalidad que en muchas empresas a nivel mundial planeaban implementar progresivamente en su organización; sin embargo debido a la COVID-19, esta ha sido forzada e implementado de manera acelerada, sin un estudio previo o capacitación para con sus trabajadores, lo que ha hecho tener brechas en la comunicación tanto interna como externa, donde la empresa tiene que confiar en la proactividad y desenvolvimiento de sus colaboradores al realizar sus tareas y su criterio al enfrentar problemas.

Esta investigación se enfoca en analizar cómo la comunicación organizacional de la empresa nacional Petroperú se ha visto afectada como empresa tradicional que usa la tecnología en segundo plano. Es por ello que se han implementado nuevos canales de comunicación, capacitaciones exhaustivas a sus trabajadores, quienes han tenido que modificar su manera de trabajo. Esta tesis busca mejorar el nivel de desempeño del trabajador mediante los nuevos canales de comunicación y sugerir nuevas tecnologías que afiancen y acerquen a los colaboradores con la empresa.

CAPÍTULO II

Objetivos

2.1.Objetivo General

Analizar cómo el teletrabajo ha cambiado el clima organizacional de la Empresa Nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19.

2.2.Objetivos Específicos

- **Objetivo específico 1:** Determinar los canales de comunicación que utilizan los trabajadores de la Empresa Nacional Petroperú bajo la modalidad del teletrabajo
- **Objetivo específico 2:** Describir las dimensiones que se han visto afectadas en el clima organizacional de la Empresa Nacional Petroperú por el teletrabajo a partir de la pandemia de la COVID-19.

CAPÍTULO III

Marco Teórico

3.1. Encuadre Epistemológico

De acuerdo a la literatura, autores como Forehand y Gilmer (1964), Taigiuri y Litwin (1968), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) y Payne y Pugh (1976) coinciden en que el clima organizacional es un conjunto de cualidades propias de la empresa que son advertidas por sus colaboradores y que la diferencia de otras organizaciones. Asimismo, es una característica que se mantiene en el tiempo y que contribuye en la conducta y/o proceder de los trabajadores. Por tanto, partimos de esta premisa para resaltar que el clima organizacional es una característica inherente de una empresa que es percibida por los trabajadores y que prevalecerá en el tiempo como valor diferencial de la organización.

Por otro lado, Fey y Beamish (2001) citados por Marín D., Cano C., Zevallos M. y Mora R. (2009) mencionan que el clima organizacional permite la retroalimentación entre la gestión realizada con la orientación de planes a corto, mediano y largo plazo. Es decir, permite que la empresa reúna la información dada por los trabajadores a fin de establecer planes, mejor orientados, en diferentes plazos de tiempo según su prioridad.

Mientras que para Punia, Punia y Dhull (2004) citados por Marín D., Cano C., Zevallos M. y Mora R. (2009) recalcan que la importancia del clima organizacional se asocia con las habilidades directivas y su impacto directo con los colaboradores. Teniendo en cuenta la premisa anterior, se puede inferir que el clima organizacional es un estado de ánimo o percepción que los colaboradores tienen respecto a su empresa, donde la calidad del ambiente laboral está estrechamente vinculada al comportamiento del individuo dentro de la organización. Es por ello que al existir un buen clima laboral la productividad del trabajador crece en beneficio de la

empresa. Por tanto, esta investigación se enfocará en observar los cambios generados en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú debido al Teletrabajo como factor cambiante producto de la pandemia de la COVID-19.

El presente trabajo de tomará como punto inicial la importancia que tiene el clima organizacional dentro de la empresa nacional Petroperú. Además, analizar cómo la coyuntura actual; afectada por la pandemia de la COVID-19, ha podido o no generar una crisis comunicacional dentro de la organización. Para esto, analizaremos la definición de clima organizacional dada por Sandoval Caraveo (2004) quien menciona que “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p. 84).

3.2. Antecedentes

3.2.1. Antecedentes nacionales.

Valencia Cantuta (2017), en su trabajo “*Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas*” realizó una investigación enfocada en cómo el gobierno peruano trata al teletrabajo como una modalidad que aporta positivamente a la sociedad en torno a la labor profesional. Es decir, analiza cómo el teletrabajo llega a convertirse en una herramienta para la inclusión social y para la mejora en la productividad de las organizaciones. Teniendo en cuenta las políticas públicas establecidas por el estado para su implementación.

El objetivo principal es mostrar cuáles son los aspectos más importantes del teletrabajo en el Perú respecto a las expectativas que genera en los trabajadores, en cómo sería su aplicación dentro de una empresa y cómo la desarrollarían. Respecto a lo enunciado, la autora

concluye que para lograr aplicar el teletrabajo en alguna entidad pública se debe tomar en consideración el uso exclusivo de las tecnologías de información y comunicación (TICs); ya que, se convierte esta en la herramienta que mantendrá comunicados a la empresa con el trabajador. Asimismo, entre los principales beneficios que brinda el teletrabajo a los colaboradores es la mejora en su calidad de vida, además de contribuir en su ahorro de tiempo y dinero.

En este trabajo de investigación se analizará cómo es que el teletrabajo ha sido implementado en la empresa nacional Petroperú y cómo es que ha afectado; de una manera u otra, al clima organizacional de la empresa. Tomando en cuenta los puntos que menciona la autora respecto a los beneficios que genera en los colaboradores y cómo han logrado adaptarse a este cambio impuesto a causa de la pandemia de la COVID-19.

Vásquez Nassi de la Universidad César Vallejo (2019) realizó la investigación *“El teletrabajo en el sector público peruano, 2019”*. En esta investigación se explica cómo el avance de las TICs funciona como herramienta para la implementación y desarrollo del teletrabajo en el país. De modo que busca como su objetivo principal explicar cuál es la situación real del teletrabajo en el sector público dado que, como menciona el autor, “es poco el avance” que se ha realizado para implementar esta modalidad en el sector.

El autor concluyó que la ley N° 30036 promulgada para la implementación del teletrabajo fue una ley joven e incipiente que no ha permitido que el sector público implemente adecuadamente esta nueva modalidad, lo cual ha producido que sean pocas las entidades motivadas a llevarla a cabo.

De tal manera, la presente investigación buscará analizar cómo el teletrabajo fue implementado forzosamente debido a la pandemia de la COVID-19 y cómo ha afectado positiva o negativamente en el clima organizacional de las empresas.

Respecto al clima organizacional, Héctor Omar Charry Condor de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana del Ministerio de Educación (2018), explica en *“La gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el sector público”*, la relación que existe y es necesaria entre ambas variables que el autor investiga. De esta manera, se optó por una investigación cualitativa de tipo no experimental a 200 personas, quienes fueron elegidas aleatoriamente y a quienes se les aplicó una encuesta con el fin de medir el clima organizacional dentro de una empresa. Obteniendo como resultado, un clima poco favorable visto desde la posición de los trabajadores con su empresa. Este resultado va vinculado a diversas dimensiones que el autor tomó en cuenta en su encuesta, las cuales van desde el grado de estructura e influencia en el cargo, hasta el desarrollo y promoción en el trabajo.

Teniendo como premisa que el clima organizacional “influye en el comportamiento de los colaboradores”, y sabiendo que es importante para establecer las herramientas de gestión pública que explica el autor, se analizará en esta investigación cómo ha sido afectado el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú por consecuencia de implementar la modalidad del teletrabajo debido a la pandemia de la COVID-19.

De similar manera, Juan Iván Pozada Samamé de la Universidad César Vallejo (2018) en su tesis *“Clima Organizacional en el área administrativa de una entidad pública”* busca describir cómo funciona el clima organizacional dentro de una empresa pública en su sede de Lima. El autor realiza una investigación cuantitativa con una muestra no probabilística.

Donde, además, toma como población a 50 colaboradores, a quienes se les aplicó el cuestionario de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) del 2009 sobre clima organizacional. Con el fin de obtener resultados que detallen los grados de motivación, liderazgo, reciprocidad, y participación de los colaboradores para con la empresa.

En los resultados obtenidos por el autor, indica que tanto la variable liderazgo como la variable motivación mostraron resultados negativos en su mayoría, donde un total de 64% de colaboradores tiene una perspectiva negativa respecto a la empresa, y que no existe motivación que los incentive a continuar con sus labores. Por otro lado, un 62% de la muestra señala que no se encuentran suficientemente compensados, volviéndose esta otra variable que determina el comportamiento del trabajador en la empresa.

Esta investigación influye positivamente en el trabajo a realizarse debido a que, considera a nueve dimensiones del clima organizacional que señala Litwin y Stringer, donde se observan más variables relacionadas a la comunicación interna de la empresa. Como resultado se espera conectar al teletrabajo como principal factor cambiante en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú debido a su implementación forzosa a causa de la pandemia de la COVID-19. Asimismo, se espera conocer cómo ha sido la adaptación de los colaboradores tras el tránsito entre trabajar en una oficina y el trabajar en casa.

Finalmente, Zoila Sandy Paredes Aspilcueta de la universidad San Agustín de Arequipa (2018) en su tesis *“Análisis del clima laboral del personal administrativo, según el modelo de Litwin y Stringer y las propuestas de mejora: caso Universidad La Salle año 2018”* expresa que el clima organizacional es fundamental en toda empresa; ya que, contribuye directamente con la productividad de los colaboradores para lograr, en conjunto, los objetivos que tiene toda organización. De igual manera, plantea que al evaluar las variables del clima

organizacional según Litwin y Stringer se puede determinar el nivel de satisfacción y/o insatisfacción que tienen los empleados respecto a la empresa donde laboran, de esta manera y con esos resultados trabajar en mejorar y corregir esos aspectos.

Para su investigación, la autora establece un diseño no experimental donde observó situaciones que ya existían sin manipular ningún resultado. De igual manera, propuso una investigación cualitativa, donde estableció a su población no como una muestra sino más bien como un censo; ya que, la universidad investigada es pequeña y con pocos trabajadores, 32 en total, para los cuales se tuvo acceso directo. Es así, que el autor concluyó que las variables dentro de las nueve dimensiones de Litwin y Stringer no son completamente valoradas y presentan deficiencias que afectan el comportamiento del trabajador y su motivación laboral. Este documento es considerado clave para el trabajo de investigación que se lleva a cabo, debido a los detalles que establece el autor respecto a las nueve dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer, la cual apoya conceptualmente el marco de trabajo a realizarse en esta investigación. Asimismo, se buscará vincular este análisis junto a otras variables como el teletrabajo, la cual mostrará otro tipo de planteamiento y/o efecto en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú.

3.2.2. Antecedentes internacionales.

Valero-Pacheco y Riaño-Casallas (2020), de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y Universidad Nacional de Colombia, en su artículo titulado: *“Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia”* tienen como objetivo analizar la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en los trabajadores que usan la modalidad del teletrabajo, con la finalidad de evitar que el colaborador sufra accidentes

laborales, enfermedades, teniendo en cuenta los posibles riesgos de trabajo. Para ello se realizó un estudio cualitativo interpretativo con diseño narrativo, para comprender, explicar y mejorar la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de la empresa que cuenta con teletrabajadores. Así mismo, se realizaron encuestas y entrevistas a los involucrados.

El presente estudio, hace referencia que este sistema está soportado por la planeación estratégica de la organización, que forma parte de la cultura organizacional. Aquí vemos como el teletrabajo si no es adecuadamente implementado y planificado puede afectar tanto a sus trabajadores como a la misma empresa, pues repercute con el desarrollo y desempeño laboral.

En este trabajo analizaremos cómo la implementación del teletrabajo repercute en los trabajadores de Petroperú y cuáles son los sistemas que utiliza la misma para aminorar los riesgos que puede darse en el clima laboral.

Díaz Pincheira y Carrasco Garces (2018), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Contaduría y Administración en su artículo titulado: *“Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo”* tienen como objetivo analizar los factores del clima laboral y riesgos psicosociales y la manera en cómo afecta a la felicidad organizacional, en una institución educativa de la ciudad de Los Ángeles, Chile. Tuvieron como muestra a 107 trabajadores, aplicando las variables de felicidad, clima laboral y riesgos psicosociales, donde se aplicó un modelo probit binomial donde se establece las relaciones entre las variables de clima organizacional y riesgos psicosociales, que comprueba la relación de los niveles de felicidad de la organización con el desempeño laboral y ámbito personal del trabajador.

Este estudio tiene como base principal identificar y aumentar el conocimiento de los elementos que influyen en la felicidad de la persona, tanto a nivel personal como laboral, cabe decir que, dependiendo de la calidad de vida de las personas, repercute sobre el ambiente laboral, donde está ligada a la mejora de la comunicación, aumentando el desempeño, productividad y logros de objetivos establecidos, con innovación y creatividad para con la empresa.

En este trabajo se analizará cómo el clima organizacional, ha sido afectado de manera positiva y/o negativa dentro de la empresa nacional Petroperú, debido a la pandemia de la COVID-19, y como repercute en sus trabajadores, que ha obligado a laborar de manera remota, autónoma y con una nueva forma de comunicación.

Casagrande Emiliano (2016) de la Universidad Torcuato Di Tella de Argentina realizó la tesis de MBA del: *“Impacto del Teletrabajo en la Calidad de Vida del colaborador en la industria del Petróleo”* donde se enfoca en los efectos que tiene la implementación del teletrabajo en el rubro de la industria petrolera y la influencia de esta en sus trabajadores. Esta investigación es de tipo descriptivo para el teletrabajo, utilizando como variable la calidad de vida de sus colaboradores, siendo este trabajo de carácter cualitativo y cuantitativo, teniendo como objetivo principal los beneficios y desventajas con el colaborador.

Según el autor, en la industria del petróleo, el teletrabajo no se considera un beneficio para el trabajador, sino una modalidad de trabajo, que se basa en el cumplimiento de los objetivos que este debe desempeñar, en donde sus principales herramientas son las tecnologías de la información y la comunicación (TICs). Cabe recalcar que el teletrabajador debe contar y/o desarrollar con un perfil determinado, donde sus cualidades y aptitudes generen una mayor predisposición para el trabajo.

Este estudio, nos brinda una guía de los beneficios y las desventajas que puede ocasionar el teletrabajo en los colaboradores de la empresa nacional de Petroperú, en donde se analiza la calidad de vida del teletrabajador en el dominio físico, psicológico, ambiente y relaciones sociales.

Manosalvas Vaca Carlos Anibal, Manosalvas Vaca Luis Oswaldo y Nieves Quintero Jorge (2015) en su artículo: *“El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación”* analizan la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas, donde se utilizará una metodología cuantitativa, utilizando como base el modelo creado por Chiang, Salazar y Núñez (2007), siendo la muestra un total de 130 personas, entre el personal médico, paramédicos y personal administrativo.

Estos autores señalan que hay una correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, esto quiere decir que si en la empresa, hay un buen clima organizacional, se ve reflejado en cada una de las dimensiones de satisfacción laboral de sus trabajadores.

En el presente trabajo de investigación, analizaremos la relación del clima organizacional y satisfacción laboral de la empresa nacional Petroperú, y cómo se ha afectado por la implementación del teletrabajo producto de la COVID-19.

González Ariza (2017), Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo, Universidad Militar Nueva Granada en su tesis: *“Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas”* tiene como objetivo describir las ventajas y desventajas que ha generado el teletrabajo en el clima organizacional en algunas empresas nacionales. El autor nos habla que el clima organizacional se relaciona directamente con la salud mental y motivación del trabajador, lo que puede afectar su desempeño laboral.

Si bien es cierto la palabra trabajo a distancia y/o teletrabajo, no es algo nuevo, pues algunas empresas a nivel global lo han ido implementando gradualmente, pero debido a la pandemia de la COVID-19, en el Perú, como en otros países, se tuvo que hacerlo de manera abrupta, donde muchos veían como lejano utilizar las TICs como principal fuente de trabajo, aquí se analizarán las ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo en la empresa nacional Petroperú y cómo aminorar el impacto del clima organizacional tanto en la empresa como en los trabajadores.

3.3. Bases Teóricas

3.3.1. Comunicación empresarial.

La comunicación empresarial es un proceso que busca transmitir mensajes entre la empresa y su público objetivo de manera clara y eficiente. Su importancia es vital; ya que, se puede realizar de manera interna con sus colaboradores, y de manera externa, con sus clientes. Su objetivo está en informar, democratizar la comunicación, motivar, innovar y compartir los éxitos con sus colaboradores con el fin de obtener retroalimentación de ellos y aumentar su productividad de manera eficiente.

Una buena comunicación empresarial ayuda a que los colaboradores se mantengan motivados y logren conocer las acciones que realizan tanto sus compañeros de trabajo como sus dirigentes. Asimismo, mejora la productividad laboral y permite tomar acciones óptimas frente a cualquier contingencia que se presente en la organización.

Existen en la literatura diversos autores que definen la comunicación empresarial de distintas formas, por ejemplo, para Katz y Kham (1966), citados por Montoya y Ulloa (2012), definen a la comunicación empresarial como un intercambio de información y transformación

de significados; mientras que, Trelles (2005) citado por Rodríguez (2016), la define como un proceso donde los mensajes y medios se involucran con el fin de transmitir información por parte de la organización. No obstante, no son solo los mensajes sino también los actos y comportamientos de la empresa para transmitir información relacionada a su misión, identidad, actividades del rubro, etc.

En suma, hay diversos conceptos relacionados con la comunicación empresarial, pero comparten la premisa de ser un intercambio de mensajes que una organización brinda hacia sus públicos, tanto internos como externos. De tal manera que crean vínculos con ellos y se mejora su relación. Esto se logra a través de una buena gestión en comunicación.

3.3.2. Criterios de la comunicación empresarial.

La comunicación empresarial estudia diversas áreas que la complementan. Estas áreas son la comunicación externa e interna, la comunicación bidireccional y monodireccional, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, y la comunicación formal e informal.

3.3.2.1. Comunicación externa e interna.

3.3.2.1.1. Comunicación externa.

La comunicación externa se relaciona con las acciones comunicacionales que ejecuta una empresa con el fin de mostrar su imagen hacia sus clientes y posibles clientes. Estas acciones se realizan con el fin de mejorar la imagen de marca, crear/fortalecer vínculos con su público externo y generar un aumento en sus ventas/servicios.

Según Fernández Verde y Fernández Rico (2017) la comunicación externa es un conjunto de mensajes con información relacionada a la organización, la cual apunta a mejorar las relaciones de la empresa con sus públicos objetivos mostrando una imagen positiva de la misma. Por otro lado, Gary Kreps (1995), citado por Montoya y Ulloa (2012), explica que para la existencia de una comunicación externa eficiente se debe dar un intercambio de información entre la organización y su público. Teniendo en cuenta la influencia que ejerce en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se puede definir entonces a la comunicación externa como la encargada de transmitir los acontecimientos que suscitan en la empresa hacia sus públicos, con el fin de mejorar/fortalecer su imagen, formar su marca, presentarse en los medios, entre otras.

3.3.2.1.2. Comunicación interna.

La comunicación interna está enfocada en el público interno de la empresa, es decir en el colaborador. Nace por la necesidad de motivar a los trabajadores y captar a los mejores dentro de la empresa. Teniendo en cuenta que una empresa es lo que es por su capital humano y siempre es bueno mejorar su productividad.

Según Torres (2012), citado por Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado (2017), denomina a la comunicación interna como las actividades realizadas por una empresa con el fin de crear y mantener una

correcta relación con y entre sus colaboradores, dando uso de diversos medios de comunicación para que se mantengan informados y motivados. De esta manera su contribución al trabajo estará vinculada con los objetivos de la empresa. De igual manera, Laffitte Santiesteban (2013), citado por Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado (2017), precisa que la comunicación interna busca optimizar el intercambio de información-comunicación, además de las relaciones entre todos los departamentos dentro de la organización. De tal manera que la participación de sus colaboradores sea constante y contribuya con el fortalecimiento de sus valores, buen clima laboral y trabajo en equipo.

Es así que podemos concluir que la comunicación interna es un conjunto de acciones comunicacionales ejecutadas por una organización. Tiene como fin, mantener y mejorar sus relaciones con su público interno manteniéndolos motivados de manera que puedan contribuir en cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación interna debe ser planificada e implementada por la empresa a través de planes y estrategias vinculadas a los objetivos de la organización, objetivos que los colaboradores deben conocer. A su vez, deben ser invitados a ser parte de la toma de decisiones en determinados momentos. Es así que los colaboradores se sentirán partícipes de los procesos y actos de la empresa sabiendo que dan feedback para alguna mejoría dentro de la organización y son escuchados.

3.3.2.1.3. Cultura organizacional.

La cultura organizacional se puede definir como un conjunto de valores, creencias y actitudes reflejo de los colaboradores de una empresa. Se la conoce también como la personalidad propia de cada organización y es la característica que la diferencia de otras. Es así que cada actividad propuesta por la empresa tendrá el reflejo de su cultura organizacional hacia sus públicos, internos y externos. Esta cultura se convierte en un recurso intangible de la empresa que puede convertirse en un medio para alcanzar los objetivos que tiene la organización.

Dentro de la literatura, la cultura organizacional se define en conjunto como un recurso que agrega valor a una empresa y la diferencia entre otras. Según Schwartz y Davis (1981), citado por Cújar (2013), describen a la cultura organizacional como un conjunto de creencias y expectativas que comparten los colaboradores de una empresa, las cuales crean normas que desarrollan las conductas de los grupos de trabajo en la organización. Ampliando esta definición, Barney (1986), citado también por Cújar (2013), agrega que la cultura organizacional puede convertirse en una ventaja diferencial; es decir, un “activo estratégico” que sustenta el éxito de la organización.

De esta manera, concluimos que la cultura organizacional como conjunto de creencias, costumbres y prácticas en una empresa, se forman por la convivencia y trabajo que realiza un grupo de personas dentro del

ambiente laboral. Esta se construye todos los días a través de la interacción entre personas.

3.3.2.1.4. Clima organizacional.

Un “conjunto de percepciones” es como define al clima organizacional Schneider y Hall (1972), citado por Santana y Cabrera (2007). Aquella que surge por las relaciones entre colaboradores dentro de su ambiente de trabajo. Esta relación está compuesta por percepciones del colaborador respecto a su empresa y elementos propios de la misma organización.

El clima organizacional es un bien intangible dentro de toda organización, ya que, está enfocada en su capital humano que es un factor clave para la productividad y economía de la empresa. Para Brunet (1997), citado por Sandoval (2004), el clima organizacional se caracteriza por las cualidades que tiene una empresa que la distinguen de otra, además estas cualidades influyen en el comportamiento de sus colaboradores dentro de la organización y se mantienen en el tiempo. Asimismo, refiere que el clima organizacional está relacionado mayormente con los valores y necesidades que tienen los colaboradores que con características específicas de la empresa.

Para Segre P., García M., León C. y Perdomo V. (2017) el clima organizacional está vinculado con las características del ambiente de

trabajo que son directa o indirectamente percibidas por los colaboradores de una empresa; y que afectan al comportamiento laboral.

De esta manera, el clima organizacional se puede definir como las características que se mantienen en el tiempo y la diferencian de otras empresas. Se generan dentro del ambiente laboral y son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores influyendo en su comportamiento y desempeño dentro del ámbito de trabajo.

3.3.2.1.4.1. Dimensiones del clima organizacional.

Dentro del clima organizacional existen diversas dimensiones investigadas por estudiosos a lo largo de los años. Estas dimensiones permiten medir el clima organizacional de una empresa y diagnosticar los elementos que afectan directa o indirectamente su ambiente organizacional.

En esta investigación se analizarán las diferentes dimensiones planteadas por Likert (1967), Litwin y Stringer (1968), Schneider y Bartlett (1968), Pritchard y Karasick (1973) y Brunet (2011). Estos estudiosos miden el clima organizacional en base a diferentes dimensiones que están relacionadas a la organización y al colaborador.

Es por ello que, se tomará como base referencial las dimensiones planteadas por los autores para medir el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú a partir del teletrabajo en el marco de la pandemia de la COVID-19.

Para Likert (1967), el clima organizacional debe ser medido por:

- *Los métodos de mando:* enfocado en cómo el liderazgo de una organización influye en sus colaboradores.
- *Las características de las fuerzas motivacionales:* acciones motivacionales planteadas por la organización para incentivar a sus colaboradores y corresponder a sus necesidades.
- *Las características de los procesos de comunicación:* relacionada a los tipos de comunicación y las prácticas que realizan para ponerlos en marcha.
- *Las características de los procesos de influencia:* orientado en entender cómo la importancia de una buena interacción entre jefe y colaborador ayudan a establecer los objetivos de la empresa.
- *Las características de los procesos de toma de decisiones:* relacionada en el reparto de funciones de acuerdo a la información recibida para la toma de decisiones.
- *Las características de los procesos de planificación:* estructura de los objetivos y directrices de una empresa.
- *Las características de los procesos de control:* referido al trabajo y reparto de control dentro de las instancias de la organización.
- *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* la planificación de trabajo y forma que se desea establecer.

Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional engloba a toda la organización y se mediría a través de nueve dimensiones, las cuales son:

- *Estructura*: hace alusión a la relación que existe entre los diversos niveles jerárquicos en una organización. Engloba lo relacionado a la percepción de los colaboradores con las reglas, procedimientos, normas, políticas, etc. que deben realizar para cumplir con sus labores. Tiene relación directa con la formación institucional plasmada en el organigrama, se la conoce como estructura organizacional. Esta dimensión puede facilitar o dificultar el flujo de la comunicación que es importante para una buena convivencia dentro del ámbito laboral.
- *Responsabilidad*: esta dimensión mide el nivel de autonomía que tienen los colaboradores respecto a sus labores. Es conocida también como “empowerment”; empoderamiento al trabajador, y está estrechamente vinculada con el tipo de supervisión que se les dará a los trabajadores, los desafíos que le generan propios de la tarea a realizar y el compromiso que le pongan a obtener los mejores resultados a sus objetivos.
- *Recompensa*: radica principalmente en la percepción que tienen los trabajadores respecto a la recompensa que tendrán de acuerdo a su esfuerzo y labor para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta recompensa es un salario justo y adecuado, pero

también implica cualquier otro tipo de incentivo no monetario relacionado a motivar su desempeño y reconocer su labor dentro de su organización.

- *Desafío:* implica los tipos de medidas que toma la organización sobre los riesgos que asume para el logro de sus objetivos. Este factor contribuye a crear o generar un sano ambiente competitivo, necesario en toda organización.
- *Relaciones:* corresponde a la percepción de los colaboradores respecto al buen trato en un ambiente de trabajo agradable. Además, se deben mostrar buenas relaciones sociales y cooperación entre compañeros de trabajo y jefes. Esta dimensión consiste en el respeto, colaboración y buen trato en el ambiente laboral, las cuales influyen en la productividad de los colaboradores y en tener un grato ambiente de trabajo.
- *Cooperación:* enfocado principalmente en mantener un espíritu de trabajo en equipo estable en todos los niveles de la organización y de brindar un apoyo oportuno entre compañeros de trabajo que contribuyan en lograr objetivos comunes; tanto dentro de su departamento de trabajo, como en cumplir con los objetivos generales de la empresa.
- *Estándares:* son los parámetros que toda organización establece para medir el rendimiento de sus trabajadores. Mientras que la

empresa establezca exigencias coherentes y razonables, los colaboradores percibirán estas medidas como justas y equitativas.

- *Conflictos*: esta dimensión representa la percepción de los colaboradores respecto a cómo enfrenta la empresa; específicamente sus superiores, una crisis. Es decir, cómo manejan los conflictos y discrepancias que se crean en el ambiente laboral y cómo la enfrentan cuando surgen. También está relacionada respecto a si son o no sus superiores receptivos a sus ideas y/o propuestas para la mejora de la organización.
- *Identidad*: conocido también como el sentido de pertenencia hacia la empresa donde se labora. Dimensión que indica cuán involucrados están los colaboradores con los objetivos de la empresa y el orgullo que siente de ser parte de ella.

Por otro lado, Schneider y Bartlett (1968) explican que el clima organizacional se mide a través de seis diferentes dimensiones, las cuales son:

- *El apoyo patronal*: esta dimensión muestra el grado de interés de los jefes hacia el progreso que tienen sus trabajadores. Mide también el apoyo que reciben los colaboradores por su esfuerzo y cómo mantienen los jefes un ambiente de cooperación laboral.
- *La estructura*: relacionada con la presión que ejercen los jefes hacia sus colaboradores con el fin de que se respete el presupuesto

laboral, sepan los productos y/o servicios que ofrecen y la forma de captar nuevos clientes.

- *La implicación con los nuevos empleados:* miden todas las precauciones que toma la organización respecto a la selección y formación de nuevos trabajadores.
- *Los conflictos interagencias:* se refiere a los posibles entredichos que son generados por personas internas o externas a la organización.
- *La autonomía de los empleados:* mide el nivel de autonomía entregada a los trabajadores respecto a las labores que deben realizar para lograr los objetivos de la organización.
- *El grado de satisfacción general:* esta dimensión mide el nivel de satisfacción que sienten los colaboradores en relación a tu trabajo y/o con su organización.

De acuerdo a Pritchard y Karasick (1972), las dimensiones del clima organizacional están compuestas por once. Algunas de estas dimensiones tienen cierta similitud con algunas de las que mencionan Litwin y Stringer. Sin embargo, Pritchard y Karasick adicionan otras dimensiones que para ellos también influyen en el clima organizacional, estas dimensiones son:

- *Autonomía:* está relacionada con el nivel de libertad que tiene el trabajador respecto a tomar decisiones propias y en cómo soluciona los problemas que se puedan presentar.

- *Conflicto y cooperación:* Esta dimensión hace referencia al nivel de colaboración que se tiene entre colaboradores para ejercer su trabajo y el apoyo que reciben por parte de la organización.
- *Relaciones sociales:* dimensión que mide el tipo de relación social y amical que hay dentro de la organización.
- *Estructura:* se enfoca en observar las directrices y políticas establecidas por la organización para el trabajo y que afectan directamente al colaborador en el desarrollo de sus tareas.
- *Remuneración:* enfocado directamente con la remuneración monetaria que se le da al trabajador respecto a sus labores diarias.
- *Rendimiento:* aspecto que mide la relación entre remuneración salarial y el buen trabajo que realiza el colaborador de acuerdo a sus habilidades.
- *Motivación:* dimensión que abarca los aspectos motivacionales que implementa la organización hacia sus colaboradores para que logren los objetivos de la empresa
- *Estatus:* es el aspecto que observa los niveles jerárquicos dentro de la organización y mide la importancia que se le dan a las diferencias que existen en estos niveles.
- *Flexibilidad e innovación:* dimensión que mide la voluntad de cada organización en querer experimentar con nuevos proyectos y las acciones que hacen para llevarlas a cabo.

- *Centralización de la toma de decisiones:* relacionada con la delegación de tareas que da la empresa dentro del proceso de toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.
- *Apoyo:* aspecto que ve el tipo de apoyo que brindan los jefes y/o directivos a sus colaboradores frente a cualquier problema que pueda surgir tanto a nivel laboral como personal.

Para Brunet (2011) el medir el clima organizacional debe comprender al menos cuatro dimensiones que son indispensables para evaluar cómo se encuentra la organización respecto a su clima organizacional:

- *Autonomía Individual:* incluye el nivel de responsabilidad e independencia de los colaboradores y severidad de las normas que establece la organización para el desarrollo de labores. En esta dimensión se puede observar al colaborador ser su propio jefe y ver las decisiones que toma para cumplir con sus objetivos laborales.
- *Grado de estructura que impone el puesto:* abarca el tipo de método de trabajo dentro de la organización y cómo los colaboradores establecen estos métodos y el tipo de comunicación entre ellos y sus superiores.
- *Tipo de recompensa:* relacionado específicamente con la remuneración salarial y posibilidades de lograr una promoción para su desarrollo profesional.

- *Consideración, agradecimiento y apoyo:* dimensión que abarca los estímulos y apoyo que reciben los colaboradores por parte de sus superiores.

Las dimensiones del clima organizacional son estudiadas tomando en cuenta diferentes aspectos dentro de una empresa. Sin embargo, muchos de los estudiosos coinciden en varios aspectos, considerando que la autonomía, recompensa y estructura son aspectos importantes a medir para evaluar el clima de toda empresa.

De acuerdo a todas las definiciones dadas por los autores, se tomará como base las nueve dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer, ya que engloban los puntos necesarios para poder analizar el clima organizacional de la empresa según las percepciones de sus colaboradores. Enfocándose en varios aspectos que muchos autores toman también como referencia.

3.3.2.2. Comunicación bidireccional y monodireccional.

3.3.2.2.1. Comunicación bidireccional.

Aquella que se da entre individuos que pueden ser agentes internos y/o externos a la empresa. Este tipo de comunicación tiene la facultad de mandar y recibir información de manera rápida y en muchas ocasiones a tiempo real. Algunos de los medios que se utilizan para transmitir información son el cara a cara, vía telefónica, medios digitales (correo, chats, mensajería, etc.).

3.3.2.2. Comunicación monodireccional.

Este tipo de comunicación se realiza entre el emisor, aquel que manda el mensaje, y el receptor, aquel que recibe el mensaje. No obstante, el receptor no cuenta con la posibilidad de responder al mensaje, preguntar y/u obtener retroalimentación. Algunos medios de comunicación monodireccional son la televisión, banners publicitarios, documentos informativos, etc.

3.3.2.3. Comunicación ascendente, descendente y horizontal

3.3.2.3.1. Comunicación ascendente.

Esta comunicación proviene desde los puestos más bajos de la organización hasta los más altos. Ayuda a que todos los empleados sean incluidos en las decisiones que toma la empresa referente a los proyectos, los cambios internos y/o externos, entre otros que de una manera u otra complementan a la comunicación descendente.

Robbins y Judges (2009), citado por Papić (2019), describen a la comunicación ascendente como aquella que va hacia el grupo que se encuentra en un nivel superior en la organización. Permite entregar una retroalimentación a estos grupos superiores para que se conozcan cómo se están desarrollando los procesos de trabajo, la consecución de las metas y los problemas que se presenten en la organización.

3.3.2.3.2. Comunicación descendente.

Durante años fue una tradición que se use en las empresas la comunicación descendente, la cual está basada en la jerarquía de gerencia, donde la información/mensaje es dada desde los altos mandos de la organización hacia los empleados. En este tipo de comunicación, no existe retroalimentación ni interacción de parte de sus colaboradores. Su objetivo principal es informar y/o dar instrucciones a sus trabajadores; sin embargo, este tipo de comunicación hoy en día queda obsoleta ya que una de las políticas de la comunicación interna es que el empleado pueda expresar con confianza sus pensamientos críticos y opiniones, donde repercute positivamente a la efectividad de la empresa.

Ongallo (2008), citado por Papic (2019), señala que su finalidad consiste en garantizar una adecuada comprensión de los objetivos de la organización. Aramendi (2006), citado por Papic (2019), por otro lado, menciona que tiene como finalidad transmitir órdenes y directrices con el fin de realizar una determinada tarea.

3.3.2.3.3. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal se establece entre dos o más personas, las cuales no tienen una relación de autoridad, es decir, tienen el mismo rango o puesto, pueden pertenecer a la misma área laboral o diferente gerencia, un ejemplo es la comunicación de gerente a gerente, supervisor a supervisor, asistente a asistente.

En esta comunicación, debido a que tienen el mismo rango, hay mayor dinámica, interacción, colaboración, facilidad para retroalimentarse y crear lazos de compañerismo, lo que facilita el trabajo en equipo, siendo beneficioso para la empresa.

Según Cervera (2008), citado por Papic (2019), la comunicación horizontal pretende establecer armonía y coordinación entre los colaboradores y los departamentos, con el fin de disminuir la duplicidad de tareas y permitiendo compartir información dentro del mismo nivel.

3.3.2.4. Comunicación formal e informal.

3.3.2.4.1. Comunicación formal.

Este tipo de comunicación es propia de toda organización y es establecida de tal manera que sigan los niveles jerárquicos y protocolos existentes de la empresa. La comunicación formal se puede dar del nivel más alto de la organización, arriba, del/desde el nivel más bajo, o de manera horizontal. Implica documentación y se debe realizar con anticipación para poder efectuar la tarea solicitada.

Según Lacasa (2004), citado por Papic (2019), la comunicación formal es propia de una estructura jerárquica y se realiza entre los miembros de una organización en el contexto laboral.

Las ventajas de la comunicación formal son el mantener la autoridad, es decir, tener relaciones fuertes entre colaboradores y jefes. Otra ventaja es la comunicación clara y eficaz entre trabajadores y departamentos; y

finalmente, mantener el flujo de la información de manera ordenada que permite encontrarla fácilmente. No obstante, entre las desventajas que se observan está la sobrecarga de trabajo, al estar pendientes de que toda comunicación sea oficial se dejan de lado otras tareas igual de importantes y finalmente, los directivos/jefes pueden ser indiferentes a las quejas y/o sugerencias de los colaboradores.

3.3.2.4.2. Comunicación informal.

La comunicación informal es aquella que nace espontáneamente entre los miembros de una organización con el fin de comunicarse rápidamente sin necesidad de los canales oficiales. De esta manera, se agilizan los procesos y se obtiene información adicional.

Según Lacasa (2004), citado por Papic (2019), describe a la comunicación informal como la que se da dentro de las relaciones interpersonales de los miembros de una empresa. Se caracteriza como una comunicación espontánea, activa y difícil de controlar en muchas ocasiones, ya que nace por la necesidad de comunicarse rápidamente.

Algunas ventajas de la comunicación informal son que los mensajes/información se transmiten rápidamente y afectan en mayor magnitud a las personas. Además, ayuda a la formación de relaciones sociales entre compañeros de trabajo. Mientras que las desventajas que se pueden observar van relacionadas con los canales de comunicación que no

son definidos y pueden generarse rumores y/o distorsión del mensaje ya que no se tiene la certeza de que la información es verdadera o falsa.

3.3.2.5. Comunicación offline y online

3.3.2.5.1. Comunicación offline

La comunicación offline está relacionada con las acciones de publicidad y comunicación que se valen de los medios masivos para transmitir un mensaje en lugar de usar el Social Media. Es decir, usa los canales tradicionales como la televisión, radio, prensa, entre otras, aquellas que no tienen relación con herramientas digitales para comunicarse con su público.

3.3.2.5.2. Comunicación online

Para conocer la definición de comunicación online es importante recordar a qué hacen referencia cada una de ellas por separado. La comunicación es el proceso de transmisión de información/mensaje que tiene como fin intercambiar ideas entre una o más personas, mientras que online hace referencia al estar conectado mediante el uso de la red, internet.

Según Nuñez P., García M., Hermida L. (2012) citado por Romero Romero (2013) la comunicación online no es más que “las conductas, usos y competencias de los internautas”

Cabe mencionar también que la comunicación online está relacionada con el nacimiento de la web 2.0 la cual inicialmente fue definida como una web “dinámica y participativa” (Tim O’Reilly, 2004 citado por Romero Romero, 2013). Por tanto se puede decir que la comunicación online es toda

acción comunicativa que usa una persona y/o empresa a través de medios digitales con el fin de interactuar con diversos públicos.

3.3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.3.3.1. Antecedentes del clima organizacional

La formación del concepto de clima organizacional nace con Kurt Lewin con la Teoría de Campo (1939), la cual busca explicar las interacciones de la persona con el ambiente que lo rodea; en este caso la organización, y definir el comportamiento que permite el balance entre ellos. En el estudio introdujo un concepto matemático para comprobar cómo afecta la impresión que tiene el individuo de sí mismo en el ambiente que se encuentre, lo que denominó espacio vital.

Como se puede apreciar, definitivamente encontró antecedentes que abrieron la oportunidad a otros colegas de seguir contribuyendo a la comprensión del clima organizacional que en la actualidad conocemos y que inspirará a otros en buscar conceptos innovadores que brinden cada día aportes significativos en el desarrollo de este campo muy valorado por las organizaciones.

Continuando con los primeros investigadores, tenemos a Gellerman (1960), quien introdujo el concepto de clima organizacional como la personalidad o carácter de la empresa.

Forehand (1960) y Von Gilmer (1964), la describen como la agrupación de cualidades que delinea a una empresa perdurable en el tiempo, la hace diferente de las otras e influye en los individuos de la organización.

Para Litwin y Stringer (1968) es el conjunto de propiedades medibles del ambiente laboral percibido directa e indirectamente por los trabajadores y que se supone influye en sus motivaciones y comportamientos. Los autores, trabajaron en un cuestionario que abarca nueve dimensiones que involucran ciertas propiedades de la organización (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad), las cuales te acercan a la realidad de las personas en la institución para que puedas resolver problemas laborales y procesos de la empresa haciendo que sea más competitiva.

James y Jones (1974) presentan el concepto de percepciones y esquemas cognoscitivos de la organización y el individuo. Es decir, el clima organizacional está relacionada con la capacidad de los trabajadores de generar y producir conocimiento en base a la dinámica de trabajo y cultura de la empresa.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que es la percepción de los individuos en relación a un conjunto de características del medio ambiente interno organizacional. En otras palabras, el clima organizacional para los autores está relacionado a cómo perciben los trabajadores la cultura de la empresa, además de como repercute en ellos y en su ambiente laboral.

3.3.3.2. Definiciones del clima organizacional.

Al transcurrir el tiempo el concepto de clima organizacional ha variado. Inicialmente se centraba en la organización y paulatinamente las investigaciones se están centrando en el individuo, es decir el trabajador. A continuación, se brindarán las definiciones que destacaron en el desarrollo de este tema.

Tenemos autores como Argyris (1958) denominó al clima organizacional como un sistema viviente, es decir la personalidad de la organización. Mientras que Halpin y Croft (1963) utilizan la analogía que el clima es a la organización, como la personalidad al individuo.

Forehand y Gilmer (1964) la determinaron como el conjunto de características objetivas, perdurables y simples de medir que diferencian una organización de otra.

Para Litwin y Stringer (1968), el componente más crítico es la percepción, es por ello que la definen como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo sustentado en las percepciones colectivas de las personas que laboran en la organización y que influyen en su comportamiento.

Schneider y Hall (1972) la describe como un conjunto de percepciones globales sobre el ambiente laboral que son sostenidos por los individuos en el tiempo.

Moss (1973) la considera como un aspecto del ambiente conformado por las características psicosociales del grupo; es decir, está relacionado con el comportamiento del trabajador dentro de su ambiente laboral.

James, Joyce, Slocum (1988) la determinan como un conjunto de percepciones que reflejan cómo el entorno laboral; incluyendo los atributos organizacionales, son representados en términos de su significado y relevancia para el individuo.

Reichers y Schneider (1990) la explicaron como aquellas percepciones que una organización tiene sobre sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por los colaboradores dentro de la organización.

Goncalves (1997) define el clima organizacional como una condición que se encuentra entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales

del trabajador que tiene consecuencias sobre la organización; tales como la productividad y satisfacción

Arce (2017) citado por Charry C. (2018) hacen referencia que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores de la empresa, la cual influye en sus niveles de satisfacción laboral, su desempeño personal y la motivación que tengan para continuar dentro de la organización.

Como se puede apreciar, existen diversas definiciones para el clima organizacional, sin embargo, al final se canalizan en la percepción que tienen los individuos respecto a la institución en la que laboran.

3.3.3.3. Indicadores del clima organizacional.

A continuación, se enumeran las características de un clima organizacional idóneo a partir de los estudios realizados a través del tiempo.

Mullins (1989) sostiene que un clima laboral positivo cuenta con las siguientes características:

- Los objetivos personales y laborales deben tener un fin común.
- Flexibilidad en la comunicación con la autoridad y suficiente autonomía para los trabajadores en sus labores.
- Liderazgo que corresponda al tipo de trabajo que se realiza.
- Reconocimiento de las cualidades y habilidades del personal.
- Confianza y apoyo en toda la organización.
- Mejora continua en la calidad del ambiente laboral.
- Constante desarrollo para afianzar la lealtad e identificación con la empresa.

- Procesos de solución de conflictos orientado a acuerdos positivos.
- Líneas de carrera.
- Sistemas de recompensa basados en reforzamiento positivo.

Para Brunet (1987), los indicadores para un buen clima organizacional tienen tres enfoques:

- Construcción de un sentimiento de afinidad a la empresa con sus valores/ideales brindándole tranquilidad en el trabajo y deseo de permanencia.
- Sentimiento de participación grupal que no genera conflictos.
- Satisfacción con la estructura institucional, la cual permite una comunicación fluida con los diferentes niveles jerárquicos

Para Litwin y Stringer (1968), sinónimo de buen clima organizacional involucra el cumplimiento de las nueve dimensiones planteadas por los autores:

- Satisfacción en las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos en la empresa.
- Nivel de autonomía con el que cuenta el colaborador para cumplir sus funciones.
- Recibir un salario justo e incentivos monetarios y no monetarios (reconocimientos).
- Apoyo en asumir riesgos controlados para conseguir los objetivos propuestos.
- Relaciones adecuadas que permiten un ambiente laboral agradable.
- Recibir apoyo oportuno para conseguir los objetivos grupales.

- Percibir la existencia de justicia y equidad en la empresa.
- Buen manejo de solución de conflictos por parte de las jefaturas.
- El trabajador se siente contento y orgulloso de la organización en la que trabaja.

En resumen, un adecuado clima organizacional se manifiesta en el equilibrio entre los aspectos individuales del trabajador (objetivos y percepciones), grupales (comunicación y liderazgo) y con la organización (metas y reglas), lo que hace que beneficie no solo al empleado sino a la empresa.

3.3.4. TELETRABAJO.

3.3.4.1. Antecedentes del teletrabajo.

En los años 70s, y en medio de la crisis del petróleo que generó una gran inflación en la economía, el físico Jack Nilles empezó a buscar formas que permitan optimizar los recursos no renovables con el fin de ahorrar energía y evitar que se realicen desplazamientos no necesarios del trabajador. Es así que implementa esta modalidad de teletrabajo en 1973, considerando que los trabajadores podían usar las comunicaciones remotas en base a las tecnologías existentes de la época para llevar a cabo su trabajo sin tener que estar en una oficina. Su primera idea sobre el teletrabajo fue “llevar el trabajo al trabajador y no al trabajador al trabajo” la cual desarrolla el concepto de *Telecommuting*. Sin embargo, el poco desarrollo tecnológico de la época evitó que el teletrabajo se exponga de manera masiva.

En los años 80s, y gracias al desarrollo de la tecnología y a la configuración del Protocolo de transferencia de archivos (File Transfer Protocols de sus siglas en inglés

FTP), se empieza a adoptar el teletrabajo en algunos países de Europa con el fin de aminorar las tasas de desempleo y fomentar el uso de las tecnologías. De esta manera, y habiendo experimentado al teletrabajo, las empresas descubrieron que esta nueva modalidad laboral genera diversos beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa, aumentando la productividad en ambos.

Con la aparición de internet en los 90s (World Wide Web) y la facilidad tecnológica, el teletrabajo se extendió mucho más, especialmente en Estados Unidos que la implementó como un plan de choque para que las empresas puedan seguir operando con sus negocios, obteniendo mejores resultados. Asimismo, otras empresas empezaron a implementarla también e incluso las autoridades la promovieron.

En América Latina, la crisis económica de Argentina entre los años 1998 y 2002 generó una tasa de desempleo superior al 20% lo que hizo que se piensen en nuevas modalidades de trabajo que permitan disminuir los costos a las empresas. De esta manera, y gracias al internet, muchas personas empezaron a trabajar por su cuenta utilizando las herramientas que la red les ofrecía.

No obstante, esta crisis hizo que Uruguay, que estaba focalizado en el mercado argentino, busque nuevos mercados en el mundo utilizando el comercio electrónico como principal herramienta. De tal manera, muchos trabajadores independientes empezaron a vender sus productos y servicios a través de internet.

Al pasar los años y en la actualidad, muchos países han implementado leyes que regulan el teletrabajo dándole la misma importancia que cualquier otro tipo de modalidad laboral. Es por ello que se presenta la siguiente cronología de decretos relacionados con el teletrabajo.

- En el 2006, España implementa el Plan Concilia donde regula el teletrabajo dentro de la administración pública estableciendo medidas que favorecen la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores.
- En el 2008, Colombia expide la Ley N° 1221 donde se establecen normas para promover y regular esta modalidad laboral dentro del país. Colombia se destaca en ser el país latinoamericano más adelantado referente al teletrabajo.
- En el 2010, Estados Unidos expide la ley para la mejora del teletrabajo, con el fin de impulsar y regular esta modalidad en la administración.
- En el 2012, el ex presidente de Colombia, Juan Manuel Santos firma el decreto reglamentario N° 0884 de la Ley del teletrabajo y nace la comisión asesora del teletrabajo.
- En el 2013, Perú promulga la Ley N° 30036 que regula el teletrabajo en el país.

Cataño y Gómez (2014) plantean un cuadro (Tabla 3.3.4.1.) con los diferentes conceptos que algunos países en América Latina regulan al teletrabajo en sus legislaciones.

Tabla 3.3.4.1. Conceptos de regulación del teletrabajo en América Latina

Pais	Concepto	Ley/Proyecto
Argentina	Se aplica el Convenio 177 de OIT, extendiendo el concepto de trabajo a domicilio, ante la ausencia de marco normativo.	Proyecto de ley 3499 de 2010 "Promoción y difusión del Teletrabajo"
	A la fecha solamente el Estado de Neuquén ha definido el teletrabajo a través de la Ley 2861 de 2013 como "la realización de actos o prestación de servicios, en las que el trabajo se realiza en lugares distintos al establecimiento del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones".	Proyecto de ley 3498 de 2010, "Régimen jurídico del Teletrabajo en relación de dependencia"
	El Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social, viene trabajando el Políticas para su adecuada implementación (Ver http://www.trabajo.gov.ar/teletrabajo/)	
Brasil	No distingue entre el trabajo realizado en el establecimiento del empleador, al del empleado en la distancia siempre que se caractericen supuestos de la relación laboral.	Ley 12551 de 2011
	Los medios telemáticos e informáticos de comando, control y supervisión son equivalentes a efectos de la subordinación jurídica, significa mando personal y directo, el control y la supervisión del trabajo de otros.	
Colombia	Forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación	Ley 1221 de 2008
	-TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo	
Costa Rica	Toda modalidad de prestación de servicios de carácter no presencial, en virtud de la cual un funcionario público, puede desarrollar parte de su jornada laboral mediante el uso de medios telemáticos desde sus propio domicilio u otro lugar habilitado al efecto, siempre que las necesidades y naturaleza del servicio lo permitan, y en el marco de la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios públicos.	Decretos Ejecutivos N° 34704 de 2008
		Decreto Ejecutivo Temporal N° 35434 Teletrabajo para mujeres embarazadas.
Perú	El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado 'teletrabajador', en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores.	Ley 30036 de 2013
	Son elementos que coadyuvan a tipificar el carácter subordinado de esta modalidad de trabajo la provisión por el empleador de los medios físicos y métodos informáticos, la dependencia tecnológica y la propiedad de los resultados, entre otros.	

Como se observa en el cuadro, el teletrabajo ha venido creciendo año tras año en todo el mundo y es así que muchos países lo han implementado poco a poco a través de leyes. No obstante, y debido a la coyuntura actual, muchos otros países se han visto forzados a implementar el trabajo remoto como base para establecer el teletrabajo en sus organizaciones y para prevenir el contagio del virus COVID-19.

Según la plataforma Wrike, en su artículo *17 estadísticas sobre teletrabajo que te sorprenderán* redactada por Daly N. (2020) menciona que el teletrabajo se ha convertido en una opción bastante atractiva para los trabajadores, ganando un 91% de popularidad en los últimos 10 años. Asimismo, se predice que para el 2028, el 73% de todos los departamentos tendrá teletrabajadores en sus filas.

3.3.4.2.Principales definiciones del teletrabajo.

Se entiende por teletrabajo a toda labor realizada desde un lugar fuera de la empresa y que utiliza las tecnologías de información y comunicación (TICs) con el fin de cumplir con sus tareas.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el teletrabajo es:

“Una forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) hacen posible esta separación facilitando la comunicación.”

De igual manera, el Acuerdo Marco Europeo en Bruselas, sobre Teletrabajo del 16 de Julio de 2002, define al teletrabajo como una forma de organización y/o de realización del trabajo que se lleva a cabo bajo un contrato preestablecido entre el trabajador y la empresa, y que además usa las tecnologías de la información y comunicación (TICs) para que la labor sea realizada fuera de los locales de la empresa, pero con el mismo nivel de eficiencia que como si estuvieran en ellas. Asimismo, describe al teletrabajador como aquella persona que efectúa teletrabajo según la definición anterior.

Para Jordi Buiria (2012), en su libro “El teletrabajo, entre el mito y la realidad”, desarrolla tres conceptos relacionados con el teletrabajo:

- *Concepto amplio:* aquel trabajo que se lleva a cabo a distancia, fuera de las oficinas centrales de la empresa, y en conjunto con las tecnologías de

comunicación a través del uso de equipos informáticos que permiten al trabajador cumplir con sus labores.

- *Concepto jurídico:* tipo de organización laboral que se relaciona con el desarrollo de actividades remuneradas y/o prestación de servicios. Usa como soporte a las tecnologías de información y comunicación (TIC) para la fácil comunicación entre trabajador y empresa. De esta manera se evita la presencia física del trabajador en las sedes de la empresa.
- *Concepto funcional:* cualquier tipo de trabajo que se realiza por cuenta propia por parte de un empresario o cliente, y por parte de un trabajador dependiente, autónomo o trabajador a domicilio que le da parte de su tiempo a trabajar desde uno o varios lugares distintos al lugar tradicional de trabajo usando las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones.

Moreno A. (2014) muestra en una tabla (Tabla 3.3.4.2) otras definiciones sobre el teletrabajo presentadas por distintos autores a lo largo de los años.

Tabla 3.3.4.2. Definiciones sobre el teletrabajo

Autor	Definición
(Barba, 2001)	"Modalidad de trabajo que se desarrolla a distancia del lugar convencional, utilizando para la comunicación con éste y/o con los clientes/usuarios las Tecnologías de la Información".
(Pérez, Sánchez & de Luis, 2002)	"El teletrabajo es una forma alternativa de organizar el trabajo que integra dos fuentes de ventaja competitiva: los Recursos Humanos de la propia compañía y la Nueva Información y Tecnologías de Telecomunicación"
(Martínez et al., 2006)	"El teletrabajo es la organización del trabajo mediante el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para posibilitar que los empleados y directivos puedan desempeñar su actividad laboral a distancia"
(Mañas et al., 2012)	"El Teletrabajo es una forma de realizar un trabajo o una profesión, fuera del centro de trabajo habitual, utilizando para su ejercicio herramientas informáticas y telemáticas; no es una especialidad profesional, ni una actividad en sí misma, sino un método que permite realizar un trabajo."
(Belzunegui & Erro, 2014)	"Nueva forma de organización del trabajo cuya novedad radica en que la prestación se realiza <i>online</i> desde diferentes lugares fuera del entorno físico de la empresa, con la ayuda de las nuevas tecnologías de la comunicación"

De la tabla se puede observar que no hay una definición única del teletrabajo; sin embargo, los autores coinciden que existen dos aspectos fundamentales que deben ser incluidos; primero, es una función que se realiza en lugares remotos; y segundo, requiere de herramientas tecnológicas para que se lleve a cabo.

En Latinoamérica, los países definen al teletrabajo dentro de sus leyes regulatorias. En Colombia, definen al teletrabajo dentro de su Ley N° 1221 de 2008 como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando

como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Artículo 2, Ley 1221 de 2008)

En Argentina, el teletrabajo es la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TICs en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador. Es decir, desempeña sus actividades sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa.

En el Perú, se regula el teletrabajo en la Ley N° 30036 como una modalidad especial para la prestación de servicios que utilizan las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Se la define como aquel desempeño de labores que no requiere de la presencia física del teletrabajador y que se enfoca en el uso de medios informáticos y mediante las cuales se supervisa al teletrabajador respecto a las labores que realiza.

3.3.4.3. Ventajas y desventajas del teletrabajo.

3.3.4.3.1. Ventajas del teletrabajo.

Así como en cualquier modalidad de trabajo, existen ventajas que benefician tanto al trabajador como a la empresa donde labora. Estas ventajas han sido estudiadas y enumeradas en primera instancia por Di Martino y Wirth (1990), citado por Suñé (1998), donde resalta como algunas de las ventajas del teletrabajo a la flexibilidad y economía de costes en la empresa, el aumento de productividad, la facilidad para la contratación y conservación del personal, la

implementación de empleo para personas minusválidas, el desarrollo rural, la reducción de tiempo durante el desplazamiento al centro de labores, la flexibilidad en la jornada laboral de los teletrabajadores, reducción en costes fijos para la empresa y reducción en los gastos que conlleva el desplazamiento al centro de labores propio del teletrabajador pero también en otros gastos relacionados con las comidas y vestimenta que representan el 10% del salario bruto del trabajador.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra (2016), realizó una publicación referente a las dificultades y oportunidades del teletrabajo donde hace referencia a las ventajas que genera el uso del mismo. Cabe resaltar que el siguiente cuadro descriptivo muestra una idea de las posibles ventajas que podrían esperar los trabajadores y/o empresas que quieren embarcarse a realizar teletrabajo mas no recopila los resultados del estudio que realizó la OIT.

Tabla 3.3.4.3.1. Ventajas/Expectativas del teletrabajo

	Posibles ventajas/expectativas
Sociedad *	Favorable al medio ambiente Menor presión en la infraestructura Colaboración global Mayor preparación para casos de desastre Mayores facilidades para las personas con discapacidades
Empleadores	Reducción de gastos generales Aumento de los márgenes de beneficio Menor rotación de personal Ampliación de la cantera de talentos Poco costoso, ventajoso
Trabajadores	Menor costo/tiempo de desplazamiento Flexibilidad de opciones de vida Flexibilidad para el cuidado de personas a cargo Mayor autonomía Mayor satisfacción laboral Menor estrés Mayor conciliación de la vida laboral y privada

En el 2013, Jon Messenger, investigador principal de la OIT, afirmó que existen argumentos convincentes para trabajar desde casa. En su artículo publicado el 25 de marzo del mismo año menciona que el teletrabajo incrementa la satisfacción personal del trabajador, disminuye la rotación del personal que se traduce en una reducción considerable en los costos de formación y contratación de nuevos empleados, también se puede ver que el promedio de ausentismo laboral disminuye en un 63%, esta flexibilidad en el horario permite al teletrabajador balancear entre sus obligaciones familiares y su trabajo. También permite a los empleadores ahorrar en los costos por el consumo de energía, inmuebles y reubicación. Por último, ahorra el tiempo que se pierde en reuniones que no fueron bien organizadas; ya que, las teleconferencias se planifican mejor y se centran en el tema a tratar.

En el foro de diálogo mundial realizado por la OIT en noviembre de 2016, los participantes coincidieron en un documento de consenso al finalizar el foro que los trabajadores se ven beneficiados por el casi nulo desplazamiento a su centro de labores, por la reducción de gastos relacionados con el trabajo y; además, porque se crea un equilibrio significativo entre su vida personal y laboral, permite también conciliar sus responsabilidades profesionales y brinda más oportunidades de trabajo.

De igual forma, mencionan que la empresa se beneficia porque su productividad aumenta y se reducen sus gastos generales. Además, tienen un acceso amplio a una variedad de fuerza de trabajo, que está motivada y muy bien capacitada. En cuanto a los gobiernos, el teletrabajo se convierte en una

estrategia gubernamental para enfrentar los problemas medioambientales y sirve para la inclusión social.

El abogado laboral Jesús Aguinaga, redactor en el portal jurídico LP, en su publicación Teletrabajo para el Perú (2018) menciona que dependiendo de los actores sociales implicados en el teletrabajo se verán los beneficios que les dan a cada uno. Estos actores son:

- *Trabajadores:* ahorro en el costo de pasajes y pérdida de tiempo en el transporte público, permite pasar más tiempo con la familia, mejora la calidad de sueño, se reduce el estrés y se muestra mayor productividad laboral.
- *Empleadores:* se muestra un aumento en su productividad empresarial, tienen trabajadores con mejor estado emocional, se ahorran en espacio de infraestructura y en el mantenimiento de instalaciones para trabajadores presenciales.
- *Sociedad:* se presenta un mayor cuidado en el medio ambiente ya que se reduce el uso del transporte público, también disminuyen los niveles de estrés y ansiedad, se generan nuevos empleos en las zonas menos favorecidas del país, ofrece mejores condiciones de vida, trabajo y producción para los peruanos.

3.3.4.3.2. Desventajas del teletrabajo.

El teletrabajo trae también ciertas desventajas a nivel general. Según Di Martino y Wirth (1990), citado por Suñé (1998), mencionan como desventajas

a la poca proclividad de los sindicatos, la falta de seguridad e higiene laboral ya que muchos domicilios no están acondicionados para tener un espacio específico para que se desarrolle el trabajo; de igual manera, se observa una tendencia a la discriminación hacia los sectores sociales menos favorecidos. Así como existe la discriminación por condiciones laborales, hay el riesgo de generarse discriminación laboral, no solo por el sentido salarial sino también por la igualdad de condiciones para el desarrollo profesional y recompensas materiales o morales de acuerdo al trabajo que realizan. Otra desventaja mencionada por los autores es el riesgo de que se produzca aislamiento social, la dificultad de separar el trabajo de la vida personal y la complicada gestión para la supervisión de los trabajadores.

Para Saco (2007) las desventajas que constituyen al teletrabajo se observan en sus dos actores principales, trabajador y empleador.

- *Trabajador:* se les presentan jornadas extensas de trabajo, especialmente para aquellos teletrabajadores que no dispongan de un espacio específico para el desarrollo de su trabajo ya que se verán siempre interrumpidos por sus tareas domésticas y/o interrupciones.

Otras desventajas son:

- La inmovilización profesional.
- La remuneración a destajo.
- El aislamiento, falta de interacción e incomunicación social.
- Control exagerado por parte del empleador afectando la tranquilidad emocional del trabajador.

- Alta exposición al ordenador generando enfermedades oculares.
- La desprotección social.
- *Empleador:* en principio y dependiendo del país donde esté ubicado el empleador, el teletrabajo puede o no estar normado o si existiese su regulación puede estar incompleta. Sin conocer estos detalles, el empresario no tiene claro qué atribuciones o limitantes existen en relación a esta modalidad laboral. Asimismo, el teletrabajo genera desconfianza en los colaboradores y las organizaciones sindicales, la confidencialidad de la información de la empresa no es regulada y el equipamiento a los teletrabajadores puede ser dispendioso.

Por otro lado, según el foro de diálogo mundial realizado por la OIT en noviembre de 2016, muchas de estas desventajas del teletrabajo están relacionadas con la ciberseguridad, la privacidad laboral y la exposición de información confidencial de la empresa. Este problema se puede generar porque la empresa no cuenta con medidas de seguridad apropiadas. Asimismo, los trabajadores pueden llegar a tener problemas psicosociales que se relacionan con el aislamiento y la falta de criterio para balancear su vida laboral con la familiar. El teletrabajador puede percibir también que no se desarrolla profesionalmente o que tiene menos acceso a la formación laboral. Por otro lado, las condiciones de salud y seguridad en el ámbito laboral son más difíciles de controlar y/o supervisar ya que los trabajadores no se encuentran dentro de las oficinas de la empresa.

En la publicación las dificultades y oportunidades del teletrabajo redactada por la OIT en Ginebra (2016) realiza una tabla descriptiva (Tabla 3.3.4.3.2.) con algunas de las desventajas más relevantes que trae consigo el teletrabajo.

Tabla 3.3.4.3.3. Desventajas/Dificultades del teletrabajo

Posibles desventajas/dificultades	
Sociedad *	
Empleadores	Generación de otros tipos de gasto (aunque en general inferiores) Mayores exigencias en materia de TIC Problemas de seguridad No aplicable a algunas tareas Cierta pérdida de control
Trabajadores	Difuminación de la separación entre vida laboral y privada/mayores posibilidades de conflicto entre ambas Trabajo en días festivos Dificultades para «desconectar» del trabajo Aislamiento social y profesional Pérdida de oportunidades laborales

El Instituto Peruano de Economía, en su boletín publicado el 19 de agosto del 2020, destaca también la falta de criterio para delimitar los límites entre el ámbito laboral y personal del trabajador como principal desventaja del teletrabajo; ya que, en muchas ocasiones el horario laboral se puede extender tomando el tiempo personal del colaborador. Sostiene que esta desventaja se podría resolver con una buena comunicación y cultura corporativa dentro de la organización.

3.3.4.4. El teletrabajo durante la pandemia COVID-19.

La coyuntura actual ha obligado a muchos países a regular el teletrabajo como modalidad laboral que permita que las empresas se mantengan en funcionamiento y no disminuyan su productividad. Debido a que la COVID-19 es una enfermedad respiratoria aguda y su transmisión es principalmente a través del contacto cercano de persona a persona se han limitado las aglomeraciones en lugares cerrados como oficinas de trabajo.

Es por ello que las empresas tuvieron que tomar acciones como implementar el teletrabajo para sus trabajadores adaptándose al cambio rápidamente. Desde el inicio de la pandemia, se ha mostrado que realmente se puede seguir trabajando desde casa y que en muchos casos ha permitido que haya un aumento en la productividad empresarial. Se han podido detectar los tipos de problemas que pasaban desapercibidos por la empresa, como son la falta de desconexión o dificultad de conciliación; no obstante, también ha permitido que se desarrollen aptitudes que se mantendrán una vez se regrese a la oficina, como son la autonomía por parte del trabajador y a mejorar la comunicación entre pares.

Según las disposiciones normativas sobre el teletrabajo en los países integrados dentro del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la pandemia del COVID-19 ha maximizado la implementación del teletrabajo como modalidad laboral que permite salvaguardar los puestos laborales y que garantiza que se lleven a cabo las actividades empresariales. Habiendo en la actualidad, un número alto de personas que se han ido adaptando con mayor o menor facilidad/dificultad que

otros al uso de las tecnologías de la información y comunicación con el fin de realizar sus actividades fuera de una oficina.

El ámbito laboral se ha visto comprometido por la coyuntura actual que, en gran medida, ha modificado la vida “normal” de los ciudadanos y ha afectado profundamente la economía de muchos países y en su efecto a millones de personas. Es así que se han aplicado medidas que hagan frente a esta enfermedad y tratando en lo posible de aminorar los efectos negativos que causa en la economía y ámbito laboral. Es por ello que se han centrado en cuatro ejes importantes a cubrir: estimular la economía, apoyar a las empresas, proteger a los trabajadores y dar soluciones sociales eficientes.

De esta manera, el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) presenta un listado de las disposiciones que han implementado 17 países que la conforman respecto al teletrabajo:

- *Andorra*: desde el 14 de marzo de 2020.
- *Argentina*: trabajo remoto para trabajadores del sector público, compromiso para mantener la conectividad en el país, rating cero para Seguimos Educando, App Cuidar - Covid-19 y Universidades nacionales.
- *Bolivia*: Decreto supremo N° 4218 sobre el teletrabajo, 16 de abril de 2020.
- *Brasil*: Medida Provisional N° 927, del 22 de marzo de 2020.
- *Chile*: a través de la Ley 21.220 que modifica el Código del Trabajo en relación al trabajo a distancia.
- *Colombia*: Circular 21 (17/03/20). El Ministerio de Trabajo especifica la regulación para el desarrollo eficiente del teletrabajo.

- *Costa Rica:* se decreta la Ley N° 9738, para regular el teletrabajo por parte de la Asamblea Legislativa.
- *Cuba:* Ley N° 116 del código de trabajo, artículo 24 que se refiere a los contratos de trabajo.
- *Ecuador:* el Ministerio de Trabajo generó el Decreto Ejecutivo Nro. 1017, que establece el teletrabajo a nivel nacional tanto en el sector público como en el privado.
- *El Salvador:* en su Decreto N° 600 Ley de regulación del teletrabajo, plantea promover, armonizar, regular e implementar el teletrabajo para que se genere mayor empleo y se modernicen las organizaciones públicas, privadas y autónomas.
- *España:* Real Decreto-ley 6/2020, de 10 de marzo, donde se toman medidas urgentes en el ámbito económico con el fin de proteger la salud pública e instar el teletrabajo como herramienta para continuar con las actividades laborales.
- *Guatemala:* se decreta la Ley de Orden Público y Decreto Gubernativo N° 5-2020 el 16 de marzo de 2020, donde se consiente y propicia el teletrabajo en el país.
- *Honduras:* el congreso nacional establece el Decreto N° 33-2020, Ley de auxilio al sector productivo y trabajadores debido a los efectos de la pandemia.
- *México:* se presenta la guía de acción para los centros de trabajo ante la crisis del Covid-19, L

- *Panamá:* Decreto Ejecutivo N° 78, del 16 de marzo 2020. Que crea medidas para evitar el contagio del COVID-19 en el ámbito laboral.
- *Paraguay:* se establece legalmente la modalidad de teletrabajo en la Ley N° 6524.
- *Perú:* se regula la Ley N° 30036 de teletrabajo, se crea un protocolo para aplicar esta modalidad dentro del sector público.
- *Portugal:* dentro de los decretos N° 10-A/2020 y N° 2-B/2020
- *República Dominicana:* dentro de su Resolución N° 007/2020 referente a las medidas de prevención ante los contagios por COVID-19.
- *Uruguay:* el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprobó la Resolución N° 54/020 para prevenir cualquier riesgo biológico por COVID-19.

Según la encuesta realizada por Career Partners Perú para el Instituto Peruano de Economía (2020), se reportó que el 77% de los ejecutivos encuestados de 580, mostraron que la productividad en los trabajadores se mantuvo o se incrementó, esto se destaca ya que el 72% de las empresas encuestadas afirmó que no se encontraban preparadas para implementar esta modalidad de trabajo.



Figura 3.3.4.4.1: Porcentaje de productividad.

De acuerdo a la nueva realidad que se vive en el mundo por la pandemia COVID-19, el teletrabajo no era tan relevante en Latinoamérica como lo es ahora. En Perú por ejemplo solo había un 0.1% de teletrabajadores, mientras que Brasil era el país con mayor tasa de teletrabajadores con un 11%.



Figura 3.3.4.4.2: Porcentaje de Teletrabajadores antes de la COVID-19.

De igual manera, un estudio realizado por el Banco Mundial sobre el teletrabajo muestra las complicaciones que trae esta modalidad en los países que tienen ocupaciones centradas en el trabajo manual y donde las tecnologías e internet no son difundidas como en otros países. En este estudio el Banco Mundial identifica al Perú como segundo país donde existen más dificultades para que los colaboradores cumplan con su trabajo desde sus casas.

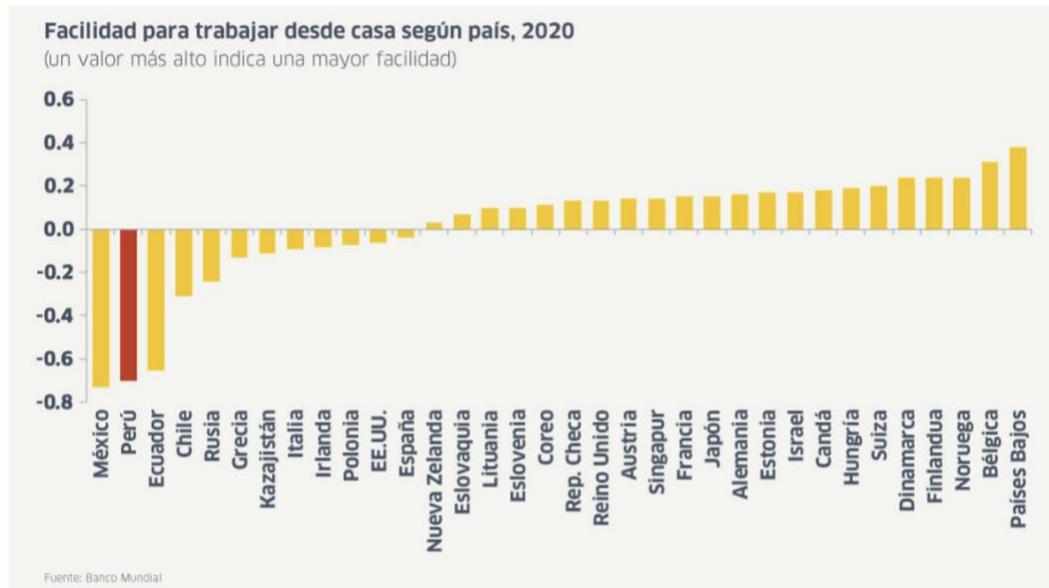


Figura 2: Facilidad para teletrabajar por países, 2020.

Para Jon Messenger, experto en organización del tiempo de trabajo de la OIT, describe cinco claves fundamentales para obtener un mejor resultado del teletrabajo durante la pandemia COVID-19:

- El respaldo por parte de los directivos en todos los niveles de la empresa es importante para un eficiente desarrollo de teletrabajo, ya que, se debe tener en cuenta que los trabajadores tienen otras responsabilidades relacionadas con los ciudadanos propios de su hogar, es así que se debe dirigir a través de una gestión enfocada en los resultados.
- Las herramientas y formación apropiadas para los trabajadores, que debe incluir tener el acceso adecuado de equipos para que puedan realizar un buen trabajo a distancia.
- Expectativas claras para ambos, los directivos y el equipo de trabajo ya que todas las partes tienen que saber qué se espera de ellos a través de reglas básicas.

- Poder controlar su tiempo de manera productiva, el teletrabajo brinda flexibilidad en el horario para los trabajadores ya que disponen de su tiempo para programar sus tareas y cumplir con lo que se le encarga.
- Estrategias claras de gestión de límites, aparte de la gestión laboral, el teletrabajador debe crear estrategias para que no se pierda el balance entre el trabajo remunerado y su vida personal.

3.3.4.5. Trabajo Remoto durante la pandemia de la COVID-19

Debido al brote del coronavirus y por la emergencia sanitaria decretada en el país el 11 de marzo de 2020, el gobierno del Perú decretó una nueva modalidad laboral denominada Trabajo Remoto en su Decreto Supremo N° 010-2020-TR como plan estratégico para evitar la aglomeración de personas en oficinas de trabajo y para mantener la productividad laboral de las empresas tanto públicas como privadas.

Dentro de su decreto supremo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) define al trabajo remoto como:

“Prestación de servicios subordinada con la presencia física del/la trabajador/a en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario, utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita. Este no se limita al trabajo que puede ser realizado mediante medios informáticos, de telecomunicaciones u análogos, sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo que no requiera la presencia física del/la trabajador/a en el centro de labores.”

Cabe mencionar que este término de Trabajo Remoto surgió debido a la coyuntura por la que atraviesa el país, pero es asociada también con otras terminaciones como home office, trabajo virtual y trabajo a distancia.

Para este estudio se utilizará la definición desarrollada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en la Ley N°30036 sobre el Teletrabajo.

6.1. Terminología Relacionada

- *Teletrabajo*: Modalidad de trabajo caracterizado por usar las tecnologías de la información y telecomunicación (TICs). No requiere de la presencia física del trabajador en la empresa.

Definición obtenida de <http://www.teletrabajo.gob.pe/que-es/>

- *Teletrabajador*: persona o personas que llevan a cabo sus labores de manera remota, dentro del régimen de teletrabajo.

Definición obtenida de <https://dle.rae.es/teletrabajador>

- *Trabajo Remoto*: Prestación de servicios subordinada que realiza un/a trabajador(a) que se encuentra físicamente en su domicilio o en el lugar de aislamiento domiciliario.

Definición obtenida de:

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/662676/GUIA_PARA_LA_APLICACION_DEL_TRABAJO_REMOTO.pdf

- *Telecomunicaciones (TIC)*: todo tipo de transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos o informaciones de cualquier naturaleza por cable, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos.

Definición obtenida de Comisión Federal de Telecomunicaciones

- *Empresa Nacional*: formadas por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país. Aquellos que cuentan con recursos forman empresas dedicadas a alguna rama de la producción y/o distribución de bienes y servicios.

Definición obtenida de:

http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z7.htm

- *Coronavirus*: familia de virus que causan enfermedades en animales y humanos. En los humanos causan infecciones respiratorias que van desde un resfriado común a enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (SARS) y síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus causa la enfermedad de la COVID-19 donde su principal fuente de contagio está en la cercanía persona a persona. Definición obtenida de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- *COVID-19*: enfermedad infecciosa que inició en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente afecta y ha venido afectando a todos los países a nivel mundial. Definición obtenida de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- *Pandemia*: Es la propagación de una nueva enfermedad a nivel mundial. Definición obtenida de: https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/
- *Aislamiento social obligatorio*: es la medida que obliga a la población a permanecer confinados en sus casas. Estas disposiciones fueron aprobadas en los Decretos Supremos N° 044-2020-PCM, N° 051-2020-PCM, N° 053-2020-PCM, N° 094-2020-PCM, N° 110-2020-PCM, y N° 116-2020-PCM. En el 2021, se volvió a disponer del confinamiento social obligatorio, cuarentena, en los Decretos Supremos N°008-2021-PCM, N°2'1-1010-PCM y N°023-2021-PCM. Definición obtenida de: <https://www.gob.pe/8789-presidencia-del-consejo-de-ministros-que-es-el-aislamiento-social-obligatorio-y-la-inmovilizacion-social-obligatoria>
- *Distanciamiento físico*: la acción de mantener una distancia segura entre una persona y aquella que no pertenece a su hogar. Definición obtenida de: <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/social-distancing.html>
- *Virus*: Partícula de código genético, ADN o ARN, que se encuentra encapsulada en una vesícula de proteínas y no se pueden replicar por sí mismos; es decir, necesitan infectar a alguna célula y usar sus componentes como huésped para su multiplicación. Definición obtenida de: <https://www.genome.gov/es/genetics-glossary/Virus>

- *Trabajador / colaborador*: Persona que tiene un trabajo retribuido.
Definición obtenida de: <https://dle.rae.es/trabajador>
- *Salud*: estado en que la persona o ser orgánico ejerce bien sus funciones.
Definición obtenida de: <https://dpej.rae.es/lema/salud>
- *Telecommuting*: La actividad de trabajar para una compañía, pero desde casa y comunicándose con la oficina a través de una computadora o teléfono.
Definición obtenida de:
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/telecommuting>
- *Dimensiones*: Medida de una magnitud en una determinada dirección.
Definición obtenida de: <https://dle.rae.es/dimensi%C3%B3n>
- *Autonomía*: Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.
Definición obtenida de: <https://dle.rae.es/autonom%C3%ADa>
- *Petroperú*: empresa de propiedad del Estado peruano y de derecho privado dedicada al transporte, la refinación, la distribución y la comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.
Definición obtenida de: <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a-/-que-hacemos-/>
- *Empresa petrolera*: dedicadas a ubicar zonas de explotación petrolera, para perforar el suelo y extraer el material, que luego trasladan para pasar por diversos procesos de refinamiento y ponerlas a disposición de otras industrias.
Definición obtenida de: <https://www.quiminet.com/empresas/empresas-petroleras-2741482.htm>
- *Canales de comunicación*: medio físico en el cual se realiza una acción comunicativa para el intercambio de información entre el emisor y el receptor.
Definición obtenida de: <https://concepto.de/canal-de-comunicacion/>
- *Productividad*: relación entre la actividad productiva y los medios necesarios para conseguirlo. debe ser percibida como un indicador de eficiencia entre los recursos empleados y la producción.
Definición obtenida de: <https://economyatic.com/que-es-la-productividad/>

Capítulo IV

Hipótesis

4.1. Hipótesis General

- **Hipótesis General I:** El clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se vio afectada de manera positiva por la nueva modalidad laboral del teletrabajo a partir del brote de la COVID-19. En el ámbito económico ayuda a que la institución reduzca sus costos fijos manteniendo a sus trabajadores conectados de manera remota, a pesar de que no contaban con una preparación previa para adaptar esta modalidad en la institución.
- **Hipótesis General II:** El clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se vio afectada de manera negativa por la nueva modalidad laboral del teletrabajo a partir del brote de la COVID-19; ya que, al tener los colaboradores el acceso directo a los archivos de la institución se generan horarios adicionales al regular de las 8 horas laborales establecidas por el estado.

4.2. Hipótesis Específica

- **Hipótesis específica 1:** Los canales de comunicación en la empresa nacional Petroperú en su oficina central son positivos a pesar de haber adoptado con premura el teletrabajo por el brote de la COVID 19.
- **Hipótesis específica 2:** Las dimensiones de estructura, recompensa, responsabilidad y relaciones del clima organizacional dentro de la empresa nacional Petroperú son las de mayor afectación por el teletrabajo adoptada a partir del brote de la COVID-19.

CAPÍTULO V

Metodología

5.1. Marco Metodológico

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar cómo el teletrabajo ha cambiado el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19. Este estudio es una investigación de tipo mixta porque contiene investigación cuantitativa y cualitativa. Es cuantitativa, ya que, busca obtener evidencias que permitan corroborar si las hipótesis planteadas previamente son congruentes entre ellas o no a través de documentos y datos reales facilitados por la empresa. Asimismo, es de tipo cualitativa, debido a que estudia el clima organizacional de la empresa durante la pandemia de la COVID-19; en un periodo específico, y de acuerdo a la perspectiva del trabajador respecto al cambio percibido por ellos en su ambiente laboral. Además, cómo es que la pandemia ha cambiado el funcionamiento de la organización con el fin de que se mantenga la productividad y un buen ambiente laboral.

Para Hernández (2006, p. 37) la investigación cuantitativa es un enfoque que toma los datos recolectados para probar hipótesis en base a los datos numéricos y estadísticas a fin de crear pautas de comportamiento y consolidar teorías.

Cabe recalcar que este tipo de investigación no debe ser influenciada por el investigador, ya que su propósito es ser imparcial y mostrar los resultados fehacientemente debido a que usa datos numéricos reales. En esta investigación se tomará en cuenta la encuesta realizada por la misma empresa Petroperú sobre clima organizacional y que se llevó a cabo en la quincena del mes de junio del 2020 durante el pico de la pandemia de la COVID-19. Esta encuesta brinda datos reales sobre el sentir de los colaboradores, sin embargo, la información será contrastada con entrevistas y focus group a los trabajadores.

Por otro lado, la investigación cualitativa según Báez y De Tudela (2009). se usa cuando se quiere saber las razones por las que los individuos a investigar actúan de cierta manera en situaciones específicas que irrumpen para influir en un cambio en la percepción del individuo respecto a las cosas. Por otro lado, Coll y Sacristán (1987) definen a la investigación cualitativa como aquella que toma en cuenta el punto de vista de las personas y qué significado atribuyen al resto del mundo. Por este motivo, los instrumentos de investigación son las entrevistas a profundidad a las gerencias para conocer las acciones de los directivos y empresa, y a su vez, entrevistas a trabajadores de mando medio y focus group a miembros de distintas áreas para conocer cómo se vieron afectados por las acciones de la empresa.

5.2 Tipo de investigación

Este estudio es del tipo descriptivo ya que se enfoca en identificar cuál es la relación que existe entre las dos variables de la investigación que son “Clima organizacional de la empresa nacional Petroperú” y “Teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19”. Se describirán las características con el objeto de estudio; empresa Petroperú, sus actitudes, procesos de comunicación, estrategias para afrontar la pandemia, y la relación con sus trabajadores.

En esta investigación, se describirá cómo el teletrabajo ha cambiado el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19 y también las dimensiones del clima organizacional que se han visto afectadas debido al cambio abrupto que generó el cambiar de una modalidad laboral convencional al teletrabajo.

5.3 Diseño de investigación

Esta investigación es de tipo mixta, ya que une la investigación cuantitativa y cualitativa con el fin de obtener resultados más completos con la información obtenida durante la investigación.

Es cuantitativa, ya que, el centro de interés de este estudio es conocer la cantidad de trabajadores afectados por el cambio en la modalidad laboral, de lo convencional al teletrabajo. Además, describe cómo este cambio ha modificado los procesos de trabajo de la empresa.

Es cualitativa porque se enfoca en conocer la percepción de los colaboradores respecto a los cambios impuestos por la empresa y analizar su sentir frente a la emergencia sanitaria. Además, conocer cómo ha afectado a los trabajadores el cambio en la modalidad laboral, de lo presencial a lo virtual, mediante entrevistas a profundidad con los encargados de RRHH y del área Comunicación interna, se busca conocer los efectos causados tanto a nivel profesional como personal en los colaboradores desde el punto de vista de las jefaturas. Asimismo, se tomará en cuenta las ventajas y desventajas que trae consigo el teletrabajo; además de los retos que significó el adaptarse a esta nueva modalidad a nivel personal y profesional dentro de una empresa con procesos burocráticos y que su principal fuente de comunicación ha sido el papel.

De igual manera, se analizará el nivel de aceptación de esta nueva modalidad laboral en los colaboradores y cuánto compromiso tienen ellos para con la empresa a través de entrevistas a profundidad a los directivos y colaboradores de mando medio, con el fin de comparar la información.

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental porque se observarán los fenómenos tal y cómo suceden dentro del contexto en el que se presentan de manera natural; es decir, sin manipular las variables de la investigación; clima organizacional de la empresa nacional Petroperú y teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19, para luego proceder a su análisis.

Es transversal debido a que los datos recolectados son únicos en el tiempo y toda la investigación está enfocada en conocer cuáles son los procesos de adaptación de la empresa

Petroperú durante la pandemia de la COVID-19 en el año 2020. Es decir, la información se obtuvo desde inicios de la cuarentena, 16 de marzo de 2020, hasta finales del mismo año.

En este diseño de investigación se tomará en cuenta las nueve dimensiones descritas por Litwin y Stringer (1968) que dividen al clima organizacional en estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. El análisis de estas dimensiones permite conocer en qué nivel el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se ha visto afectada por la implementación abrupta del teletrabajo como nueva modalidad laboral con el fin de no detener su productividad.

5.4 Variables y definiciones operacionales

Variable 1. Clima Organizacional de la empresa nacional Petroperú: Se analizará en base a las nueve dimensiones de Litwin y Stringer, cómo se ha visto afectado el clima organizacional en los trabajadores de la empresa nacional Petroperú.

Variable 2. Teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19: Debido a la pandemia de la COVID-19, la empresa nacional Petroperú ha tenido que implementar de una manera abrupta la modalidad del teletrabajo, repercutiendo estos cambios tanto en la empresa como a sus colaboradores.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional de la empresa nacional Petroperú	1. Percepción de los colaboradores respecto a su medio interno de trabajo.	- Nivel de comunicación entre compañeros de trabajo y los jefes. - Tipos de reconocimiento laboral
	2. Propiedades motivacionales del ambiente organizacional.	- Tipos de actividades motivacionales propuestas por la organización. - Oportunidades para el desarrollo profesional.
	3. Calidad del ambiente interno de la empresa percibido por sus colaboradores.	- Canales de comunicación. - Número de encuestas digitales/charlas informativas.
	4. Satisfacción laboral	- Medios que fomentan las buenas relaciones entre compañeros de trabajo. - Número de personas fidelizadas con la empresa.
Teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19	1. Modalidad de trabajo a distancia.	- Número de personas que realizan teletrabajo. - Número de horas que usan para realizar el teletrabajo.
	2. Uso de herramientas digitales para la comunicación.	- Tipos de herramientas digitales. - Finalidad de uso de las herramientas digitales. - Soporte para el uso de las herramientas digitales.
	3. Innovación en la forma de comunicarse en la empresa.	- Número de personas que usan las herramientas de comunicación convencionales y digitales. - Medios que usa la empresa para transmitir la información.

5.5 Población y Muestra

En este trabajo de investigación se estudiará al personal que integra la empresa nacional Petroperú, conformada por 2 784 personas que están distribuidas en sus diferentes sedes a nivel nacional. Se tomará como objeto de estudio al personal administrativo de la oficina principal que cumpla con la modalidad de teletrabajo. La muestra de trabajadores escogida es de ambos sexos, femenino y masculino, y con un rango de edad que oscila entre los 30 a 65 años de edad.

Para ello se utilizará un muestreo no-probabilístico, donde se requiere que los trabajadores escogidos cumplan con la modalidad de teletrabajo. Este muestreo no-probabilístico es de tipo aleatorio simple, ya que se elegirá personal al azar, sin conocer previamente la información personal del individuo entrevistado.

Para conocer cómo ha afectado el teletrabajo en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa nacional Petroperú se tendrán como instrumentos de investigación la encuesta realizada por la empresa nacional Petroperú de Satisfacción laboral realizada en abril del 2020, entrevistas a profundidad a los encargados del área de comunicaciones y recursos humanos de la empresa y a colaboradores de mando medio, focus group a colaboradores que cumplan con la modalidad de Teletrabajo y observación de documentos.

5.6 Instrumentos de investigación

Para esta investigación se utilizaron cuatro instrumentos como herramientas para la recolección de datos. Como primer instrumento para este estudio se utilizará la encuesta realizada por Petroperú en la quincena del mes de junio del 2020 sobre satisfacción laboral. Debido a que la encuesta se realizó durante el pico de la pandemia de la COVID-19 en un formato distinto, los colaboradores mostraron su percepción del clima organizacional tomando en cuenta que realizaban teletrabajo y estaban confinados en sus hogares. Asimismo, en la encuesta se analizarán las

dimensiones escogidas por la institución con las definidas por los autores Litwin y Stringer (1968) empleada por Castillo Vera (2016) para hacer un análisis comparativo entre ambas. Como segundo instrumento se realizaron dos entrevistas a profundidad a los encargados del área de comunicación interna y recursos humanos de la empresa nacional Petroperú. Además, se realizaron entrevistas a profundidad a colaboradores de mando medio de áreas escogidas aleatoriamente. Como tercer instrumento se realizaron focus group de manera confidencial a los colaboradores de Petroperú que realizan teletrabajo como modalidad laboral. Por último, se realizó la observación a profundidad de los documentos de la institución desde el inicio de la cuarentena hasta finales de 2020. Estos documentos constan de brochures informativos, flyers virtuales de capacitaciones laborales, invitaciones para cursos virtuales, publicaciones de reconocimiento laboral, entre otros.

Ficha técnica de cuestionario de clima organizacional

- *Nombre de Instrumento:* Cuestionario de clima organizacional (OCQ)
- *Autores:* Empresa Nacional Petroperú
- *Año:* 2020
- *Descripción:* encuesta de satisfacción laboral
- *Tipo de instrumento:* cuestionario
- *Objetivo:* Evaluar las dimensiones del clima organizacional en la empresa nacional Petroperú.
- *Población:* colaboradores de la Oficina Principal de Petroperú
- *Número de ítem:* 596
- *Validez:* Cuestionario de clima organizacional (OCQ) por Empresa Nacional Petroperú

5.7 Procedimiento de recolección de datos.

Se presentó el proyecto a la empresa nacional Petroperú, específicamente al área de Recursos Humanos, la cual autorizó en primera instancia la entrega de los resultados de la encuesta de satisfacción realizada por la misma institución a sus trabajadores. A su vez, se solicitó realizar entrevistas a profundidad a los encargados del área de Comunicación Interna y Recursos Humanos, programadas el 27 de noviembre y 17 de diciembre de 2020 correspondientemente.

En paralelo, se solicitó al área de Recursos Humanos el permiso para la realización de los focus group a los trabajadores que cumplan con la modalidad de teletrabajo y que su sede sea Oficina Principal, San Isidro.

Aprobada la realización de los focus group se contactó; mediante el área de Recursos Humanos, vía correo electrónico con los colaboradores para agendar la entrevista en los días jueves 28, viernes 29 y sábado 30 de enero de 2021.

Finalmente se recopiló documentación visual de la comunicación que hubo por parte de la institución hacia sus colaboradores sobre temas relacionados con la coyuntura actual. Por ejemplo, cuidados contra la COVID-19, recomendaciones preventivas, capacitaciones y reconocimientos laborales, entre otros.

5.8 Plan de Análisis.

Cada participante respondió las preguntas validadas en el juicio de pares por expertos en comunicación organizacional. Una vez obtenidos los resultados, se realizó el análisis por pregunta y se hizo la recopilación de los datos más importantes en la entrevista a profundidad con los encargados del área de comunicaciones y recursos humanos, y con los colaboradores

de mando medio analizando qué dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer se ven más afectadas por la implementación del teletrabajo debido a la pandemia de la COVID-19.

De igual manera, se analizaron las respuestas más relevantes de los trabajadores en modalidad de teletrabajo de Oficina Principal de Petroperú que participaron del focus group. Haciendo una comparativa con los resultados de las entrevistas a profundidad, generando una visión global del manejo y aprovechamiento de los canales de comunicación durante la pandemia de la COVID-19.

CAPÍTULO VI

Resultados y conclusiones

6.1. Presentación de Resultados.

Dentro de este capítulo se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos de los instrumentos utilizados en esta investigación a fin de conocer el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú a partir del teletrabajo por consecuencia de la pandemia de la COVID-19.

Se realizaron entrevistas a profundidad a directivos y trabajadores de mando medio de la empresa nacional Petroperú. Con este instrumento se logró conocer las percepciones que tienen los directivos respecto al clima organizacional dentro de su área y empresa en general. Además, se conocen las acciones realizadas por Petroperú para mantener a sus colaboradores informados sobre los cambios en las modalidades laborales y en temas relacionados a la prevención de la COVID-19.

Por otro lado, se realizaron focus group a los colaboradores de diversas áreas de la empresa con el fin de conocer su perspectiva sobre el manejo de los altos mandos sobre los cambios en el ámbito laboral. Con este instrumento se obtuvo información relacionada al manejo único de cada área y cómo cada gerente se comunicaba; y a través de qué medios, con sus colaboradores para brindarles las facilidades y detalles de los cambios dentro de su modalidad laboral.

De igual manera, se analizaron 16 preguntas de las 53 preguntas realizadas en la encuesta de satisfacción laboral en la quincena de junio del 2020 por la misma empresa

Petroperú. Se tomaron en cuenta solo 16 preguntas, ya que, guardaban relación con el tema de investigación además de con los objetivos propuestos.

6.1.1. Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú desde el punto de vista de la Gerencia de Comunicación Interna

En este punto, se realizó una entrevista a profundidad a la encargada de la gerencia donde se plantearon 13 preguntas relacionadas con el clima organizacional de la empresa y su impacto a partir del teletrabajo. Por ello, se presentan las respuestas más relevantes de la entrevista.

a. *¿Con qué modalidades de trabajo cuenta Petroperú en este momento?*

“Existen 3 modalidades de trabajo, la modalidad presencial, la modalidad mixta y la modalidad remota; pero hay un bloque que está en compensación. Que por condiciones de su propio trabajo no le permite realizar trabajo remoto ni mixto. Solo tendrían que estar de manera presencial, pero por sus condiciones de riesgo no pueden ir a la oficina.”

b. *¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo?*

“El primer reto y el más importante era poder continuar abasteciendo el mercado de manera sostenida. El segundo era cómo conectarnos de manera virtual”

c. *¿En qué crees que ha beneficiado y/o perjudicado el teletrabajo a nivel laboral?*

“La empresa ha dispuesto que los gerentes tomen la decisión de incorporar al teletrabajo como una práctica ya permanente a los trabajadores que sean considerados aptos para hacer esa función.”

d. *¿Cuáles son los puntos para que una persona se quede en el teletrabajo?*

“La plataforma Planner que te va a permitir hacer un seguimiento al cumplimiento de los objetivos. La idea es trabajar por objetivos, por cumplimiento de objetivos, pero definitivamente hay un horario que se debe respetar”

e. *¿Crees que el teletrabajo ha afectado tu vida personal?*

“Hay cambios positivos porque te ha permitido estar con tu familia, sin embargo, la agenda se recarga demasiado. Hay demasiadas reuniones, demasiados temas y en realidad el trabajo ha aumentado bastante.”

f. *¿se ha visto afectada la comunicación con sus compañeros y personal de trabajo?*

“Nunca va a ser lo mismo estar de manera virtual que de manera presencial. El face to face es otra cosa, es distinto.”

6.1.2. Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú desde el punto de vista de la Gerencia de Recursos Humanos.

En este punto, se realizó una entrevista a profundidad a la encargada de la gerencia donde se plantearon 13 preguntas relacionadas con el clima organizacional de la empresa y su impacto a partir del teletrabajo. Por ello, se presentan las respuestas más relevantes de la entrevista.

a. *¿Con qué modalidades de trabajo cuenta Petroperú en este momento?*

“Los trabajadores están en 4 modalidades, presencial, mixta, virtual y compensatoria. Característica de la población de Petroperú, tenemos muchos trabajadores bastante mayores, muchos con enfermedades que son complejas y que están catalogadas dentro del protocolo para no hacer un trabajo presencial y no había forma de hacer trabajo virtual.”

b. *¿Cuántos trabajadores dentro de Oficina Principal están trabajando en estas modalidades de trabajo?*

“De manera virtual, está en 50%, mixta 30% y 20% en presencial. Por ser gente bastante mayor, el manejo de la tecnología ha sido uno de los retos y tecnológicamente no estábamos preparados.”

c. *¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo?*

“El tema emocional fue muy fuerte en la gente, nosotros metidos en sus casas a través de una pantalla para apoyarlos.”

d. *¿En qué crees que ha beneficiado y/o perjudicado el teletrabajo a nivel laboral?*

“A veces me ha tocado arreglarme rapidito y estar en reuniones desde muy temprano, me ha tocado comer delante de la laptop, desayunar, a veces, si se podía, sobre todo en los momentos más complicados de la pandemia.”

e. *¿se ha visto afectada la comunicación con sus compañeros y personal de trabajo?*

“No es lo mismo estar mirándose frente a frente que mirar un aparatito, uno se acostumbra y busca las maneras de sentir que está cerca, pero no es fácil hablarle a una máquina, pero yo hablo con mi gente a diario, no hay ni un día que no hable con ellos.”

6.1.3. Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú desde el punto de vista del Trabajador I de mando medio.

En esta entrevista, se realizaron 8 preguntas relacionadas con el clima organizacional de la empresa y su impacto a partir del teletrabajo a la Auxiliar de la Jefatura Flota de Petroperú. Se presentan las respuestas más relevantes de la entrevista.

a. *¿En qué modalidad de trabajo te encuentras actualmente dentro de Petroperú?*

¿Cuándo comenzaste esta modalidad y cómo fue la transición?

“La transición de la modalidad presencial a la virtual fue un poco drástica para todos los que no estuvimos preparados para una situación como esta, pero tuvimos el apoyo, y tenemos el apoyo de la empresa.”

- b. *¿Cómo asumiste los cambios impuestos por la empresa desde el anuncio de la cuarentena? Y ¿Cuál es tu nueva rutina de trabajo?*

“Para mí interactuar con mis compañeros de trabajo me es muy necesario. Es algo que extraño, necesito. Creo que nos hace falta y a veces es muy fría la comunicación mediante una pantalla.”

“Nos afectó la convivencia familiar. Porque no solo tenía que ver el tema laboral sino también los temas de la casa, el tema doméstico, el tema de las comidas.”

- c. *¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo? ¿Y si estaba preparada para esta modalidad de trabajo?*

“Petroperú no ha despedido trabajadores, Petroperú no nos ha quitado beneficios, no nos han bajado el sueldo. Entonces el compromiso de los trabajadores hacia la empresa es del 100%.”

- d. *¿En qué crees que ha beneficiado y perjudicado el teletrabajo a nivel laboral? ¿Cómo ha afectado esta modalidad en el clima organizacional de la empresa?*

“Las empresas se han beneficiado económicamente con el teletrabajo, han bajado costos de mantenimiento del edificio, servicios, los pagos adicionales como movilidad. “La desventaja sería la convivencia con los trabajadores, el interactuar con mis compañeros de trabajo es básico. El interactuar, el hecho de que puedas comunicarte con las áreas que están inmersas a tu trabajo facilita mucho el sacar el trabajo de una manera más óptima o en menor tiempo. El mismo trato con mi jefe y con mis compañeros de trabajo se ha puesto un poco más distante, es que todo es ya por la pantalla o por escrito.

- e. *¿Cómo mide la empresa tu desempeño laboral?*

“Realmente no sé cómo están midiendo la productividad. Yo llevo un control de todo el personal de flota, como te decía, en todo lo que es asistencia. Reporto a diario la asistencia de los trabajadores. Hago el cuadro, quienes van a asistir y si van a asistir en qué modalidad de trabajo, si mañana vas a estar como presencial, informo a recursos humanos que va a ir a presencial. Pero los que están en remoto si cumplen las 8 horas laborales, no lo sé. No sé cómo lo está manejando la empresa.”

f. *¿Con qué modalidad de trabajo te quedarías?*

“Presencial al 100%. Por la interacción con mis compañeros y por las facilidades que tengo en la oficina.”

6.1.4. Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú desde el punto de vista del Trabajador II de mando medio.

En esta entrevista, se realizaron 8 preguntas relacionadas con el clima organizacional de la empresa y su impacto a partir del teletrabajo al Supervisor de Control de Movimiento de Inventario de la Unidad de Control Operativo de Petroperú. Se presentan las respuestas más relevantes de la entrevista.

a. *¿En qué modalidad de trabajo te encuentras actualmente dentro de Petroperú?
¿Cuándo comenzaste esta modalidad y cómo fue la transición?*

“Nos conectamos a las 7am y debemos cumplir nuestro horario, que es hasta las 4:36, pero eso prácticamente no se cumple, se ha perdido muchas veces el horario de refrigerio, está un poco desordenado todavía.”

“Mandaron a los trabajadores mayores de 60 a su casa, a trabajo remoto, personas con enfermedades autoinmune también a remoto, mandaron a personal joven a las plantas e implementaron medidas de seguridad en la empresa. Ha sido un cambio bien drástico.”

- b. *¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo? ¿Y si estaba preparada para esta modalidad de trabajo?*

“Se me hizo un mundo estar dictando clases de capacitación y lo que pasa que algunos se conectaban sin video y no sabía si estaban o tu estabas hablando sola, pero aprendí a decir que todos se conecten con cámara, para poder ver sus caras.”

- c. *¿En qué crees que ha beneficiado y perjudicado el teletrabajo a nivel laboral? ¿Cómo ha afectado esta modalidad en el clima organizacional de la empresa?*

“Antes me levantaba, me iba a correr, calentaba el cuerpo, un duchazo y me iba a la oficina, saliendo de la oficina 5 pm a más tardar, me iba al gimnasio, pero ahora programan reuniones desde las 6:30 am, ya no me da el tiempo ni de salir a correr, prácticamente estoy sentada todo el día en mi computadora. Quiero volver a presencial.”

6.1.5. Influencia del teletrabajo en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú en las entrevistas Focus Group desde el punto de vista de diez trabajadores de diferentes áreas de la Oficina Principal.

Los focus group se realizaron a diez colaboradores de las diferentes áreas de la Oficina Principal de Petroperú quienes cumplían con la modalidad de teletrabajo. Se presentan las respuestas más relevantes de la entrevista tipo Focus Group.

- a. *Trabajador I:* “para mí ha sido muy difícil adaptarme, porque en mi espacio familiar tener que crear otro espacio laboral y crear otro espacio par que sea la escuela de mi hija y otro espacio para hacer las cosas de la casa.”
- b. *Trabajador II:* “en el inicio de la cuarentena hice una lista con los nombres de los trabajadores que nos quedaríamos en trabajo remoto, en mi caso me dijeron que estaría en descanso compensatorio”

- c. Trabajador III: “Hay una medición diaria de los reportes de venta por zona y también tenemos una aplicación, Petrorutas, donde vamos reportando con qué clientes hemos estado en contacto. Con ese reporte la gerencia mide lo que se trabaja.”
- d. Trabajador IV: “Para reportar mis actividades siempre pongo a mi jefe en copia y así sepa qué actividades estoy realizando. Sí lo llamo, pero no es usual. Sino le mando correos o WhatsApp.”
- e. Trabajador V: “Siento que hay mayor integración con mis compañeros de otras provincias. Creo que esta pandemia ha hecho que estemos más unidos y nos reunimos al menos una vez a la semana con toda la gente y hablar de trabajo y otros temas”
- f. Trabajador VI: “Como área tenemos una sala se zoom y ahí nos reunimos para tener una actividad como área. En navidad hicimos juegos y actividades didácticas. Siento que ahora tenemos más comunicación, ya que, a pesar de ser una comunicación virtual, conversamos más”
- g. Trabajador VII: “Para actividades de confraternidad la más importante fue la de navidad que hicieron una reunión por zoom, se recolectó dinero para que cada uno vaya y compre lo que quiera, además que juegos. Lo que es cumpleaños siempre saludamos por WhatsApp, no realizamos reuniones.”
- h. Trabajador VIII: “Desde el mismo día de la cuarentena ya empezamos en remoto, y desde el día siguiente empezamos hablando con el equipo para poder empezar a crear hábitos y ver la forma de cómo trabajar.”
- i. Trabajador IX: “Yo seguí en la modalidad presencial, tuve que realizar los trámites para poder circular en las calles. La empresa creó protocolos para ingresar a las oficinas y siempre con protocolos de higiene. Tuvimos que llenar declaraciones juradas y por un tema en mi adolescencia me mandaron a mi casa.”

- j. Trabajador X: “El beneficio que he tenido es el manejar mi tiempo. Me permite ser productiva sin tener que estar todo el día sentado frente a una computadora. La desventaja es que a veces no se respetan los horarios. Mi mayor reto fue el tener una jefa y que esa persona conozca tu trabajo.”

De acuerdo a la información recopilada en las entrevistas y focus group, se pudo observar que se respondió a todos los objetivos del trabajo de investigación.

De acuerdo al objetivo I “Determinar los canales de comunicación que utilizan los trabajadores de la Empresa Nacional Petroperú bajo la modalidad del teletrabajo” los entrevistados coincidieron en que la empresa creó diversas plataformas que en un principio fueron difíciles de manejar, pero con las capacitaciones propuestas se fueron adaptando a los cambios. Estas plataformas son planner para el seguimiento de los objetivos de cada trabajador, la plataforma Webex y Teams para reuniones de equipo en alta escala y envío de información, la plataforma CISCORP para aprobación de documentos y firmas digitales, la plataforma zoom para reuniones de áreas y grupos reducidos. Además, que estaban en el proceso de implementación de la plataforma Yammer como herramienta de comunicación similar a Facebook.

Por otro lado, una herramienta de comunicación informal que se ha potenciado por la pandemia es el Whatsapp, ya que todos lo consideran un medio de comunicación rápida y efectiva. Además, es accesible ya que se han creado grupos por gerencias, departamentos, jefaturas y unidades.

De igual manera, dentro de canales de comunicación tradicional se mantienen las llamadas telefónicas entre áreas para coordinaciones internas, como canal de comunicación formal se mantiene el uso del correo electrónico para envío de información importante y de

índole netamente laboral como, por ejemplo, envío de reportes semanales, anuncios sobre cursos y capacitaciones, y anuncios relacionados con el trabajo de la empresa.

De acuerdo al objetivo II “Describir las dimensiones que se han visto afectadas en el clima organizacional de la Empresa Nacional Petroperú por el teletrabajo a partir de la pandemia de la COVID-19.” Teniendo en cuenta las dimensiones de los autores Litwin y Stringer y las dimensiones propuestas por la misma empresa en su encuesta, se determinó que las dimensiones del clima organizacional de estructura, recompensa, responsabilidad y relaciones tuvieron mayor afección debido al cambio de modalidad laboral impuesto por la empresa a causa de la pandemia de la COVID-19 y con el fin de proteger a sus colaboradores.

En la dimensión de estructura, los entrevistados coincidieron en que la empresa les facilitó las herramientas necesarias para cumplir con sus labores cotidianas como, por ejemplo, envío de laptops, PCs, escritorios y sillas ergonómicas. Además, durante la crisis sanitaria la empresa colocó a la mayoría de sus colaboradores en licencia con goce de haber, mientras estructuraban las nuevas modalidades de trabajo, mixta, presencial, remota y compensatorio, de acuerdo a las actividades que realizaban cada uno de ellos y a su condición de salud.

En la dimensión recompensa, los trabajadores sentían el apoyo de la empresa al continuar recibiendo su salario regular y sin ningún descuento. No perdieron beneficios y no hubo despidos, sin embargo, no hubo renovaciones para quienes culminaban sus contratos en el periodo de pandemia. No obstante, los contratos de los practicantes se suspendieron debido a que ellos se encontraban en un proceso de aprendizaje y al no tener un contacto directo con su jefe no había posibilidad de enseñanza. En esta dimensión se hace referencia también al incentivo no monetario y en este punto, tanto en la encuesta realizada por

Petroperú y las entrevistas realizadas a los colaboradores en este estudio, sale a relucir que más del 50% de la población no está completamente satisfecha respecto al reconocimiento por parte de su jefe directo y/o jefatura sobre su desempeño laboral ni el esfuerzo que hacen para cumplir con su trabajo. Recalcan que desearían las felicitaciones correspondientes y reconocimientos verbales.

En la dimensión de responsabilidad, se observa un cambio radical en la cultura de la empresa. Esto se debe a que antes se trabajaba cumpliendo un horario establecido y bajo la supervisión continua del jefe, ya que todos se encontraban dentro de una oficina. A partir de la pandemia de la COVID-19 y por la implementación del teletrabajo, los entrevistados mencionan que ahora se trabaja por objetivos y metas a cumplir a corto, mediano y largo plazo. Ellos recalcan también que existen pros y contras dentro de esta dimensión, por ejemplo, un pro sería que ahora ellos manejan sus tiempos para cumplir con sus objetivos, sin embargo, un contra es que si no llevan un orden son consumidos por el trabajo y dejan de lado su vida personal.

Respecto a la supervisión, se realiza mediante reportes semanales, donde cada trabajador detalla las labores realizadas en la semana y bajo qué medios se realizaron. Esta documentación se realiza con el fin de respaldar sus labores para temas de auditoría. Ellos mencionan que antes se utilizaba solo el Teams para describir sus actividades, sin embargo, el reporte semanal que la empresa sigue pidiendo y estandarizó es a través del programa Excel.

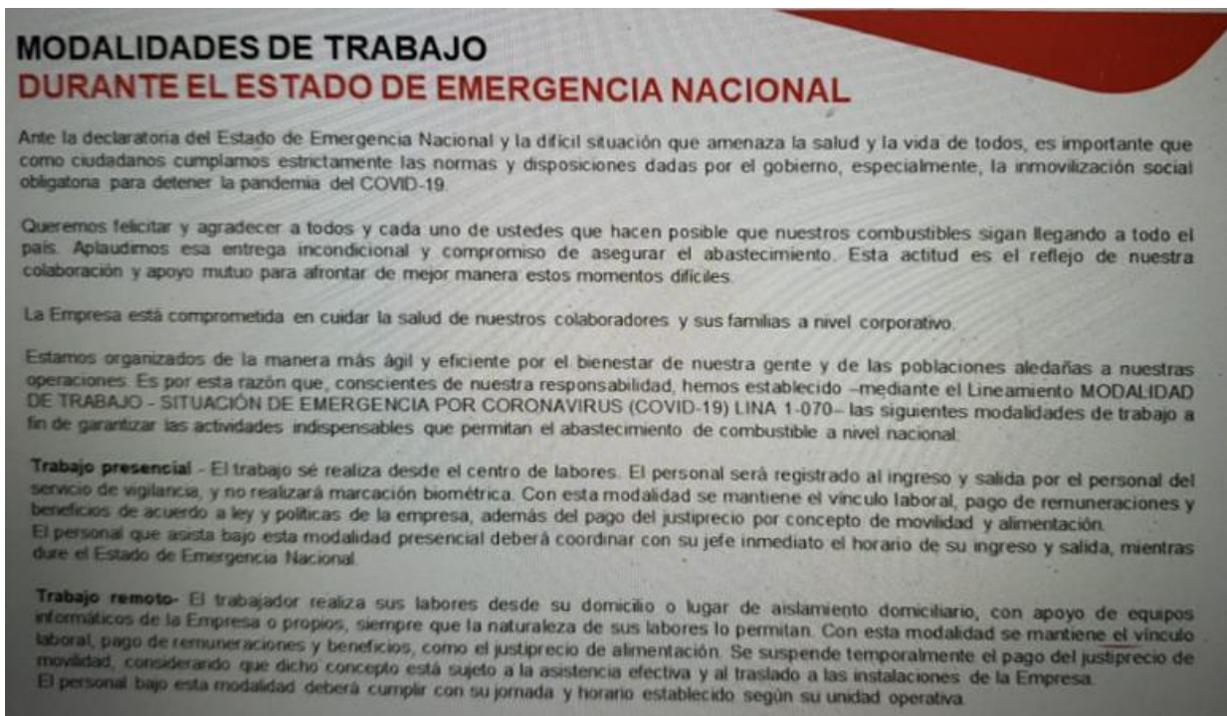
Finalmente, en la dimensión de relaciones, los colaboradores entrevistados concuerdan en que ahora se sienten más conectados tanto con sus áreas como con las sedes de provincia de la empresa y que gracias a la virtualidad se pueden reunir y estar en contacto más seguido

que antes. No obstante, siente que la comunicación es muy laboral y se ha perdido las relaciones interpersonales, haciendo que la interacción sea más fría. Asimismo, todos ellos extrañan las actividades de confraternidad cara a cara o las actividades que se realizaban para la celebración de cumpleaños.

6.1.6. Presentación de contenido informativo elaborado por la empresa en relación al teletrabajo y clima organizacional.

A continuación, se presenta la documentación informativa dada por la empresa hacia sus trabajadores desde el inicio de la cuarentena.

Ilustración 1: Información sobre modalidades de trabajo



Trabajo mixto- Se aplica cuando el trabajador labora desde su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario y asiste eventualmente al centro de labores de forma presencial. Los días que se requiera su asistencia serán autorizados por el Nivel 2. Durante dicha modalidad, los trabajadores comprendidos mantendrán su vínculo laboral, pago de remuneraciones y beneficios que le correspondan de acuerdo a ley y políticas de la Empresa. Solo percibirán el justiprecio de movilidad durante los días efectivos que asistan a laborar. El justiprecio de alimentación se pagará de forma regular.

Compensación – Es la licencia con goce de haber sujeta a compensación posterior, que se otorga a los trabajadores que, por la naturaleza de sus labores, no resulten compatibles con el Trabajo Presencial, Trabajo Remoto o Trabajo Mixto; mientras dure la emergencia sanitaria por el COVID-19.

Cabe resaltar que estos trabajadores deberán compensar el tiempo en licencia con posterioridad, mediante mecanismos que se establecerán oportunamente.

Los trabajadores comprendidos en esta modalidad, mantendrán el vínculo laboral, pago de remuneraciones y beneficios, salvo aquellos vinculados a la asistencia efectiva al centro de trabajo; como son el justiprecio por conceptos de alimentación y movilidad.

Esta modalidad también comprende a los trabajadores que se encuentren en régimen de aislamiento preventivo y que estén impedidos de realizar Trabajo Presencial y que por la naturaleza de sus labores no puedan realizar Trabajo Remoto.

Concluido el aislamiento y descartada la enfermedad, el trabajador podrá retornar a su labor bajo la modalidad de Trabajo Presencial con aprobación de la Gerencia Nivel 2 y Servicios Médicos.

Vínculo laboral suspendido. Corresponde al personal que se encuentra gozando de vacaciones, licencia por maternidad o paternidad, descanso médico, haciendo uso de descanso compensatorio, permiso con o sin goce de remuneraciones, así como aquellos que se encuentren en régimen de aislamiento preventivo.

Correo electrónico enviado a los colaboradores de Petroperú adjuntando flyer informativo sobre las diferentes modalidades de trabajo a implementarse durante el estado de emergencia nacional en la empresa. Esta fue la carta oficial enviada a los colaboradores como canal principal de comunicación informativo.

Ilustración 2: Carta informativa a cada trabajador sobre su modalidad de trabajo

PETROLÉOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A.



"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

San Isidro, 27 de marzo 2020

GSUM-GDDI-360-2020
Señora

Ficha N°: 54941
Supervisor Control Mov. Inventarios
Gerencia Cadena de Suministro
Ciudad. -

De nuestra consideración:

Nos dirigimos a usted con relación al Decreto de Urgencia N° 026-2020 "Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional", así como al Decreto Supremo N° 010-2020-TR y la Resolución Ministerial N° 072-2020-TR, los cuales desarrollan disposiciones adicionales y proporcionan información relevante para la modalidad de Trabajo Remoto.

Al respecto, como es de su conocimiento, los referidos dispositivos legales y el Lineamiento "Modalidad de Trabajo – Situación de Emergencia por Coronavirus (COVID-19)" Código LINA1-070 v.0, regulan las siguientes modalidades de trabajo:

- a) **Presencial:** Presencia física del trabajador en su Centro de Labores.
- b) **Remoto:** Prestación de servicios subordinada con la presencia física del trabajador en su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario.
- c) **Mixto:** Trabajador que labora tanto desde su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario como asistiendo al Centro de Labores de forma alternada.
- d) **Compensación:** Licencia con Goce de Haber sujeta a Compensación Posterior, cuando la naturaleza de las labores que desempeña el trabajador no es compatible con el trabajo remoto y mientras dure la emergencia sanitaria por el COVID-19.

En ese contexto, le comunicamos que usted se encuentra comprendido en la modalidad de Trabajo Remoto, por lo cual le solicitamos cumplir las disposiciones y formas de comunicación de acuerdo a la modalidad de trabajo antes indicada, la misma que registrará desde el **16.03.2020 hasta el 12.04.2020** o en tanto dure el estado de emergencia o se modifique dicha modalidad según las necesidades de la Empresa.

Para tal efecto la Empresa le ha asignado una laptop, así como medios informáticos; entre otros; los mismos que se emplearán para la prestación del servicio y serán de uso exclusivo para el cumplimiento de sus labores desde su domicilio o lugar de aislamiento domiciliario. En los casos que corresponda, la devolución de los medios informáticos se realizará en un plazo de un (1) día hábil después de haber concluido la modalidad de trabajo antes señalada.

Cabe precisar que durante dicho período la jornada de trabajo será la misma que usted cumplía en las instalaciones de la Empresa, es decir de lunes a viernes de 7:00 am a 4:36 pm, periodo en el cual deberá estar disponible ante cualquier trabajo que se le asigne o coordinación de carácter



Av. Enrique Canaval Morayta 150, 15047 - Lima
Central telefónica: (511) 614-5000
Portal empresarial: www.petroperu.com.pe

PETROLÉOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A.



laboral que resulte necesaria, utilizando para ellos los medios de comunicación disponibles (teléfono, correo electrónico, WhatsApp, video conferencia u otros) y/o para realizar labores que no requieran de su presencia física en la Empresa.

Considerando las funciones del puesto que desempeña y a fin de cumplir con los objetivos que se le ha asignado, usted elaborará un reporte de acciones, proyectos o procesos que realizará en forma semanal, el cual será aprobado por su Jefe Inmediato.

Asimismo, durante dicho periodo y en lo que resulte aplicable, deberá dar cumplimiento a las medidas de seguridad y salud en el trabajo establecidas en el Anexo 3 del Lineamiento LINA1-070, así como las publicadas frecuentemente a través del correo corporativo, para lo cual deberá contar en su domicilio con un lugar donde pueda desarrollar su trabajo con todas las condiciones de seguridad establecidas en la normativa de seguridad vigente, así como en las normas y/o lineamientos dictados por el Gobierno y la Empresa con ocasión del período de emergencia y que son de cumplimiento obligatorio.

Es preciso mencionar que, el Trabajo Remoto determinado mediante la presente Carta no afecta la naturaleza de su vínculo laboral, ni la remuneración ni demás condiciones económicas, salvo aquellas vinculadas a la asistencia a las instalaciones de la Empresa.

Agradecemos la disposición demostrada por usted ante esta situación de emergencia y le reafirmamos nuestro compromiso de cuidar su salud y la de nuestros colaboradores a nivel nacional, a fin de proteger la salud e integridad de todos nosotros y cumplir con los objetivos de la Empresa.

En tal sentido, apreciaremos hacer llegar por la misma vía su conformidad de la recepción de la presente, a través de su Jefe inmediato, a fin de generar las acciones administrativas que correspondan.

Atentamente,

Gerente Cadena de Suministro



Av. Enrique Canaval Morayta 150, 15047 - Lima
Central telefónica: (511) 614-5000
Portal empresarial: www.petroperu.com.pe

	MANUAL DE LINEAMIENTOS DE PETROPERÚ	CÓDIGO LINA1-070
	MODALIDAD DE TRABAJO - SITUACIÓN DE EMERGENCIA POR CORONAVIRUS (COVID-19)	LINEAMIENTO Versión: v. 0 Página: 9 de 11
	GERENCIA GESTIÓN DE PERSONAS	

ANEXO N° 3: RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD PARA EL TRABAJO EN REMOTO O TRABAJO MIXTO EN EL DOMICILIO O LUGAR DE AISLAMIENTO DOMICILIARIO

- Ubicar dentro del lugar de aislamiento, un espacio exclusivo para realizar sus labores y así evitar las distracciones.
- Establecer un horario de trabajo y se fijen plazos para lograr los objetivos trazados sobre la labor asignada, y que reduzcan el ruido en el lugar de aislamiento o utilizar audífonos para atenuarlos.
- El espacio elegido para trabajar debe tener una adecuada ventilación, así como una iluminación homogénea y bien distribuida, sea del tipo natural o artificial no agresiva.
- Organizar el espacio de trabajo con los útiles necesarios, como laptop, lapiceros, papeles, impresora, entre otros, y realizar una limpieza continua del espacio de trabajo con alcohol y desinfectantes.
- Si se realiza labores frente a una computadora o en posición sentada, los trabajadores deben tener en cuenta las siguientes medidas preventivas de ergonomía:
 - Mantén la verticalidad del torso.
 - Tus brazos deben estar relajados y la superficie de trabajo debe quedar a nivel de los codos.
 - La silla debe ser cómoda y ofrecer un apoyo lumbar adecuado.
- Realizar una pausa de 10 minutos por cada 50 minutos de trabajo frente a una computadora.
- Comunicar a los miembros de tu familia sobre tus horarios de trabajo y descanso.



REVISIÓN 1 	REVISIÓN 2 	REVISIÓN 3 	APROBADO 
Gerencia Dpto. Recursos Humanos	Gerencia Dpto. Gestión de Talento	Gerencia Legal	Gerencia Gestión de Personas
ESTE DOCUMENTO HA SIDO PREPARADO PARA USO EXCLUSIVO DE PETROPERÚ S.A. No debe ser reproducido sin autorización expresa de PETROPERÚ S.A.			Fecha: 23-03-2020

	MANUAL DE LINEAMIENTOS DE PETROPERÚ	CÓDIGO LINA1-070
	MODALIDAD DE TRABAJO - SITUACIÓN DE EMERGENCIA POR CORONAVIRUS (COVID-19)	LINEAMIENTO Versión: v. 0 Página: 10 de 11
	GERENCIA GESTIÓN DE PERSONAS	

ANEXO N°4: MODELO DE REPORTE DE ACTIVIDADES

REPORTE DE ACTIVIDADES A REALIZAR
SEMANA DEL 23 AL 27 DE MARZO 2020

ACTIVIDADES ASIGNADAS	RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES / COMENTARIOS (A CARGO DEL JEFE INMEDIATO)
1.:	..	
2.:	..	
3.:	..	
4.:	..	
5.:	..	
6.:	..	
7.:	..	
8.:	..	
9.:	..	
10.:	..	
11.:	..	
12.:	..	
13.:	..	
14.:	..	
15.:	..	
16.:	..	
17.:	..	
18.:	..	
19.:	..	
20.:	..	

ORIGINADO POR NIVEL 4

APROBADO POR NIVEL 3



REVISIÓN 1 	REVISIÓN 2 	REVISIÓN 3 	APROBADO 
Gerencia Dpto. Recursos Humanos	Gerencia Dpto. Gestión de Talento	Gerencia Legal	Gerencia Gestión de Personas
ESTE DOCUMENTO HA SIDO PREPARADO PARA USO EXCLUSIVO DE PETROPERÚ S.A. No debe ser reproducido sin autorización expresa de PETROPERÚ S.A.			Fecha: 23-03-2020

Documentación aprobatoria para la fiscalización del cumplimiento laboral de cada nueva modalidad de trabajo por Petroperú.

Ilustración 4: Flyers instructivos para los trabajadores con respecto a las líneas de denuncia

LÍNEA DE INTEGRIDAD
CANALES DE DENUNCIA

Sistema de Integridad

Formulario web
<https://www.lineadeintegridadpetroperu.com/>

Correo electrónico
reportes@lineadeintegridadpetroperu.com

Línea telefónica
[0-800-77-788](tel:0-800-77-788)
Puedes contactarte con un asesor de lunes a viernes de 8.30 a.m. a 6.30 p.m.

Entrevista Virtual
Previa cita a través del correo electrónico o línea telefónica.

Buzón de voz
[0-800-77-788](tel:0-800-77-788)
Puedes dejar un mensaje de voz las 24 horas del día durante los 365 días del año, marcando la opción 2.

Dirección postal
Avenida Antonio Miró Quesada 425 (antes Juan de Aliaga), piso 10, oficina 1005, Magdalena del Mar, Lima

Otros canales: Jefes inmediatos, Gerentes o a través de la Contraloría General de la República.

Oficialía de Cumplimiento



Ilustración 5: Flyer informativo sobre cursos virtuales.

CURSO
Integridad y Lucha contra la
Corrupción de PETROPERÚ

Sistema de Integridad

El curso permitirá ...

Reconocer los conceptos básicos relacionados a los valores de integridad, transparencia y la corrupción en el Perú.

Aprender sobre la normativa de integridad y transparencia que PETROPERÚ viene desarrollando.

Accede al curso a través del **Aula Virtual PETROPERÚ.**



INTEGRIDAD TRANSPARENCIA
VALORES PETROPERÚ

En caso de no tener su cuenta del Aula Virtual activada, comunicarse con Aprendizaje Organizacional al correo cavila@petroperu.com.pe (Carlos Avila)

Oficialía de Cumplimiento



Ilustración 6: Flyer informativo con la programación del curso de Seguridad basada en el comportamiento.

Capacitación

CURSO
SEGURIDAD BASADA EN EL COMPORTAMIENTO

Se recuerda al personal en modalidad presencial, remoto y mixto participar en esta actividad, en cumplimiento de la **Ley 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo**.

El curso tiene como objetivo fomentar una cultura preventiva mediante la observación de comportamientos basado en el modelo de seguridad de Empresa.

PROGRAMACIÓN:
13 enero 2021 : Personal de las Gerencias QHSSE, GPRT, GOPE, GCOM, GSUM, GDGO y GAFI que no han participado en las fechas designadas. Según inscripciones realizadas con sus Coordinadores de cada Gerencia.

El trabajador recibirá el link, un día antes del curso, en su correo de la dirección electrónica: "Capacitación" <capacitacion@ighgroup.com> .

IMPORTANTE: El trabajador solo deberá participar de una sesión de 3 horas. Asimismo, les recordamos que esta actividad es de **asistencia obligatoria**.

Gerencia
Gestión de Personas

Petroperú

Ilustración 7: Mail informativo con el cronograma de capacitación en Office 365.

Conoce nuestro cronograma de capacitación OFFICE 365 Comunicación Interna Petroperu para:
Lista Oficina Principal 12/01/2021 08:26 Enviado por: Moderadores Lista Oficina Principal
cco:
De: Comunicacion Interna Petroperu/PETROPERU
Para: Lista Oficina Principal
c U
Enviado por: Moderadores Lista Petroperu

Capacitación

CRONOGRAMA CAPACITACIÓN OFFICE 365

Reforzando nuestros conocimientos en:

Outlook
Jueves 14
2:30 a 4:30 p.m.
Lunes 18
2:30 a 4:30 p.m.
Nota: Solo debes asistir a una sesión.

Stream / Planner
Martes 19
2:30 a 4:30 pm

Power Automate (Forms) / Yammer
Jueves 21
2:30 a 4:30 p.m.

Utiliza los enlaces adjuntos para acceder a las capacitaciones.

Gerencia
Gestión de Personas

Petroperú

Ilustración 8: Certificado de cumplimiento de curso.



Ilustración 9: Instructivo para el uso de la nueva plataforma Yammer de la empresa.



En este mail, se envía el instructivo para el ingreso de los trabajadores a la plataforma Yammer que es un servicio de red social empresarial utilizado por Petroperú para la comunicación privada dentro de la empresa. Esta plataforma guarda relación con la red social Facebook, pero dentro del ámbito empresarial.

Ilustración 10: Invitación para la celebración del reconocimiento por tiempo de servicio de los trabajadores de Petroperú en la empresa.



Reconocimiento por tiempo de servicio

Queremos reconocer a nuestros compañeros por sus 30, 35, 40 y 45 años siendo parte la familia PETROPERÚ. Durante todo este tiempo, ellos han brindando lo mejor de sí mismos, con mucho compromiso y entrega.



Ingresa a [Yammer](#) para conocer a los homenajeados.

¡Felicitelos **aquí!**

¡Orgullosos del talento de nuestra gente!



Ilustración 11: Flyer informativo sobre el ingreso del personal a las instalaciones de la empresa.



**COVID-19:
Ingreso del personal a instalaciones**



Se les recuerda a todos los trabajadores en modalidad presencial y mixto:

1. Deben actualizar su "**Declaración Jurada Electrónica de Salud COVID-19**", oportunamente (antes de su vencimiento).
2. En caso presenten algún sintoma respiratorio no asistir a trabajar y deben comunicarse con **Servicios Médicos de su sede** para establecer el procedimiento a seguir.

Refinería Talara	998-122-576
Refinería Selva	999-926-846
Refinería Conchán	972-129-462
Oleoducto	999-907-112
OFP/ Comercial	980-411-625

¡JUNTOS PREVINIENDO EL COVID-19!

#PetroperúContraElCovid_19
#PrimeroMiSalud



Ilustración 12: Campaña #SoyMotorDeCambio.



La mística de lo que somos y lo que hacemos nos ha llevado superar todos los obstáculos. Somos fuertes, somos competitivos, somos PETROPERÚ.

#SoyMotorDeCambio

Campaña para los trabajadores de la empresa para mejorar el clima y cultura organizacional a través de frases motivacionales.

Ilustración 13: Campaña informativa sobre la vacunación contra la influenza.

Campaña Vacunación Influenza 2020

Servicios Médicos

Proteger tu salud es nuestra prioridad. Por ello hemos organizado la campaña de **Vacunación Influenza 2020**, dirigido al personal de nuestra Empresa, para participar ten en cuenta lo siguiente:

- Centro MEDEX
República de Panamá 3065, 2do Piso – San Isidro
- Lunes a viernes: De 8:30 a 17:30 horas.
Sábado: De 8:30 a 13:00 horas.
- Para ser atendido **solo deberás mostrar tu fotocheck.**

Para mayor información contactar con la Dra. Leonor Calderón lcalderon@petroperu.com.pe / Dr. Carlos García cgarciaq@petroperu.com.pe

Gerencia
Gestión de Personas

PETROPERÚ

Ilustración 14: Conferencia de Bienestar Social

Bienestar Social

Conferencia Fortaleciendo el aspecto psicosocial y emocional en casa

Conoce las pautas para fortalecer nuestras relaciones intrafamiliares en la nueva normalidad. Ellos son nuestra principal riqueza, cuidémoslos.

 Miércoles 4 de noviembre
6 p.m. Plataforma Webex

 Marilía Villanueva Meller
Psicóloga



Gerencia
Gestión de Personas



Ilustración 15: Actividades de Bienestar Social

Bienestar Social

Pautas para una dinámica familiar asertiva

El contexto actual nos ha hecho valorar aún más la vida, salud y a nuestras familias. Te invitamos a participar y poner en práctica las pautas que nos brindará la especialista para:

- Fortalecer las relaciones entre los miembros de nuestra familia.
- Generar vínculos sanos, respeto mutuo, cariño y compañerismo como reflejo de la buena comunicación.
- Mejorar nuestros comportamientos intrafamiliares.

No dejes pasar esta oportunidad para ti y tu familia. Los esperamos.

 Jueves 22 de octubre - 6 p.m.
Plataforma Webex

 Mercedes Aguirre Buscal
Psicóloga

¡JUNTOS PODEMOS CRECER!

Gerencia
Gestión de Personas



Ilustración 16: Talleres de Bienestar Social

Bienestar Social

Taller: Ejercitándonos en Familia

El ejercicio físico es sinónimo de bienestar físico, mental y social para toda persona. Hoy más que nunca influye de forma positiva en el aspecto emocional y nos permite tener un mejor control de los problemas.

No dejes pasar esta oportunidad para ti y tu familia y participen juntos. La clase en vivo será dinámica e interactiva, conéctate con ropa cómoda y en un ambiente adecuado. Los esperamos.

Martes 20 de octubre - 6 p.m.
Plataforma Webex

Miller Gutiérrez Vásquez
Licenciado en Ciencias del Deporte

¡JUNTOS PODEMOS CRECER!

Gerencia
Gestión de Personas

El área de Bienestar Social de la empresa Petroperú implementó una serie de actividades que el colaborador podía realizar junto a su familia. Estos eventos fueron elaborados a raíz de la pandemia y por el confinamiento social que sufrió el país.

Ilustración 17: Video informativo COVID-19

COVID -19

¿Sabes cuánto tiempo permanece activo el virus?

DEPENDE DE LA SUPERFICIE:

Papel, madera, billetes o plástico, conoce la respuesta.

Accede al video en el enlace adjunto

Ilustración 18: Flyer informativo

Gestión Social
Siempre junto a las poblaciones
alejadas de nuestra Amazonía

Noticias

DESARROLLANDO CAPACIDADES.
Un innovador programa de capacitación en producción e introducción en nuevas técnicas de tejido viene desarrollando nuestra Empresa en las comunidades aledañas a la Refinería Selva, en Iquitos.



Accede a la nota completa en el enlace adjunto

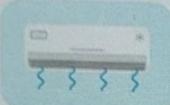


Gerencia
Dpto. Comunicaciones

Ilustración 19: Protocolo de seguridad I – En el trabajo

NO BAJEMOS LA GUARDIA

Te recordamos que en **nuestras áreas comunes** también debemos disminuir el riesgo de contagio. Por ello:



Los equipos de aire acondicionado deben estar prendidos durante todo el día y a 23°C.



Las reuniones presenciales se realizan solo si son necesarias, respetando el aforo y el distanciamiento.



Los horarios escalonados para el uso de cada ambiente compartido deben ser respetados.



Los utensilios deben ser lavados y desinfectados. Utiliza agua caliente, detergente y jabón.

#PetroperúContraElCovid_19
#NoBajemosLaGuardia



Ilustración 20: Protocolo de seguridad II – En la casa

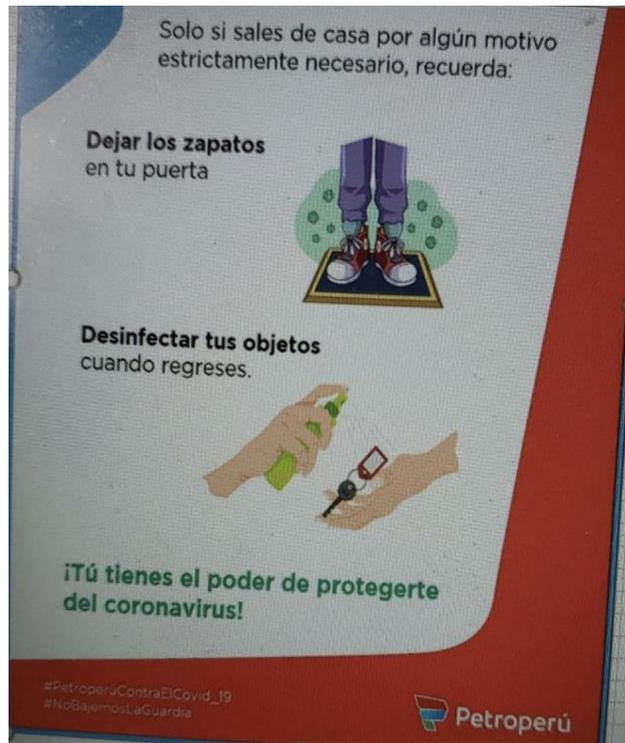
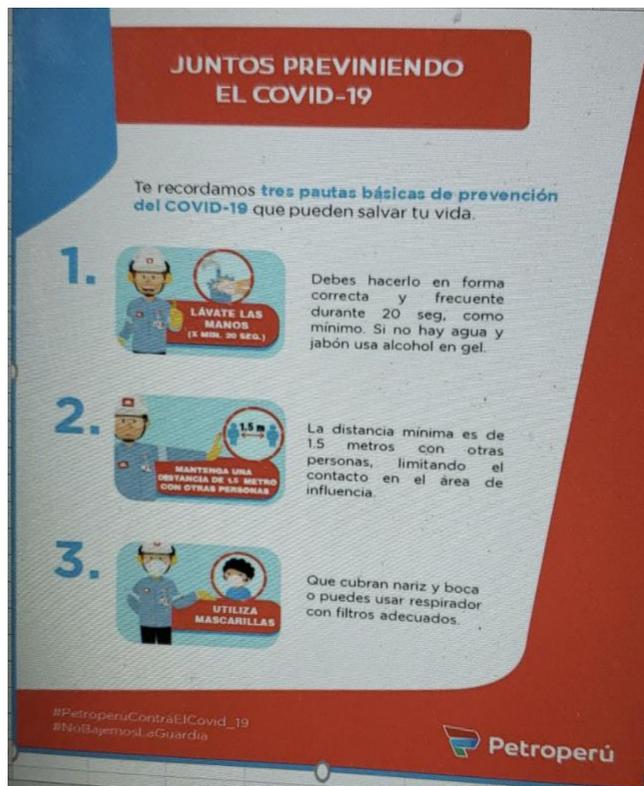


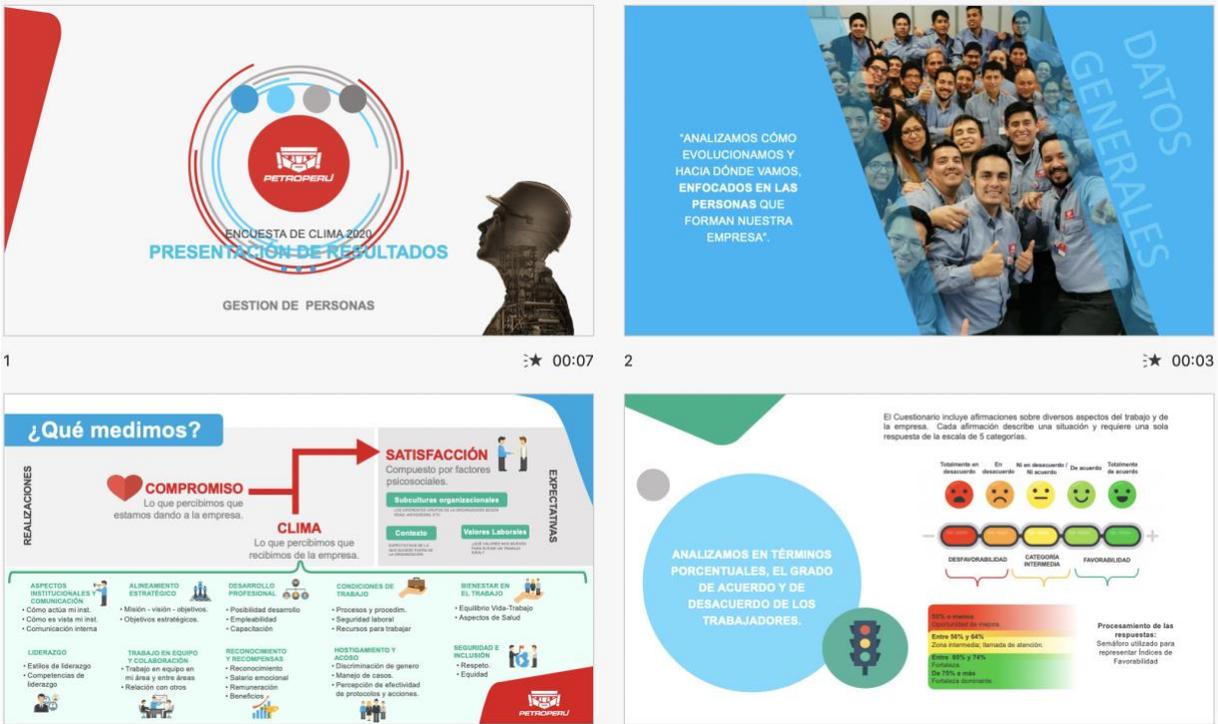
Ilustración 21: Protocolo de seguridad III – En áreas libres



6.1.7. Presentación de resultados de la encuesta elaborada por Petroperú en la quincena de junio del 2020 sobre satisfacción laboral.

La Empresa Nacional Petroperú facilitó los resultados de la encuesta que realizaron a sus trabajadores sobre satisfacción laboral en el mes de junio de 2020. Para esta encuesta realizaron 53 preguntas que hacen referencia a 11 dimensiones del Clima Organizacional según Petroperú. Se encuestó a un total de 2010 colaboradores de la empresa. Para esta investigación se seleccionaron a 596 trabajadores administrativos que pertenecen a la Oficina Principal de Petroperú y cumplen con la modalidad de teletrabajo.

Ilustración 22: Resumen ejecutivo de la encuesta de Petroperú 2020





5 ⌚ 00:06

6 ⌚ 00:03



9 ⌚

10 ⌚ 00:03





13

★ 00:03



14

★ 00:03

MAPA DE CALOR POR DIMENSIONES 2018

Petroperu (1300)	Aspectos Institucionales	Bienestar	Condiciones de Trabajo	Desarrollo Profesional	Entorno organizacional	Libertad	Recursos y Recursos	Valor en riesgo
85	73	75	71	78	71	84	64	
Auditoría (14)	83	76	82	79	83	81	62	
Secretaría (6)	57	64	67	71	77	81	40	
Gerencia General (1305)	80	73	75	71	79	72	54	
D. Operativo (176)	88	83	78	78	84	78	65	
D. Refinería (181)	81	73	73	69	79	72	56	
D. Refinería Talavera (272)	76	73	75	74	79	72	60	
D. Comercial (86)	78	69	75	69	79	73	47	
D. Ambiente (79)	77	72	68	74	76	72	54	
D. Finanzas (119)	88	84	73	81	78	80	43	
D. Gestión Social y Com (26)	73	69	61	71	81	82	53	
D. Planeamiento (42)	75	66	74	68	76	65	52	
D. Recursos Humanos (156)	83	79	76	74	79	79	59	
D. Legal (28)	71	66	63	67	73	68	38	
D. Cadena de Suministro (262)	82	73	77	70	82	71	58	

13

★ 00:03

MAPA DE CALOR POR DIMENSIONES 2020

Petroperu (1300)	Aspectos Institucionales	Equilibrio de Género	Autonomía	Seguridad e Incidencia	Trabajo en Equipo	Condiciones de Trabajo	Desarrollo Profesional	Recursos Humanos	Libertad	Recursos
76	73	69	74	74	73	77	82	80	67	
72	70	69	65	75	70	79	76	89	66	
80	75	69	67	78	73	76	83	76	65	
87	79	76	80	83	70	77	73	84	67	
82	77	74	79	80	76	79	79	85	75	
81	75	79	75	81	79	82	87	86	73	
84	87	77	81	83	80	80	87	83	76	
83	79	75	78	80	76	80	83	80	72	
84	76	74	69	78	79	81	80	86	70	
82	76	74	79	79	79	79	83	89	70	
81	75	79	75	81	79	82	87	86	73	
82	73	74	69	78	79	80	82	78	71	
82	77	72	72	75	78	77	82	79	69	
82	75	71	74	73	74	80	82	77	69	
82	81	75	80	81	74	79	88	86	72	
84	82	81	79	81	73	87	87	86	69	
81	76	73	71	74	75	73	82	74	67	

De 75% o más: Fortaleza dominante. Entre 65% y 74%: Fortaleza. Entre 50% y 64%: Zona intermedia, Semáforo de atención. 55% o menos: Oportunidad de mejora.

14

★ 00:03



17

★ 00:03



18

★ 00:03

LOS ASPECTOS MÁS VALORADOS SON CRECIMIENTO, ESTABILIDAD Y COOPERACIÓN

Gerencia	Aspectos Institucionales	Equilibrio de Género	Autonomía	Seguridad e Incidencia	Trabajo en Equipo	Condiciones de Trabajo	Desarrollo Profesional	Recursos Humanos	Libertad	Recursos
85	73	75	71	78	71	84	64			
Auditoría (14)	83	76	82	79	83	81	62			
Secretaría (6)	57	64	67	71	77	81	40			
Gerencia General (1305)	80	73	75	71	79	72	54			
D. Operativo (176)	88	83	78	78	84	78	65			
D. Refinería (181)	81	73	73	69	79	72	56			
D. Refinería Talavera (272)	76	73	75	74	79	72	60			
D. Comercial (86)	78	69	75	69	79	73	47			
D. Ambiente (79)	77	72	68	74	76	72	54			
D. Finanzas (119)	88	84	73	81	78	80	43			
D. Gestión Social y Com (26)	73	69	61	71	81	82	53			
D. Planeamiento (42)	75	66	74	68	76	65	52			
D. Recursos Humanos (156)	83	79	76	74	79	79	59			
D. Legal (28)	71	66	63	67	73	68	38			
D. Cadena de Suministro (262)	82	73	77	70	82	71	58			

17

★ 00:03



18

★ 00:03

SE SUGIERE FOCALIZAR LA GESTIÓN DEL CLIMA EN LOS ASPECTOS CLAVES

Fortalezas

- Confianza y alineamiento con la estrategia
- Manejo de la comunicación interna
- Orgullo de pertenecer a Petroperú
- Cercanía del Líder y estilo de liderazgo actual

Lo más valorado por los trabajadores

Oportunidad de Crecimiento y Desarrollo Profesional

- Trabajar en un grupo que coopere entre sí
- Estabilidad en el trabajo
- Realizar tareas desafiantes
- Oportunidad de Aprender y adquirir nuevas habilidades

Los aspectos que más impactan el compromiso

P.O.P

- Possibilidades de desarrollo
- Igualdad de Oportunidades
- Reconocimiento
- Condiciones de trabajo
- Equilibrio vida y Trabajo

Oportunidades

- Bienestar: equilibrar vida y trabajo.
- Desarrollo y líneas de carrera
- Diversidad e Igualdad de oportunidades
- Condiciones de trabajo, mejora de procesos y herramientas



21 ★ 00:03

ACCIONES SUGERIDAS PARA ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

- **Gestión del Clima, Compromiso y Satisfacción en general**
- Taller con líderes para analizar resultados de Clima, Compromiso y satisfacción para elaborar los planes de acción, con apoyo de GGP.
- Mantener el avance y consecución de los planes de acción.
- Programa "Somos Petroperú" para generar Identificación y Compromiso
- **Gestión de Compensaciones**
- Establecer una política salarial que **garantice la equidad**, en función de responsabilidades e impacto del cargo.
- Reforzar a través de charlas y materiales comunicacionales temas referentes a remuneración, promociones, escalas salariales y beneficios vigentes. De esta manera se reduce percepciones erróneas que generan tumores entre el personal.
- **Gestión de la Carrera Profesional**
- Promover el uso de recursos internos y conocimientos de expertos internos para establecer un programa de capacitaciones, donde se transmita conocimiento específico de Petroperú, asegurando la Gestión del Conocimiento, y minimizando una inversión significativa de dinero.
- Programa de Capacitación, que responda a las aspiraciones de los trabajadores y a necesidades de la empresa.
- Planes de sucesión que permitan mantener la sustentabilidad de Petroperú, garantizando la relación y formación acelerada de personas claves.
- **Gestión de la Colaboración & Trabajo en Equipo**
- Identificar las barreras de comunicación y de estructura que impidan el trabajo en equipo entre departamentos. Juntar a líderes de departamentos distintos y elaborar un trabajo en conjunto para modificar o eliminar estos obstáculos.
- Evaluar los recursos (Básicos e Informativos) necesarios para facilitar el trabajo en equipo y subsanar errores.
- Garantizar instancias en las que líderes de diversos departamentos puedan dialogar sobre los objetivos y prioridades de cada equipo y cómo encajar dentro del panorama general de la organización.
- Conducir eventos sociales de manera virtual en cada localización, asegurando que los trabajadores puedan relacionarse con otros trabajadores que no suelen frecuentar, a fin de reducir barreras interpersonales entre áreas funcionales y fomentar la integración.



22 ★ 00:03

PRÓXIMOS PASOS



23 ★ 00:03

EL RETO
SOSTENER NUESTROS EXCELENTES RESULTADOS

IMPLEMENTACIÓN

- IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA, COMPROMISO Y SATISFACCIÓN 2020 - 2022.

ELABORACIÓN

- ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN POR PARTE DE LÍDERES, CON APOYO DE GGP.

COMUNICACIÓN

- COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS A TODOS LOS TRABAJADORES.



24 ★ 00:08

“NUESTRA PRIORIDAD ES GESTIONAR CON EFICIENCIA EL RECURSO MAS VALIOSO DE LA EMPRESA.....SUS COLABORADORES”

GESTIÓN DE PERSONAS PETROPERÚ



Además, se seleccionaron 16 preguntas del total de la encuesta de Petroperú; ya que, fueron las de mayor relación con el tema de investigación.

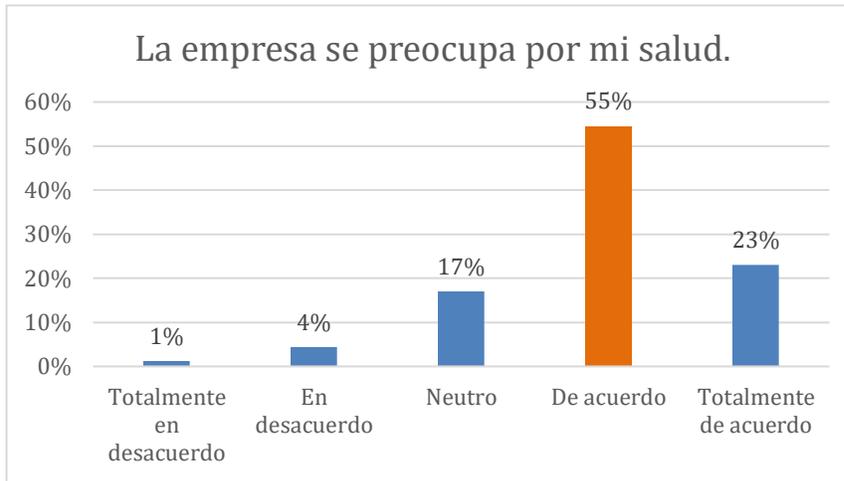
Table 4: Preguntas seleccionadas de la encuesta de Petroperú.

	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Accedo a información importante de la empresa a través de los canales formales (carteleras, mail, Intranet, revista interna, mi Jefe, etc.).	1	11	71	346	167	0%	2%	12%	58%	28%
2	Petroperú comunica oportunamente a los trabajadores aquellas cuestiones que les afectan.	8	51	143	309	85	1%	9%	24%	52%	14%
3	La empresa me respalda en momentos difíciles	10	44	177	271	94	2%	7%	30%	45%	16%
4	La empresa se preocupa por mi salud.	7	26	101	325	137	1%	4%	17%	55%	23%
5	Para Petroperú es importante equilibrar el trabajo con la vida personal de los trabajadores.	21	72	186	255	62	4%	12%	31%	43%	10%
6	En mi área trabajamos en equipo.	9	30	77	289	191	2%	5%	13%	48%	32%
7	En Petroperú es muy importante mantener buenas relaciones entre todos.	2	21	91	319	163	0%	4%	15%	54%	27%
8	Mi jefe fomenta actividades de trabajo colaborativo que permite el intercambio de ideas entre todos	12	44	108	269	163	2%	7%	18%	45%	27%
9	La empresa me ha brindado los recursos y las herramientas necesarias para trabajar remotamente, de manera efectiva.	6	55	115	271	149	1%	9%	19%	45%	25%
10	En Petroperú los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de las tareas.	23	101	195	230	47	4%	17%	33%	39%	8%
11	Petroperú se preocupa por cumplir con las medidas de seguridad necesarias para sus trabajadores.	0	7	57	347	185	0%	1%	10%	58%	31%
12	Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.	11	80	171	260	74	2%	13%	29%	44%	12%
13	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo entre áreas.	7	34	103	293	159	1%	6%	17%	49%	27%
14	En Petroperú se reconocen los resultados que logran los trabajadores.	20	83	217	221	55	3%	14%	36%	37%	9%
15	En Petroperú se valora y reconoce el buen desempeño.	21	93	216	211	55	4%	16%	36%	35%	9%
16	La remuneración y beneficios que me brindan satisfacen mis necesidades y las de mi familia.	11	56	166	284	79	2%	9%	28%	48%	13%

6.1.8. Tabulación de resultados de la encuesta elaborada por Petroperú.

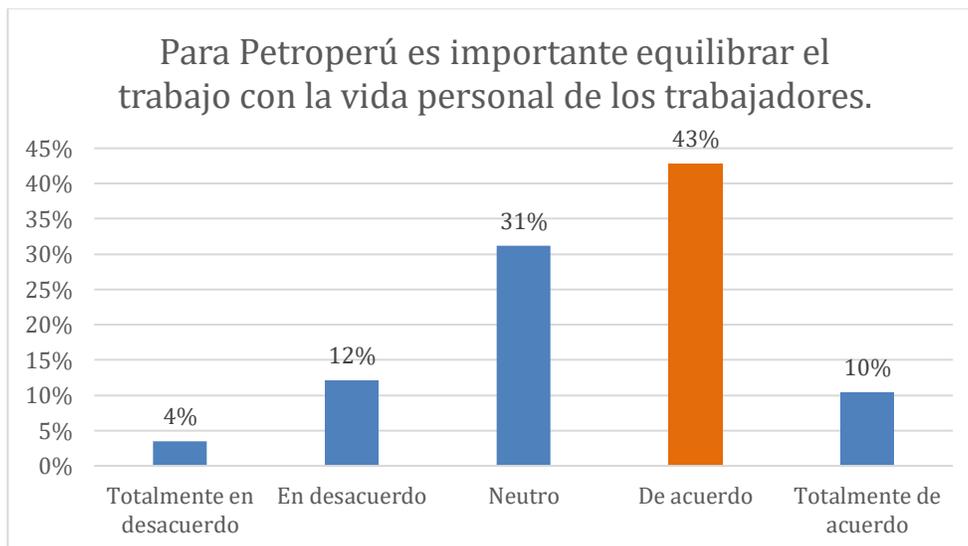
Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en porcentajes de las 16 preguntas escogidas de la encuesta realizada por Petroperú. A continuación, presentamos los cuadros:

Tabla 6.1.8.1.: Dimensión Bienestar según Petroperú



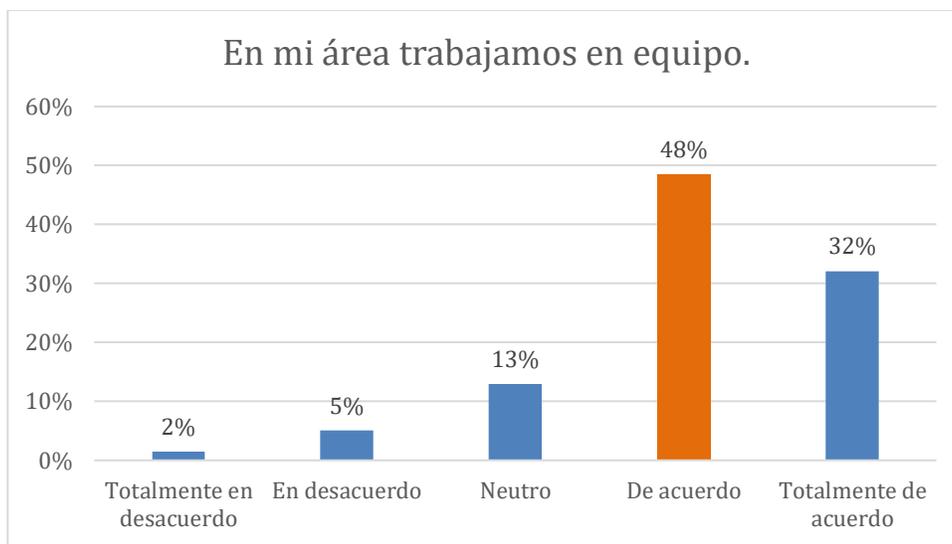
Más del 70% de la población encuestada está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa se preocupa por su salud, mientras que solo el 5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Dejando solo un 17% de colaboradores con opinión neutral.

Tabla 6.1.8.2.: Dimensión Bienestar según Petroperú



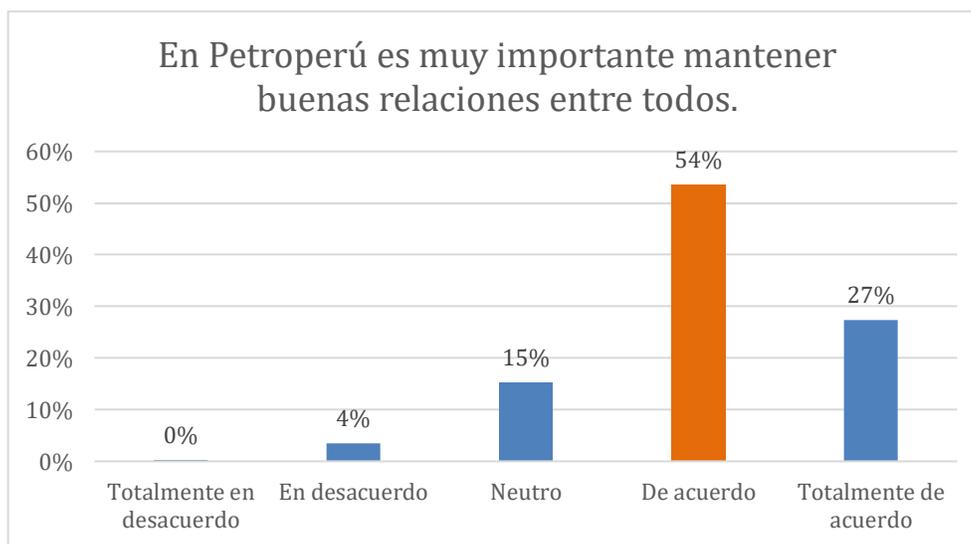
Según el 53% de colaboradores de Petroperú, para la empresa es importante que exista un equilibrio entre el trabajo y su vida personal. Mientras que el 31% se mantiene neutral y el 16% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tabla 6.1.8.3.: Dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración según Petroperú



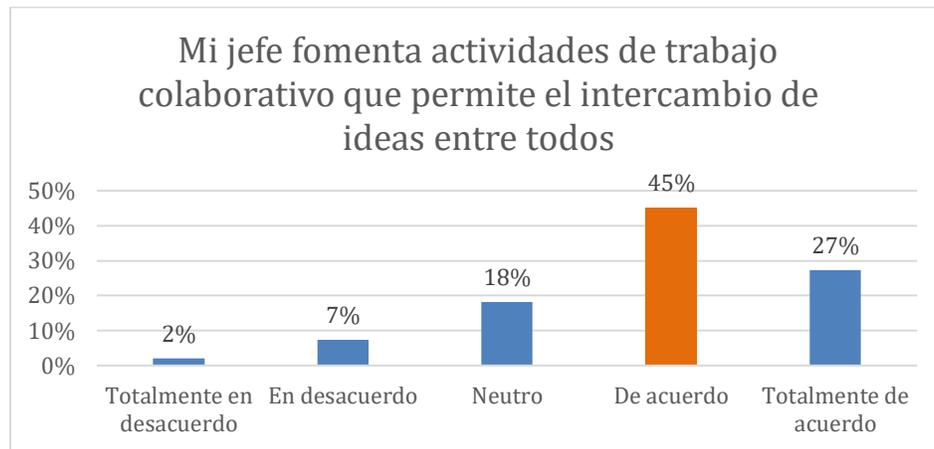
El 80% de la muestra siente que en su área laboral sí existe el trabajo en equipo, mientras que solo el 7% no está de acuerdo con esta premisa.

Tabla 6.1.8.4.: Dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración según Petroperú



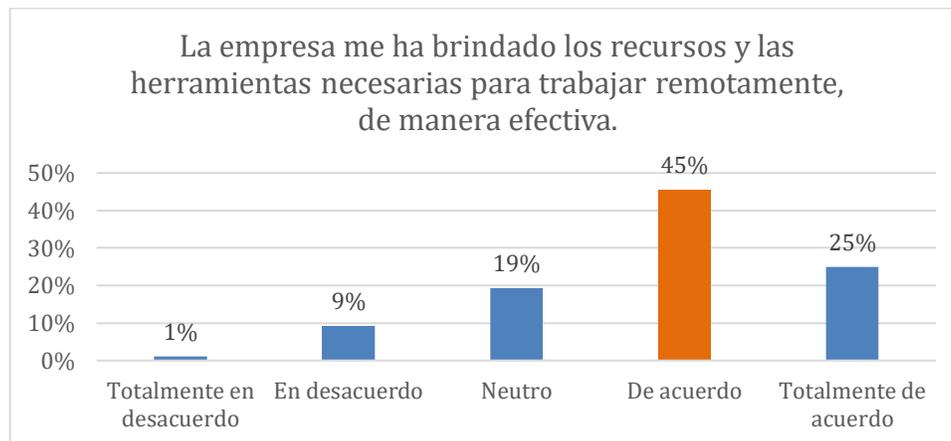
Para el 81% colaboradores de Petroperú, la empresa considera importante el mantener buenas relaciones entre todos, mientras que el 15% se mantiene neutral. Por lo que se entiende que la mayoría de colaboradores de Petroperú considera que sí existe una buena relación laboral entre áreas y la empresa en general.

Tabla 6.1.8.5.: Dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración según Petroperú



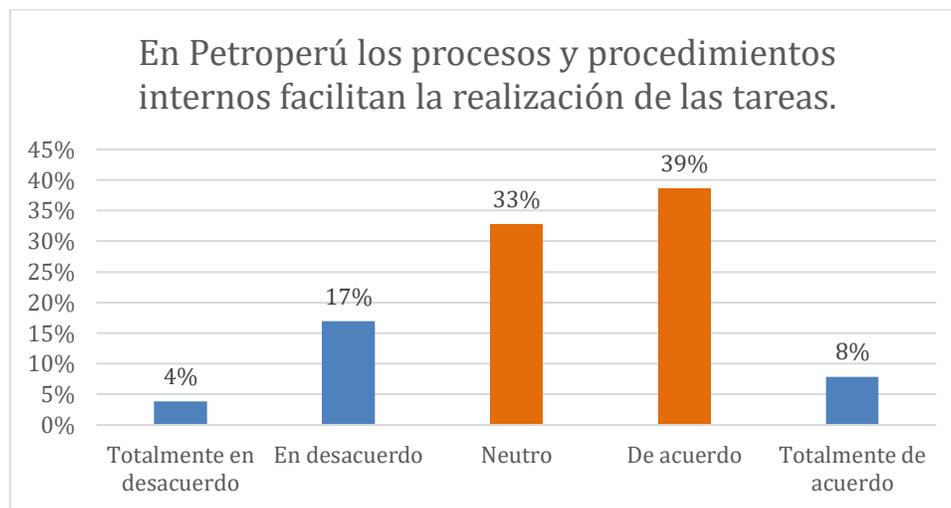
El 27% de la población encuestada está muy acuerdo respecto a que su jefe directo fomenta actividades colaborativas para el buen intercambio de ideas entre trabajadores. Mientras que el 45% está de acuerdo. Por lo que se puede observar que en Petroperú se fomenta la comunicación y retroalimentación dentro de las áreas de trabajo.

Tabla 6.1.8.6.: Dimensión Condiciones de trabajo según Petroperú



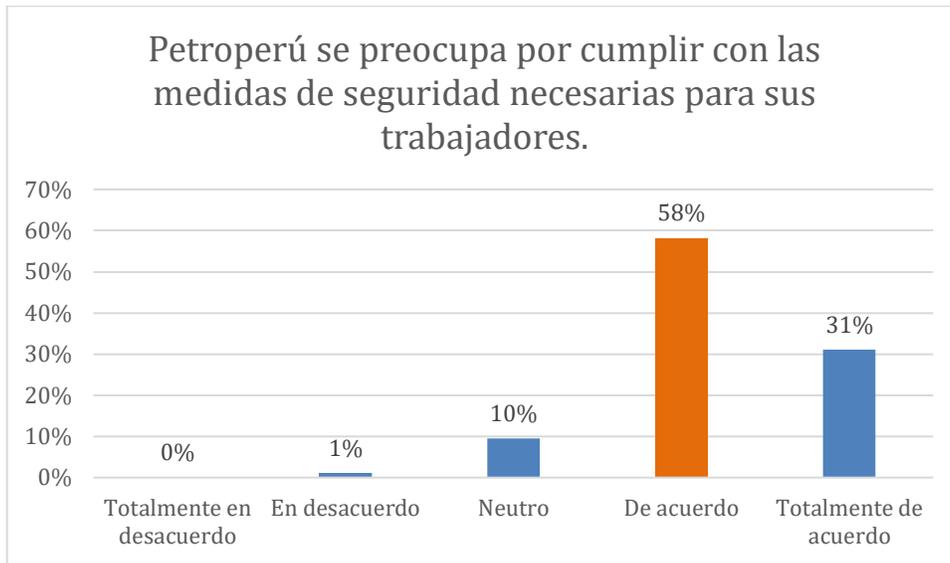
El 45% de los trabajadores encuestados que se encuentran en la modalidad laboral de teletrabajo están de acuerdo respecto a que la empresa les ha facilitado todos los recursos y herramientas para que realicen sus labores con normalidad. Asimismo, el 25% está totalmente de acuerdo. Conformando más del 70% de población que está satisfecha con el actuar de la empresa.

Tabla 6.1.8.7.: Dimensión Condiciones de trabajo según Petroperú



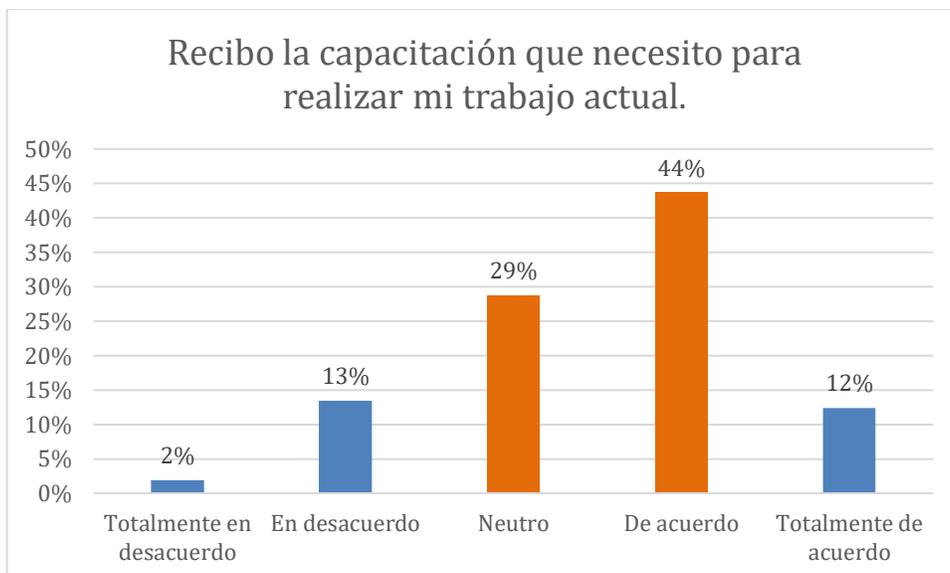
Se puede observar que el 39% de los encuestados de la Oficina Principal de Petroperú, están de acuerdo con que los procesos internos de la empresa facilitan la realización de sus tareas. Sin embargo, el 33% se encuentra en estado neutral y con el 17% de personas en desacuerdo, por tanto, se puede inferir que más de la mitad de la población encuestada no cree que Petroperú cuente con los procedimientos más eficientes para facilitar la realización de sus tareas.

Tabla 6.1.8.8.: Dimensión Condiciones de trabajo según Petroperú



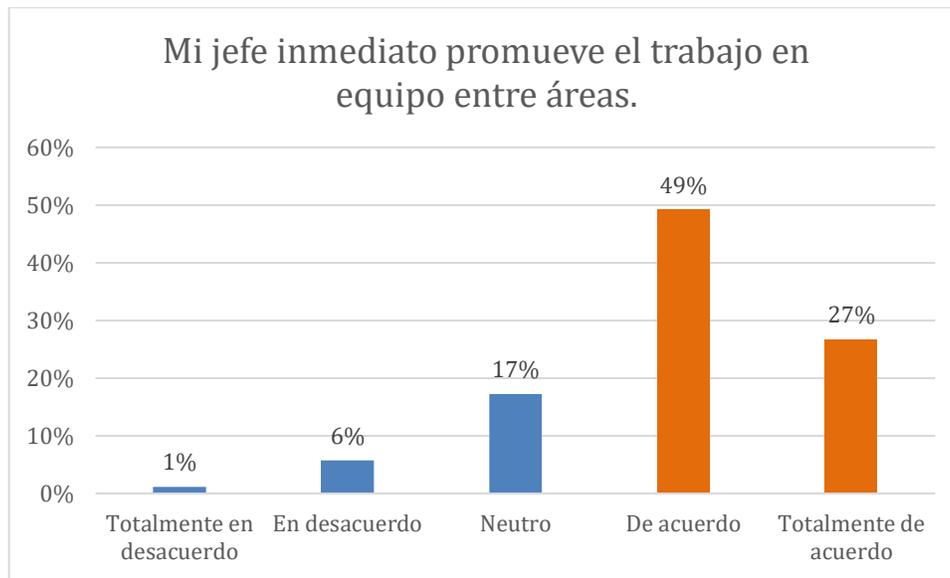
El 89% de los trabajadores de Petroperú están de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a que la empresa cumple con todas las medidas pertinentes para la seguridad se ellos. Mientras que solo el 1% está en desacuerdo. Se puede observar que Petroperú es una empresa que se preocupa por salvaguardar la seguridad de sus trabajadores.

Tabla 6.1.8.9.: Dimensión Desarrollo profesional según Petroperú



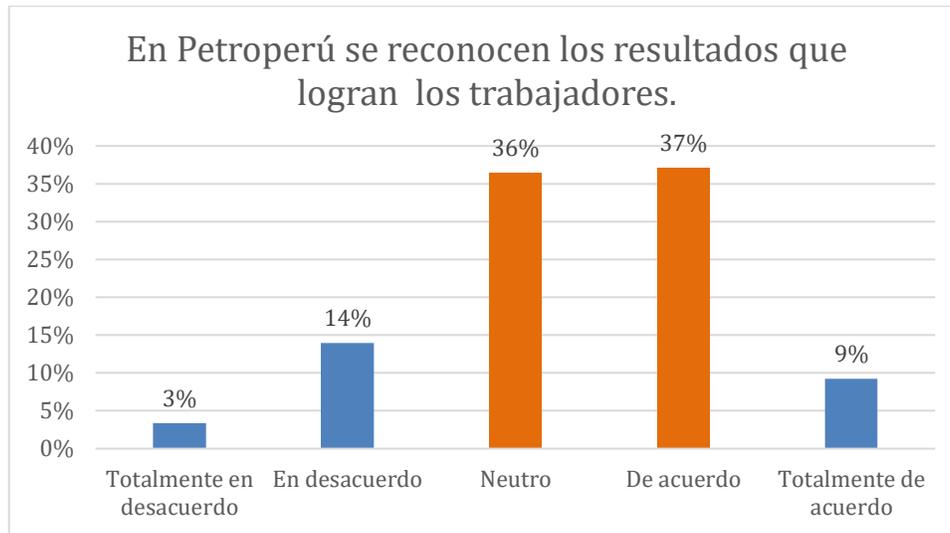
Según el 44% de los encuestados, están de acuerdo respecto a que reciben las capacitaciones necesarias para el cumplimiento de su trabajo. No obstante, el 29% se mantienen con una opinión neutral, mientras que el 13% del total están en desacuerdo. Se puede observar que no necesariamente las capacitaciones que lleva a cabo Petroperú son relevantes para el trabajo que realizan las diferentes áreas de la empresa.

Tabla 6.1.8.10.: Dimensión Liderazgo según Petroperú



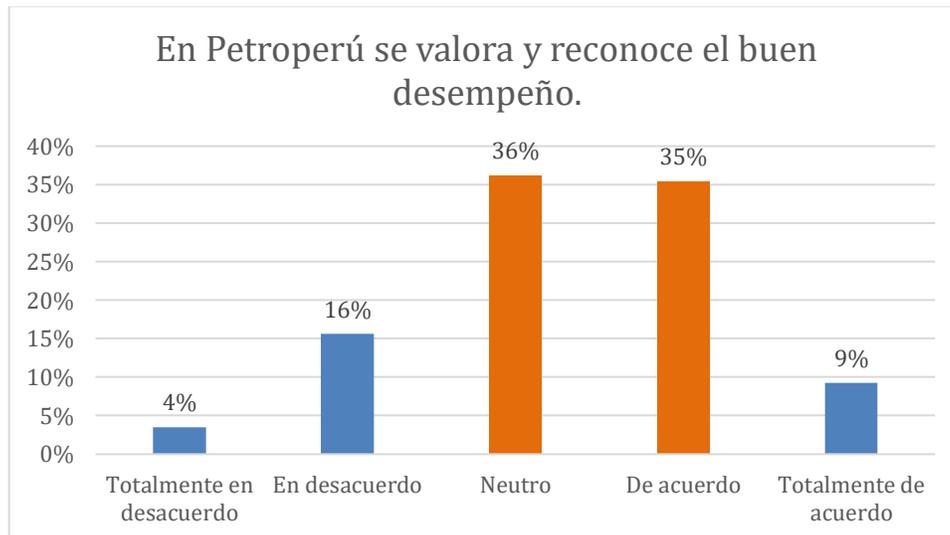
Entre estar de acuerdo y estar totalmente de acuerdo, tenemos al 76% de la población afirmando que su jefe directo promueve el trabajo en equipo entre áreas. Mientras que solo el 6% está en desacuerdo. Se puede afirmar que Petroperú, a través de los jefes, promueve el trabajo en equipo.

Tabla 6.1.8.11.: Dimensión Reconocimiento y Recompensa según Petroperú



El 37% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que Petroperú reconoce su trabajo. Sin embargo, el 36% está neutral y el 14% en desacuerdo. Se observa que en la empresa existe un déficit de reconocimiento de logros para con sus trabajadores.

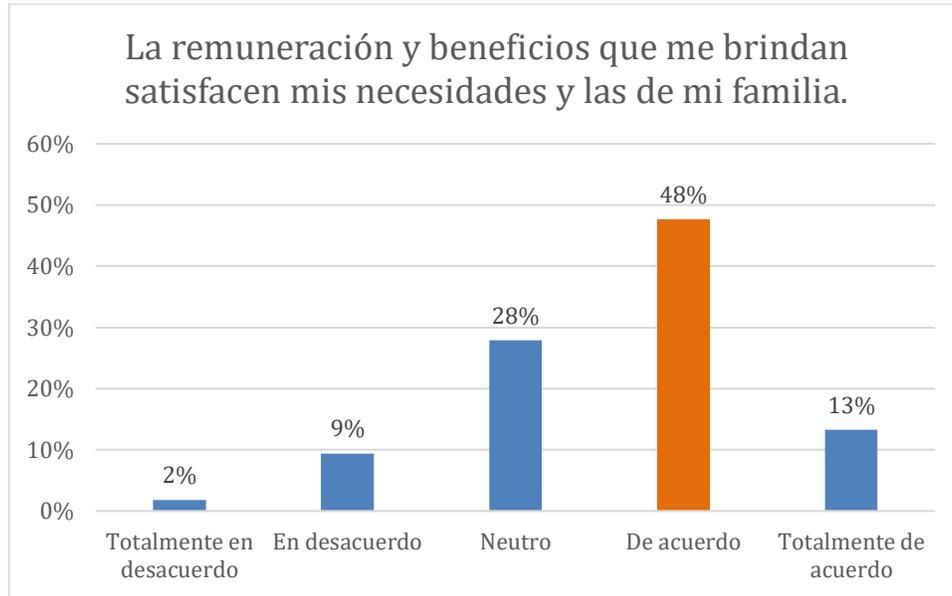
Tabla 6.1.8.12.: Dimensión Reconocimiento y Recompensa según Petroperú



El 36% de la población cuenta con una opinión neutral respecto a que Petroperú valora y reconoce su buen desempeño. El 35% está de acuerdo, mientras que el 16% está en

desacuerdo. Esto permite observar que Petroperú carece de realizar reconocimiento a sus trabajadores cada vez que cumplen con un buen desempeño laboral.

Tabla 6.1.8.13.: Dimensión Reconocimiento y Recompensa según Petroperú



El 48% de los encuestados está de acuerdo en que existen beneficios y una buena remuneración que les permite satisfacer sus necesidades y por ende las de sus familias. Mientras que el 28% se encuentra neutral.

6.2. Análisis, Interpretación y Discusión de resultados

De acuerdo con el primer objetivo específico de esta investigación, determinar los canales de comunicación que utilizan los trabajadores de la Empresa Nacional Petroperú bajo la modalidad del teletrabajo, se encontró en las entrevistas a profundidad realizadas a las encargadas de comunicación interna y recursos humanos, que en Petroperú se implementaron; para la modalidad de teletrabajo, diversas plataformas digitales para la comunicación. Entre ellas:

- Correo electrónico, canal formal para el envío de información relacionada con la empresa, capacitaciones, noticias, coordinación y programación en general. Es un canal formal, ya que se toma como una evidencia la comunicación entre áreas y colaboradores sobre el trabajo que vienen realizando, además se copia al jefe y sirve como respaldo para conocer quién es el responsable de cada tarea y poder hacer un seguimiento de las labores.
- Reporte de actividades, documento donde se registran los avances de las actividades que cada trabajador realiza en la semana.
- Plataforma Teams, para la realización de trabajos en línea de manera colaborativa y realizar reuniones a nivel jefatura.
- Plataforma Cisco Webex, canal usado para la realización de reuniones, conferencias y charlas virtuales de manera masiva.
- Plataforma Zoom, canal usado para realizar reuniones en las diferentes áreas de trabajo de manera coloquial.
- CISCORP 2.0: herramienta usada para la programación, envíos y aprobación de documentos de trabajo a través de firmas digitales.

- Yamer, el nuevo canal de comunicación que tiene un formato similar a Facebook.
- Planner como plataforma para el seguimiento de las actividades que realizan los colaboradores y cumplimiento de objetivos y/o metas.
- Whatsapp, para coordinaciones informales entre jefes y colaboradores.

Estos canales de comunicación digitales fueron creados para que los colaboradores se mantengan comunicados fuera de la oficina; para así, continuar con su productividad laboral.

Asimismo, las entrevistas mostraron también que la empresa mantiene el uso de canales de comunicación tradicional, como son:

- El anexo de la empresa, permitiendo la comunicación entre trabajadores y personas externas a ella.
- El teléfono corporativo, permitiendo la comunicación entre proveedores y personal administrativo de la empresa.

Según el Supervisor Control Mov. Inventarios en la entrevista a profundidad hace referencia que la herramienta más práctica para el entrevistado es el Cisco Webex ya que permite mayor capacidad de conectividad, es más rápida y cuenta con más nitidez y claridad; esto quiere decir, que dicha plataforma es más amigable para una buena comunicación entre compañeros de trabajo. De igual manera, estos canales sirven para enviar retroalimentación a sus supervisores y jefes directos sobre posibles cambios y/o reportar las actividades que realizan diariamente. Este punto tiene relación con lo mencionado por los autores Robbins y Judges (2009) citados por Papic (2019) sobre la comunicación ascendente, en la cual señalan que los colaboradores transmiten información a sus supervisores sobre los procesos de trabajo, cumplimiento de metas, los posibles problemas que se presenten en la organización y soluciones que ellos dan.

Por otro lado, la entrevistada también señala que la herramienta Teams al no conocerla a su totalidad; pues es una herramienta que implica mucha modernidad para el entrevistado, considera que tiene muchos límites, ya que, no facilita el compartir pantalla o ampliar el tamaño de la presentación que se hace. De acuerdo a lo mencionado, se puede resaltar que estos canales de comunicación si bien han permitido mantener una comunicación eficiente, existen aún trabajadores que tienen inconvenientes para poder familiarizarse con ellas.

Al tener la empresa los canales correctos de comunicación, permite tener mayor fluidez y alcance con sus colaboradores. Esto contribuye a tener una organización más ordenada y eficaz relaciona con la administración de sus trabajadores y también permite establecer un clima organizacional saludable. En el caso de Petroperú, ellos han construido en un corto periodo de tiempo diversos canales de comunicación para facilitar a sus trabajadores herramientas para el intercambio de información y esto permite que se sigan relacionando entre áreas, de manera virtual, y también con las otras sedes de la empresa a nivel nacional.

De acuerdo a lo mencionado, este punto tiene relación con la definición dada por los autores de que el clima organizacional es la percepción de cada uno de los colaboradores en relación a su ambiente de trabajo, es decir de su organización (Morales y Tirapé, 2013 citados por Rivera P., Rincón V. y Flores G., 2018). Esto se debe a que la información recolectada por las encuestas y entrevistas dan resultados de lo que perciben los trabajadores respecto a los cambios impuestos por la coyuntura que atraviesa el mundo y la empresa. Al principio que existía mucha incertidumbre laboral al no conocer sus futuras funciones durante el periodo de cuarentena. No obstante, encontraban en sus compañeros el respaldo y compartían su sentir sobre la situación que atravesaba la empresa y a consecuencia ellos.

Respecto al segundo objetivo de la investigación, Describir las dimensiones que se han visto afectadas en el clima organizacional de la Empresa Nacional Petroperú por el teletrabajo a partir de la pandemia de la COVID-19, 4 de las 9 dimensiones del clima organizacional estudiadas por los autores Litwin y Stringer; estructura, responsabilidad, recompensa y relaciones, fueron las dimensiones escogidas para analizar en esta investigación a causa de la implementación del teletrabajo a partir de la pandemia de la COVID-19. A su vez, Petroperú ha dividido su clima organizacional en 11 dimensiones distintas de las cuales 4 de ellas tienen correlación con las dimensiones escogidas de los autores Litwin y Stringer, realizando así un análisis de resultados.

En las entrevistas a profundidad con los directivos de la empresa se hace mención de las diferentes modalidades de trabajo que se tuvieron que implementar para que la empresa pueda continuar produciendo y abasteciendo de manera sostenida el mercado de combustible, ya que como mencionan los entrevistados, Petroperú no podía parar con su producción. Estas nuevas modalidades de trabajo son la modalidad Presencial, la modalidad Mixta, la modalidad de Teletrabajo y la modalidad en licencia con goce de haber. Estos cambios afectan a la dimensión estructura del clima organización de Petroperú, ya que se tuvo que modificar la forma de trabajo y adecuar a cada colaborador dentro de una de estas modalidades sin tener que recurrir a desvincularlos de la organización. Es por ello que, en la modalidad en licencia con goce de haber, se encuentran trabajadores que por su condición de riesgo y por sus actividades de trabajo no pueden ser incluidos dentro de las modalidades mixta y de teletrabajo.

Si bien es cierto, la estructural organizacional de Petroperú no ha sufrido cambios debido a la pandemia de la COVID-19, sus procedimientos de trabajo y normas/políticas

laborales sí se han visto en la necesidad de modificarse. Citando a la encargada de comunicaciones de Petroperú, todo colaborador que sea propuesto para las modalidades presencial y mixta tienen como requisito indispensable pasar por una evaluación médica donde se revisan sus antecedentes médicos para confirmar que el colaborador está apto o no para esa modalidad. De igual manera, como lo señalan 2 colaboradores dentro de la modalidad de teletrabajo realizada durante la entrevista de focus group, ellos también deben pasar por un protocolo para su ingreso a las instalaciones de la empresa, las cuales incluyen una prueba COVID e indumentaria protectora. Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un aforo reducido y un protocolo establecido para el ingreso, estadía y salida del personal. Petroperú ha adaptado sus instalaciones con máquinas dispensadoras de alcohol líquido, tapetes sanitizantes y con un personal de limpieza que realiza la desinfección de las instalaciones cada hora.

Por otro lado, la transición al mundo virtual para Petroperú fue uno de los retos más grandes debido a que tenían que traspasar todos los documentos impresos a formato digital, asimismo, proyectos como la implementación de firmas virtuales y gestión de comunicación escrita se tuvieron que adelantar para que la empresa continúe con su normal funcionamiento. Esto ocasionó también que muchos colaboradores tengan que aprender a adaptarse a usar las nuevas tecnologías. Según Tim O'Reilly (2004) citado por Romero Romero (2013) nos habla sobre la web 2.0. que tiene relación con las nuevas tecnologías de información y las describe como una web dinámica y participativa, lo cual permite que los colaboradores se mantengan conectados y reciban constantemente retroalimentación.

La encargada de Recursos Humanos de Petroperú en la entrevista a profundidad señala que la empresa cuenta con un gran porcentaje de trabajadores bastante mayores y reacios a

los cambios; generando así, incertidumbre en el ambiente laboral ya que ninguno estaba preparado para trabajar desde su hogar. De igual manera, la empresa no estuvo preparada tecnológicamente para enviar a sus colaboradores a sus hogares con su máquina de trabajo, considerando que muchos de ellos tenían PCs.

Para los autores Litwin y Stringer (1968), la dimensión Estructura dentro del clima organizacional hace alusión a la percepción de los colaboradores respecto a los cambios en los procedimientos, normas y políticas dentro de la organización, aquellas que deben cumplir para realizar sus labores; asimismo, los autores mencionan que esta dimensión puede facilitar o dificultar el flujo de la comunicación ya que es un factor importante para la buena convivencia dentro del ámbito laboral. De igual manera, Segre Perez (2013) resalta que el enfoque que le dieron a las dimensiones del clima organizacional los autores Litwin y Stringer permiten que se tenga una rápida y objetiva visión de las percepciones que se relacionan con ciertas estructuras y condiciones de la empresa.

La dimensión estructura de Litwin y Stringer tiene similitud con la dimensión Condiciones de Trabajo propuesta por la empresa Petroperú dentro de su encuesta de satisfacción laboral realizada en junio de 2020. Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto a cómo la empresa les ha facilitado los recursos y/o herramientas para la realización de su trabajo, teniendo en cuenta que el 100% de los entrevistados tanto en los focus groups como las entrevistas a profundidad a directivos y personal de mando medio acotan que la empresa proveyó la entrega de sus laptops y PCs; además de sillas ergonómicas y escritorios para su comodidad laboral.

De acuerdo a la encuesta realizada por Petroperú, se puede resaltar que en la dimensión de Condiciones de trabajo (véase tabla 6.1.8.6, 6.1.8.7 y 6.1.8.8) el 89% de los trabajadores

encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo a que la empresa ha cumplido con crear todas las medidas de seguridad pertinentes para ellos; no obstante, el 50% se encuentran en estado neutral y en desacuerdo respecto a que no cree que Petroperú cuente con los procedimientos más adecuados para facilitar la realización de sus tareas. Esto se debe a que la empresa continúa pidiendo a sus colaboradores realizar documentación adicional a las que realizaban en las oficinas, teniendo los colaboradores una carga adicional a sus labores diarias.

La siguiente dimensión afectada por la implementación del teletrabajo debido a la pandemia de la COVID-19 es la dimensión Recompensa estudiada por los autores Litwin y Stringer. Tanto en las entrevistas a profundidad y focus group, el 100% de los colaboradores y directivos mencionan que la empresa no redujo su sueldo neto, pero sí retiró bonos adicionales como movilidad. Asimismo, la encargada de Recursos Humanos hace mención que se suspendieron los convenios de prácticas y la renovación de contratos con fecha de caducidad en el año 2020.

Cabe resaltar que en esta dimensión están también los colaboradores de alto riesgo que no pueden realizar su trabajo en ningún tipo de modalidad laboral establecidas por la empresa. Por tanto, son ellos los que siguen recibiendo sueldo neto a través de la modalidad de licencia con goce de haber.

Teniendo en cuenta la definición que realizan los autores Litwin y Stringer (2014) sobre la dimensión Recompensa, esta está relacionada con la percepción de los colaboradores respecto al salario justo y adecuado que deben recibir de acuerdo al esfuerzo que realizan en su trabajo para el cumplimiento de sus objetivos y los de la empresa. No obstante, esta recompensa no necesariamente será siempre salarial sino también cualquier

otro tipo de incentivo no monetario como por ejemplo el reconocimiento a su desempeño dentro de la organización. Asimismo, Armas Sandoval (2014) cita la definición de Recompensa de Litwin y Stringer como la apreciación que tienen los trabajadores sobre la adecuada retribución que obtendrán por la labor bien hecha.

En la actualidad, el trabajador da mayor importancia al reconocimiento que la empresa le brinda por sus logros laborales. Como lo menciona Cantaro M. y Mendoza R. (2019) los reconocimientos son puntos importantes para que el colaborador sienta que su trabajo es valorado por su empresa, haciendo que su productividad mejore e influyendo positivamente en su desempeño laboral. Se debe tener en cuenta también que las recompensas deben ser suficientes para cubrir con las necesidades de cada colaborador (Montenegro R., 2013 citado por Cantaro R. y Mendoza M., 2019). En Petroperú, debido a la transición del trabajo presencial al teletrabajo, se ha perdido el reconocimiento no monetario como lo mencionan los colaboradores entrevistados en el focus group y en las entrevistas a profundidad de colaboradores de mando medio. Cabe resaltar que debido a la pandemia el nivel de carga laboral ha aumentado considerablemente por lo que se han extendido los horarios de trabajo incluyendo horarios de fin de semana.

Esta segunda dimensión se relaciona con la dimensión planteado por Petroperú de Reconocimiento y Recompensa. En la encuesta de satisfacción laboral que realizó la empresa en junio 2020 (véase tabla 6.1.8.11, 6.1.8.12 y 6.1.8.13) se puede apreciar que el 50% de sus colaboradores tiene una opinión neutral y en desacuerdo que Petroperú no reconoce su trabajo mostrando un déficit en esta área. Sin embargo, solo el 35% de la población está de acuerdo con que la empresa valora y reconoce su buen desempeño laboral. Teniendo en cuenta el resultado tanto de las entrevistas como el de la encuesta de Petroperú se infiere que

la empresa debe mejorar las formas de reconocer el esfuerzo y trabajo de sus colaboradores para con la empresa, especialmente el reconocimiento dentro de cada área por el jefe directo.

La tercera dimensión analizada es la dimensión de Responsabilidad estudiada por los autores Litwin y Stringer. En las entrevistas a profundidad a los directivos de la empresa, la encargada de comunicaciones hace referencia a que siente que está cumpliendo con todo lo que le corresponde a nivel laboral. Esto se debe también a que la empresa les ha facilitado las herramientas de trabajo, además de poder tener todos los accesos a las carpetas compartidas y se logre una comunicación rápida. Asimismo, los colaboradores entrevistados en el focus groups hacen mención que sus jefes directos tienen diferentes maneras de medir su rendimiento laboral como, por ejemplo, el informe semanal con las actividades que cada uno de ellos realiza diariamente en la semana. Este reporte se consolida como evidencia del trabajo realizado y se manda a Recursos Humanos para fines de auditoría. En el área de ventas el rendimiento laboral se realiza a través de la app “Petrorutas” donde cada colaborador registra sus ventas por zona en esta aplicación y ese reporte llega a gerencia.

Teniendo en cuenta la definición de los autores Litwin y Stringer (1968) de la dimensión Responsabilidad, esta mide la autonomía de cada colaborador sobre sus labores diarias y también está vinculada con el tipo de supervisión que se les da, teniendo en cuenta los desafíos de las tareas que deben realizar y el compromiso que le ponen para obtener mejores resultados. Cantaro R. y Mendoza M. (2019) describen la dimensión responsabilidad como el sentimiento de los colaboradores de ser su propio jefe, el poder tomar sus decisiones de manera autónoma y el no tener que consultar cada actividad que realizan con sus jefes directos.

Petroperú en su encuesta de satisfacción laboral realizada en quincena de junio del 2020, trata la dimensión Bienestar, donde la empresa se enfoca en la salud del colaborador y en mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal del trabajador. Mientras que la responsabilidad de la que hablan los autores Litwin y Stringer se enfoca en medir el compromiso de los trabajadores para cumplir con los objetivos de la empresa. Si bien y cierto son definiciones que se contradicen, se complementan en que, si el colaborador está en condiciones buenas de salud y tienen un buen equilibrio entre su trabajo y vida personal, su desempeño laboral va a ser óptima.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, más del 70% de los encuestados, siente que la empresa sí se preocupa por su salud. Cabe resaltar que, a pesar de estar atravesando un estado de emergencia sanitaria, los colaboradores se sienten aún respaldados por Petroperú. Esto se debe a que han tenido diferentes planes de contingencia y un seguimiento a cada uno de los trabajadores en referencia a su salud.

Por otra parte, el 47% de los colaboradores tienen una opinión neutral y en desacuerdo con respecto a que la empresa da importancia al equilibrio entre el trabajo y su vida personal; esto se debe a que, a raíz de la cuarentena e implementación del teletrabajo, no se mantuvo el horario de trabajo ocasionando una sobrecarga laboral y por ende un desequilibrio entre su vida personal del colaborador y su trabajo.

La cuarta y última dimensión a analizar es la de Relaciones según los autores Litwin y Stringer. Durante la entrevista a profundidad a la auxiliar de flota de Petroperú, el interactuar con sus compañeros de trabajo y el tener todas las áreas de la empresa cerca facilitaba la comunicación y permitía trabajar de manera más óptima y en menor tiempo. Para el entrevistado, la interacción directa con sus compañeros de trabajo es básica; sin embargo, ya

no se da esta relación interpersonal debido a que ahora la comunicación es frente a una pantalla y la vuelve distante.

Sin embargo, en las entrevistas de focus group, el 70% de los colaboradores sienten que la distancia creada por la pandemia ha permitido que se unan a sus compañeros de trabajo ya que tienen reuniones más seguidas. Asimismo; la comunicación, entre las áreas de Petroperú ubicadas fuera de Lima, se ha vuelto más fluida debido a las reuniones semanales que tienen un sentido más amical, contribuyendo así a la confraternidad laboral. No obstante, los entrevistados mencionan que lo que más extrañan es la celebración de cumpleaños ya que sus compañeros decoraban su área y realizaban almuerzos.

Esta dimensión según Litwin y Stringer (1968) es la percepción de los colaboradores sobre un ambiente laboral agradable dado que esta dimensión se enfoca en el respeto, colaboración y buen trato dentro del trabajo influyendo así en su productividad. De igual manera, Armas Sandoval (2014) quien hace referencia a Litwin y Stringer, considera que la dimensión Relaciones es la apreciación de los trabajadores sobre un ambiente laboral estable y sobre las buenas relaciones interpersonales que existen en el ambiente laboral. Mientras que Cantaro R. y Mendoza M. (2019) la definen como una buena confraternidad en el trabajo, dando un enfoque en la amistad y grupos sociales que se crean en el ambiente laboral.

La dimensión Relaciones guarda similitud con la dimensión Trabajo en Equipo y Colaboración propuesta por la empresa Petroperú en su encuesta de satisfacción laboral realizada en junio 2020. Teniendo como resultado que el 81% de los colaboradores de Petroperú sí considera que para la empresa es importante mantener buenas relaciones entre áreas (véase tablas 6.1.8.3, 6.1.8.4 y 6.1.8.5). entendiéndolo por ello que la empresa considera

que la existencia de una buena relación entre áreas y en la empresa en general permite un buen desempeño laboral. Asimismo, 72% de la población opinan que su jefe directo fomenta actividades colaborativas para el intercambio de ideas. Este accionar contribuye al clima organizacional de la empresa, pues los trabajadores guardan buena relación con sus compañeros y se sienten apoyados.

6.3. Comprobación de Hipótesis

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las herramientas de investigación, se encontró que sí existe un impacto en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú a partir del teletrabajo debido a la pandemia de la COVID-19.

Se comprueba la Hipótesis General I, el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se vio afectada de manera positiva por la nueva modalidad laboral del teletrabajo a partir del brote de la COVID-19, ya que los resultados de la investigación muestran que la empresa redujo costos fijos al tener a sus colaboradores en casa y al poder contar con ellos en cualquier momento para realizar su trabajo. Asimismo, una empresa como Petroperú que siempre ha sido tradicional y con procedimientos burocráticos, esta transición al teletrabajo permitió que proyectos vinculados con firmas digitales y gestión de comunicación escrita se lleven a cabo rápidamente, de tal manera que ha generado que Petroperú cambie de ser tradicional a empezar a ser digital.

Se corrobora la hipótesis también debido a los cambios positivos en los procesos de trabajo en Petroperú, los cuales facilitan la productividad laboral. Estos cambios están relacionados con trabajar por metas y objetivos mas no por el cumplimiento de un horario fijo. Esto permite que se controle el rendimiento de cada colaborador.

De igual manera, se comprueba la Hipótesis General II, el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se vio afectada de manera negativa por la nueva modalidad laboral del teletrabajo a partir del brote de la COVID-19; ya que, el 100% de los colaboradores confirman que no cuentan con un horario fijo de trabajo y esto ocasiona que sus jefes consideren que están disponibles a todas horas, ocasionando una sobrecarga de trabajo sin permitir que cumplan con la ley de desconexión laboral y hasta cierto punto se deja de compartir tiempo en familia. Otro resultado que corrobora la hipótesis general II es la pérdida de relaciones interpersonales, si bien es cierto los colaboradores se mantienen conectados por las nuevas tecnologías, el trato puede llegar a ser frío y distante.

Asimismo, la transición al formato digital hizo que muchos de los colaboradores antiguos de Petroperú se resistan al cambio y se les complique el adaptarse al uso de estas nuevas plataformas digitales. Causando que se genere mayor inversión de tiempo en realizar una tarea.

Respecto a la comprobación de hipótesis específica I, los canales de comunicación en la empresa nacional Petroperú en su oficina principal son positivos a pesar de haber adoptado con premura el teletrabajo por el brote de la COVID 19. Se comprueba esta hipótesis; ya que, el principal cambio que han realizado es dejar el papel como principal fuente de comunicación y hacer la transición hacia la digitalización de todos sus documentos, incluyendo las firmas digitales y la aprobación de documentos a través de la plataforma SISCORP 2.0. Asimismo, la empresa ha aumentado el volumen de sus flyers y folletos informativos relacionados con las capacitaciones, calendario de actividades, noticias de interés y por motivos de la emergencia sanitaria anuncios relacionados con el cuidado y protección contra la COVID-19; así como también, los protocolos a seguir para el ingreso a

las instalaciones de la empresa. Se ha creado también un equipo médico que acompaña al trabajador con temas relacionados con el virus para asistirlos a ellos y a sus familiares.

En relación a la hipótesis específica II, las dimensiones de estructura, recompensa, responsabilidad y relaciones del clima organizacional dentro de la empresa nacional Petroperú son las de mayor afectación por el teletrabajo adoptada a partir del brote de la COVID-19. Esta hipótesis se comprueba gracias a los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad a directivos y colaboradores de mando medio de Petroperú y también con los resultados de las entrevistas de focus group; donde, se hace mención que en la dimensión estructura existen 4 diferentes tipos de modalidades de trabajo las cuales son, la modalidad presencial, la modalidad de teletrabajo, la modalidad mixta y la modalidad de licencia con goce de haber. La asignación de estas modalidades de trabajo se realizó a través de una carta informativa a los colaboradores con los detalles de sus obligaciones a cumplir durante el tiempo que dure el estado de emergencia. De igual manera, los procedimientos de trabajo se modificaron implementando las firmas digitales y aprobación de documentos a través de las nuevas plataformas virtuales. Para el ingreso a las instalaciones de la empresa se tuvo que recurrir a un protocolo de seguridad sanitaria, que incluye una previa evaluación médica y prueba COVID.

Por otro lado, la empresa facilitó que sus colaboradores se lleven sus laptops, PCs, sillas ergonómicas, escritorios y lo necesario para cumplir con sus objetivos y metas de trabajo.

Respecto a la dimensión Recompensa, en la empresa se tuvo que suspender los convenios de prácticas y las renovaciones de contratos que tenían fecha de caducidad en el año 2020. Por otro lado, a sus colaboradores con contrato indeterminado y que no podían

integrarse a ninguna de las modalidades tanto presencial, de teletrabajo y mixta por sus condiciones de riesgo la empresa los respaldó a través de la modalidad laboral de licencia con goce de haber, en donde se les sigue retribuyendo monetariamente y brindándoles todos los beneficios de ley.

No obstante, la dimensión Recompensa está relacionada también con el reconocimiento de la empresa al desempeño laboral de sus colaboradores, específicamente de sus jefes directos. En este punto se comprueba la hipótesis con un impacto negativo; ya que, según los colaboradores entrevistados, sus jefes directos no reconocen su esfuerzo y desempeño en su área de trabajo

En la dimensión Responsabilidad, se pudo observar que existen diversas formas para medir el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Petroperú, como por ejemplo informes semanales con sus actividades diarias y reportes de venta a través de la app “Petrorutas”. Asimismo, usaban la plataforma Teams para el seguimiento de las actividades que realizaban. Sin embargo, la sobrecarga laboral y la cantidad de tipos de reportes hizo que la redacción y entrega de estos informes se vuelva un trabajo adicional al que tienen los colaboradores que cumplir de acuerdo a sus objetivos establecidos.

Por otro lado, el estar en la modalidad de teletrabajo conlleva al colaborador a ser autónomo y responsable con sus actividades, para así cumplir con sus objetivos. Se debe recalcar que al cambiar de la modalidad presencial a la modalidad de teletrabajo, los colaboradores, al tener a la mano el acceso a la información del trabajo impide que tengan una desconexión total de sus labores, lo que ocasiona un desequilibrio entre su trabajo y vida personal.

La última dimensión afectada es la de Relaciones en la que se han obtenido resultados mixtos, ya que, para los colaboradores mayores de 50 años la interacción directa con sus compañeros de trabajo es necesaria; mientras que para los colaboradores más jóvenes al tener reuniones más seguidas la comunicación se ha vuelto más fluida y les ha permitido conocer gente de las diferentes sedes de Petroperú a nivel nacional. Sin embargo, ambos extrañan las celebraciones físicas de confraternidad como por ejemplo los cumpleaños.

De acuerdo a lo analizado se puede observar que el teletrabajo ha afectado de manera positiva y también negativa tanto a los colaboradores de la empresa como al mismo Petroperú. Los efectos negativos que generó el teletrabajo en el clima organizacional de la empresa Petroperú se deben en gran parte a que no hubo un plan previo, ni un estudio de las áreas y trabajadores que podrían cumplir con el perfil para realizar teletrabajo. Mientras que el mayor efecto positivo que trajo el estado emergencia a causa de la pandemia de la COVID-19 fue que permitió que la empresa Petroperú se digitalice agilizando sus procesos e incluyendo al teletrabajo como una nueva posible modalidad laboral.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos y analizados conforme a los objetivos de esta investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional de la empresa nacional Petroperú ha cambiado, ya que, no se mide a través de la observación de las acciones que realiza la empresa para con sus colaboradores y no se puede distinguir debido a la falta de trato presencial cara a cara entre ellos. Ahora el clima organizacional se percibe a través de las acciones de reconocimiento y el sentido de pertenencia al grupo de trabajo.
- Los canales de comunicación de la empresa nacional Petroperú se ampliaron producto de la implementación del teletrabajo. Los canales formales de comunicación siguen siendo el correo electrónico y la intranet debido a que se utilizan como un medio probatorio de las labores y actividades que realizan diariamente para sus reportes hacia sus superiores. De igual manera, permite un registro evidencial para fines de auditoría. Mientras que los nuevos canales de comunicación están vinculados con las plataformas Yammer, Microsoft Teams, SISCORP 2.0, CISCO Webex, Zoom, grupos de Whatsapp logrando tener una comunicación fluida y con respuestas casi al instante. Estas plataformas, sustituyen el distanciamiento ocasionado por la coyuntura y logran una comunicación instantánea a diferencia de los canales de comunicación formal que muchas veces tardan en responder. Por otro lado, los canales tradicionales siguen siendo las llamadas telefónicas y anexo.
- La dimensión Estructura del clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se vio afectada a causa del teletrabajo a partir de la pandemia de la COVID-19. Uno

de los principales cambios que se observó fue la implementación de 4 diferentes modalidades de trabajo. La empresa tuvo que definir qué trabajadores se adecuaban a cada tipo de modalidad de acuerdo a sus funciones y condiciones médicas. Creando así las modalidades de remota, presencial, mixta y de licencia con goce de haber (compensatorio).

- En la dimensión Recompensa del clima organizacional, un factor importante que cambió fue que la empresa tuvo que prescindir de los convenios de prácticas y la renovación de contratos. Sin embargo, no redujo los salarios de los colaboradores con contrato indefinido, manteniendo sus beneficios de ley, pero el reconocimiento al desempeño laboral no es el óptimo debido a que sus trabajadores no sienten que la empresa valora su esfuerzo y compromiso.
- En la dimensión Responsabilidad, Petroperú cumplió satisfactoriamente con la implementación de protocolos de seguridad, charlas y folletos informativos respecto a los cuidados médicos para con sus colaboradores, mientras que ellos trabajaban de manera autónoma y por cumplimiento de objetivos y metas.
- La dimensión Relaciones, tiene un resultado dual debido a que parte de los colaboradores de Petroperú mayores a 50 años prefieren la interacción presencial para el cumplimiento óptimo de sus labores; mientras que, los colaboradores menores de 40 años no les genera inconveniente la modalidad del teletrabajo ya que sienten mayor comunicación con las diferentes áreas y sedes de Petroperú.

RECOMENDACIONES

- A los futuros investigadores se les recomienda:
 - Recopilar mayor información sobre el teletrabajo y cómo esta se ha adaptado dentro de las empresas peruanas.
 - Crear herramientas que permitan una medición enfocada en cómo afectó el teletrabajo al clima organizacional de una empresa.
 - Crear una encuesta enfocada en la afección del clima organizacional a partir del teletrabajo.
 - Realizar nuevos estudios sobre clima organizacional y teletrabajo con objetivos similares a los presentados en este trabajo de investigación dentro de otras empresas/instituciones públicas para conocer la diferencia en su gestión.
 - Realizar un estudio enfocado en los adultos mayores y cómo fue su transición para adaptarse a las nuevas tecnologías de comunicación e información (TICs) en la modalidad de teletrabajo.
- A Petroperú se recomienda tomar en cuenta el Decreto de Urgencia N°127-2020 en relación a la desconexión digital para que sus colaboradores puedan lograr tener un equilibrio entre su vida personal y laboral.
- Al área de Comunicaciones y Recursos Humanos se recomienda promover entre áreas, diferentes actividades interactivas de confraternidad para fortalecer el vínculo entre compañeros de trabajo.

- Al área de Recursos Humanos se recomienda optimizar el canal para la entrega de informes sobre rendimiento laboral, estableciendo uno solo que sea de uso amigable para los colaboradores.
- A los jefes directos, se recomienda fortalecer el vínculo y compañerismo con sus subalternos alentando y reconociendo su esfuerzo en el trabajo.
- A Recursos Humanos se recomienda implementar eventos de reconocimiento laboral como trabajador del mes y trabajador del año. Además de promover incentivos a los colaboradores por su desempeño y cumplimiento de objetivos.
- A la gerencia de Bienestar se recomienda promover charlas y actividades que ayuden a aminorar el estrés laboral y emocional producto de la pandemia de la COVID-19.
- Al área de comunicación interna se recomienda optimizar los videos tutoriales sobre el uso de las plataformas digitales, enfocándose en los colaboradores de la empresa teniendo en cuenta sus necesidades y limitaciones.
- Al área de Soporte en conjunto con el área de Recursos Humanos se recomienda implementar una línea de consultas referente al uso de las nuevas plataformas digitales.
- A Petroperú se recomienda establecer el trabajo por objetivos dentro de todas las áreas de la empresa.

REFERENCIAS

- Armenteros, A. L. I., & García, Z. T. S. (2015). An overview of the organizational climate. *MediSur*, 13(3), 455-457.
- Báez, J., & De Tudela, P. (2006). *Investigación cualitativa*. Esic Editorial.
- Berceruelo, B., & de Comunicación, E. (2016). *Comunicación empresarial: incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito. Estudio de comunicación*.
- Blanco, L., & Blanco, L. (2012). *El ABC del teletrabajo en Colombia*. Corporación Colombia Digital. Bogotá.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*.
- Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*.
- Caraveo, M. D. C. S., y Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Cayuela, M. J., & García, Y. (2007). *Comunicación empresarial 2.0: la función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Madrid: Grupo BPMO, 2007.
- Centro Nacional de Recursos para la Educación Especial (España). (1987). *Reflexiones sobre un marco curricular para una escuela renovadora (Vol. 3)*. Ministerio de Educación
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. *Comunicación*, 9(1), 25-34.
- De Reyes, A. P. G. (2006). *Comunicación Empresarial*. Universidad de La Sabana.
- Espinoza, P. A. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55.
- Fernández Rico, E.L.E.N.A., & Fernández Verde, L.O.L.A. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente 2*. Madrid, España. Ediciones Paraninfo, SA.
- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Instituto Peruano de Economía (IPE) (2020). Boletín de discusión: *Trabajo a Distancia*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2020/08/Boletin-TELETRABAJO-2.pdf>

- López Gutiérrez, S., & Aguirre Jiménez, S. 015. Estrategias de comunicación externa para el fortalecimiento de la imagen de la compañía pc doctor SA.
- Llanos Encalada Mónica, M., Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez, M., Eva Marisol Romero Vélez, M., Fabiola Coello Arrata, M., & Yadira Mariuxi Armas Ortega, M. (2016). La cultura organizacional-eje de acción de la gestión humana.
- Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. Ministerio de Educación.
- Mendoza Muñoz, C. M. (2019) La influencia de la dimensión recompensa en el clima laboral en un grupo de PYMES de Lima centro.
- Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 3.
- Montoya Chacon, R. & Ulloa Figueroa K. (2012). *Comunicación en el escenario empresarial*. Bogotá, Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, 2012.
- Papic Domínguez, Katia. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Prado, J. F. U. (2014). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. Editorial el manual moderno.
- Ramírez, M. G. G., y Velazquez, L. A. I. (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. *México: Universidad de Guanajuato*.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.
- Rivera Porras, D. A., Rincón Vera, J. E., & Flórez Gamboa, S. R. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE.
- Romero, S. (2013). Análisis de la comunicación online de las marcas de moda en España: estudio de caso Mango. Trabajo Final de Máster). Recuperado de: http://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2013/hdl_2072_216936/Susana_Romero_TFM.pdf.

- Sanabria, B. E. A. (2003). *Comunicación Empresarial (Ejecutiva)*. Porto Rico: Centro de Competências da Comunicação da Universidade de Porto Rico.
- Sandoval, J. G. A. “COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL” (ESTUDIO REALIZADO EN CALL CENTER DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO) (Doctoral dissertation, tesis de grado), Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala)
- Santana, P. J., y Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- SPDTSS (2013). *Homenaje aniversario de la SPDTSS. 25 años de las Bodas de plata de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. Lima – Perú. Imprenta Editorial El Búho E.I.R.L.
- Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 3(1).
- Valero-Pacheco, Ivonne Constanza, & Riaño-Casallas, Martha I. (2020). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(1), 22-33.
- Villegas, M. C. O. (Ed.). (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (Vol. 9). Universidad de La Sabana.

Apéndice y Material Complementario

Apéndice 1: Matriz de consistencia

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA NACIONAL PETROPERÚ A PARTIR DEL TELETRABAJO DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19							
	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTOS
General I General II	¿Cómo incide el Teletrabajo en el Clima Organizacional de la empresa nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19?	Analizar cómo el Teletrabajo cambió el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú durante la pandemia de la COVID-19.	El clima organizacional de la empresa nacional Petroperú se vio afectado por la nueva modalidad laboral del teletrabajo a partir del brote de la COVID-19.	Clima organizacional de la empresa nacional Petroperú	I. Percepción de los colaboradores respecto a su medio interno de trabajo. II. Propiedades motivacionales del ambiente organizacional.	a. Nivel de comunicación entre compañeros de trabajo y los jefes. b. Tipos de reconocimiento laboral a. Tipos de actividades motivacionales propuestas por la organización. b. Oportunidades para el desarrollo profesional.	- Entrevistas a profundidad - Focus Groups - Análisis de encuestas de satisfacción de Petroperú 2020
Específica I	¿En qué consiste y cómo se realiza el teletrabajo dentro de la empresa nacional Petroperú?	Determinar los canales de comunicación que utilizan los trabajadores de la empresa nacional Petroperú por el teletrabajo.	Los canales de comunicación en la empresa nacional Petroperú en su oficina central son positivos a pesar de haber adoptado con premura el teletrabajo por el brote de la COVID-19.		III. Calidad del ambiente interno de la empresa percibido por sus colaboradores. IV. Satisfacción laboral	a. Canales de comunicación. b. Número de entrevistas digitales/charlas informativas. a. Medios que fomentan las buenas relaciones entre compañeros de trabajo. b. Número de personas fidelizadas con la empresa.	
Específica II	¿Cuáles son las dimensiones dentro del clima organizacional que se han visto más afectadas durante la pandemia de la COVID-19?	Describir las dimensiones que se han visto afectadas en el clima organizacional de la empresa nacional Petroperú por el trabajo remoto a partir de la pandemia de la COVID-19	Las dimensiones de estructura, recompensa y conflicto del clima organizacional dentro de la empresa nacional Petroperú son las de mayor afección por el teletrabajo adoptada a partir del brote de la COVID-19.	teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19	I. Modalidad de trabajo a distancia. II. Uso de herramientas digitales para la comunicación. III. Innovación en la forma de comunicarse en la empresa.	a. Número de personas que realizan teletrabajo. b. Número de horas que usan para realizar el teletrabajo. a. Tipos de herramientas digitales. b. Finalidad de uso de las herramientas digitales. c. Soporte para el uso de las herramientas digitales. a. Número de personas que usan las herramientas de comunicación convencionales y digitales. b. Medios que usa la empresa para transmitir la información.	- Entrevistas a profundidad

Apéndice 2. Ejemplo de instrumentos procesados

Entrevista a profundidad a Directivos

1. ¿Con qué modalidades de trabajo cuenta Petroperú en este momento? ¿Cambió la estructura organizacional de la empresa debido a la pandemia?
2. ¿Cuántos trabajadores dentro de Oficina Principal están trabajando en estas modalidades de trabajo?
3. ¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo? ¿Estuvo la empresa preparada para esta modalidad?
4. ¿en qué crees que ha beneficiado y/o perjudicado el teletrabajo a nivel laboral? ¿Cómo ha afectado esta modalidad en el clima organizacional de la empresa?
5. ¿Qué tipo de facilidades/herramientas ha brindado la empresa a sus colaboradores para que cumplan con sus funciones de trabajo?
6. ¿Ha realizado la empresa capacitaciones o charlas sobre la nueva modalidad laboral del teletrabajo?
7. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para mantenerse conectados con su equipo y la empresa? ¿Qué se podría mejorar respecto a estos canales de comunicación?
8. ¿Cuáles son los métodos que utiliza la empresa para medir el rendimiento/cumplimiento del trabajo que desempeñan sus colaboradores?
9. ¿Cuál ha sido el reto más importante que has tenido que afrontar a nivel laboral en esta pandemia? ¿Crees que el teletrabajo ha afectado tu vida personal?
10. ¿Cuál es el número promedio de horas tele-trabajadas durante la pandemia y cómo ha afectado tu vida personal?
11. ¿Se ha visto afectada la comunicación con sus compañeros y personal de trabajo?
12. ¿Cómo crees que haya cambiado tu estado de ánimo y el de tus compañeros de trabajo después de la cuarentena y debido al teletrabajo? ¿Porqué crees que cambió?
13. ¿Cómo sientes que tu productividad laboral haya cambiado?

Entrevista a profundidad a Colaboradores

1. ¿En qué modalidad de trabajo te encuentras actualmente dentro de Petroperú? ¿Cuándo comenzaste esta modalidad y cómo fue la transición?
2. ¿Qué medios utilizó la empresa para comunicar los nuevos cambios de trabajo y que facilidades les brindaron? (laptops, sillas, escritorio)
3. ¿Cómo asumiste los cambios impuestos por la empresa desde el anuncio de la cuarentena?
Y ¿Cuál es tu nueva rutina de trabajo? (Horarios/charlas/conferencia)
4. En tu opinión: ¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo? ¿Y si estuvo preparada para esta modalidad de trabajo?
5. ¿En qué crees que ha beneficiado y perjudicado el teletrabajo a nivel laboral? ¿Cómo ha afectado esta modalidad en el clima organizacional de la empresa?
6. ¿Ha realizado la empresa capacitaciones o charlas sobre la nueva modalidad laboral del teletrabajo?, ¿Cómo se te informó sobre estas actividades?
7. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para mantenerse conectados con su equipo y la empresa? ¿Qué se podría mejorar respecto a estos canales de comunicación?
8. ¿Cómo mide la empresa tu desempeño laboral?

Focus Group

1. ¿Cómo fue que la empresa les comunicó, a través de qué medios, el cambio de trabajo de la modalidad presencial a la modalidad de teletrabajo, cómo fue la transición de una a la otra y cómo asumiste estos cambios?
2. ¿Desde que empezó la cuarentena hasta la actualidad la empresa realizó o realiza capacitaciones sobre el teletrabajo y el uso de sus plataformas virtuales? ¿a través de que canales de comunicación se te informa sobre estas actividades?
3. ¿En qué crees que ha beneficiado y perjudicado el teletrabajo a la empresa y en tu vida personal? ¿Cuáles crees que hayan sido los retos más grandes que has tenido que enfrentar a partir del teletrabajo?
4. ¿Qué herramientas utilizas para que tu jefe directo mida tu rendimiento laboral? y ¿Qué tan frecuente es la comunicación con tu jefe y qué canales de comunicación utilizan?
5. ¿Has sentido el apoyo, tanto de la empresa como en tu área de trabajo, cuando has tenido que enfrentar algún problema personal o laboral? ¿Sientes que formas parte de un equipo de trabajo a pesar de no tener una presencia física en la organización?
6. ¿Se han realizado actividades virtuales para incrementar la confraternidad en la empresa o tu área de trabajo, celebraciones de cumpleaños etc.? ¿Cuáles han sido?

Apéndice 3. Juicio de pares

- **Wendy Domenack Bracamonte – Especialista en Comunicación Estratégica – DIRCOM**



JUICIO DE PARES

Nombre completo:	Wendy Domenack Bracamonte
DNI:	10803513
Correo Electrónico:	wdomenackb@gmail.com
Profesión:	Comunicadora
Cargo:	Docente universitaria
Instrumentos a revisar:	Entrevista a profundidad

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

El presente documento tiene como finalidad *analizar el clima organizacional de la empresa peruana Petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19*. Para realizar esta investigación se han planteado 17 preguntas que buscan cumplir con algunos de los objetivos de la investigación.

El objetivo principal de este trabajo es *analizar cómo el teletrabajo ha cambiado el clima organizacional de la empresa peruana Petroperú durante la pandemia COVID-19*. Mientras que sus objetivos específicos son *determinar los canales de comunicación que utilizan los trabajadores de la empresa peruana Petroperú bajo la modalidad del teletrabajo y describir las dimensiones que se han visto afectadas en el clima organizacional de la empresa peruana Petroperú por el teletrabajo a partir de la pandemia COVID-19*.

Esta entrevista se realizará a las encargadas del área de Comunicaciones y Recursos Humanos de la mencionada empresa. Además, se realizará la encuesta del modelo de Litwin y Stringer de 1968, con revisión en 2001 hacia los colaboradores de la empresa a través de medios digitales. Dicha encuesta responderá al objetivo número tres del trabajo de investigación.

Entrevista a Profundidad

1. ¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo?
2. ¿En qué medida estaba la empresa preparada para el trabajo remoto?
3. ¿En qué crees que ha beneficiado el teletrabajo a nivel laboral?
4. ¿En qué crees que ha perjudicado el teletrabajo a nivel laboral?
5. ¿Cómo crees que ha afectado el teletrabajo en el clima laboral de la empresa?
6. ¿Qué tipo de facilidades/herramientas ha brindado la empresa a sus colaboradores para que cumplan con sus funciones de trabajo?
7. ¿Ha realizado la empresa capacitaciones o charlas sobre la nueva modalidad laboral del teletrabajo?
8. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para mantenerse conectados con su equipo y la empresa?
9. ¿Qué mejorías con respecto a los canales de comunicación?
10. ¿Cuáles son los métodos que utiliza la empresa para medir el rendimiento/cumplimiento del trabajo que desempeñan sus colaboradores?
11. ¿Cuál ha sido el reto más importante que has tenido que afrontar a nivel laboral en esta pandemia?
12. ¿Crees que el teletrabajo ha afectado tu vida personal?
13. ¿En qué crees que ha beneficiado el teletrabajo a nivel personal?
14. ¿En qué crees que ha perjudicado el teletrabajo a nivel personal?
15. ¿Se ha visto afectada la comunicación con sus compañeros y personal de trabajo?
16. ¿Cómo crees que haya cambiado tu estado de ánimo y el de tus compañeros de trabajo después de la cuarentena y debido al teletrabajo, ¿por qué crees que cambió?
17. ¿Cómo sientes tu productividad laboral haya cambiado?



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

Observaciones:	
-----------------------	--

Sugerencias:	<p>1.- Agregaría alguna pregunta sobre el número de horas (tele)trabajadas y su influencia en el relacionamiento con sus jefes, con sus subalternos, con su familia.</p> <p>2.- Asimismo, agregaría si se siente incluido en la comunicación formal de la organización (o se siente alejado) [motivación vs liderazgos claros].</p>
---------------------	---

FIRMA : 

FECHA : _6 de noviembre de 2020

- **Martín Higa Tanohuye – Gerente de Comunicación Corporativa del BCP (Credicorp)**

USIL Tesis 2020  Inbox x



Geraldine Deceno Reyes

Oct 29, 2020, 10:08 AM 

Estimado Prof. Higa Lo saluda Geraldine Deceno y Sofia Álvarez, egresadas de la carrera de comunicaciones de USIL. En ...



Martín Higa

Oct 29, 2020, 11:05 AM 

Hola, Geraldine. Encantado de participar. Sobre los honorarios, no se preocupen. ¿O es obligatorio que me paguen? ¿Hast...



Geraldine Deceno Reyes

 Oct 29, 2020, 5:02 PM 

Hola Prof. Higa, Muchas gracias por su respuesta y ganas de apoyarnos. Respecto a los honorarios no es un requisito, sin ...



Martín Higa

Nov 6, 2020, 8:46 PM (7 days ago)   

to me, Sofia 

 Detect language  English  [Translate message](#)

[Turn off for: Spanish](#) 

Hola, Geraldine, Sofia. Felicitaciones por la elección del tema y por el ímpetu en medio de la pandemia.

Primero los temas de forma:

-En la 17 falta la conjunción "que".

-En la 16 a dos palabras le faltan tildes y falta también el signo final de interrogación.

-Las preguntas 12, 13 y 14 son las mismas. Se pueden sintetizar en una sola

De fondo:

-Ojo con confundir el concepto legal de teletrabajo con trabajo remoto, que son distintos e implican diferentes responsabilidades por parte del empleador. El trabajo remoto es el que la mayor parte de empresas aplican en el país. No deben usarse como sinónimos.

-Faltan las preguntas importantes: qué modalidades de trabajo existen ahora en la empresa (porque ustedes asumen que todo es trabajo remoto y dudo de que en una empresa como Petroperú sea así), cuántos trabajadores están en cada una, cómo se decidió clasificar a los trabajadores por modalidad, qué opinan los sindicatos y finalmente si la empresa ha analizado continuar con lo establecido hasta el momento o cambiar luego del fin del estado de emergencia.

-Para que no haya 30 preguntas, sugiero eliminar varias o fusionarlas porque, si se dan cuenta, muchas se pueden responder en una sola.

Por Whatsapp les pasaré un artículo del WSJ sobre cómo algunas empresas globales han decidido vender sus sedes centrales justamente por las nuevas modalidades de trabajo.

Saludos.

Martín.

Apéndice 4. Documentos clave usados en el proceso de investigación

- *Encuesta realizada por Petroperú*

Orden 2020	Preguntas	Dimensiones 2020
1	Conozco como comunicar mis sugerencias y quejas.	Aspectos Institucionales y Comunicación
2	Siento que Petroperú actúa de forma socialmente responsable.	Aspectos Institucionales y Comunicación
3	Petroperú participa de actividades comunitarias en las localidades donde opera.	Aspectos Institucionales y Comunicación
4	Estoy orgulloso del prestigio que Petroperú tiene en el mercado.	Aspectos Institucionales y Comunicación
5	Accedo a información importante de la empresa a través de los canales formales (carteleras, mail, Intranet, revista interna, mi Jefe, etc.).	Aspectos Institucionales y Comunicación
6	Petroperú comunica oportunamente a los trabajadores aquellas cuestiones que les afectan.	Aspectos Institucionales y Comunicación
7	En Petroperú los trabajadores no hacen comentarios sexistas.	Hostigamiento y Acoso
8	En esta empresa todos los trabajadores son tratados con igualdad.	Bienestar
9	La empresa me respalda en momentos difíciles	Bienestar
10	La empresa se preocupa por mi salud.	Bienestar
11	Para Petroperú es importante equilibrar el trabajo con la vida personal de los trabajadores.	Bienestar
12	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	Bienestar
13	En esta empresa todos los trabajadores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.	Seguridad e Inclusion
14	Cuando solicito apoyo de otras áreas, siento su disposición y compañerismo.	Trabajo en equipo y Colaboración
15	En mi área trabajamos en equipo.	Trabajo en equipo y Colaboración
16	Existe una relación de cooperación entre todas las áreas de la empresa.	Trabajo en equipo y Colaboración
17	En Petroperú es muy importante mantener buenas relaciones entre todos.	Trabajo en equipo y Colaboración
18	Mi jefe fomenta actividades de trabajo colaborativo que permite el intercambio de ideas entre todos	Trabajo en equipo y Colaboración
19	Estoy dispuesto a dar más de lo que normalmente se espera para hacer un buen trabajo.	Compromiso
20	Me enorgullece trabajar en Petroperú.	Compromiso
21	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo más.	Compromiso
22	Trabajar en Petroperú me ayuda a alcanzar mis objetivos personales y profesionales.	Compromiso
23	La empresa me ha brindado los recursos y las herramientas necesarias para trabajar remotamente, de manera efectiva.	Condiciones de Trabajo
24	En Petroperú los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de las tareas.	Condiciones de Trabajo
25	Todos los trabajadores son conscientes de cumplir las normas de seguridad y respetarlas.	Condiciones de Trabajo
26	Petroperú se preocupa por cumplir con las medidas de seguridad necesarias para sus trabajadores.	Condiciones de Trabajo
27	Las personas son tratadas de manera justa, sin importar condiciones ajenas al enfoque profesional (sexo, edad, orientación sexual)	Seguridad e Inclusion
28	Considero que tengo posibilidades de desarrollarme en Petroperú.	Desarrollo Profesional
29	Lo que hago y aprendo aquí me permite estar bien posicionado en el mercado laboral.	Desarrollo Profesional
30	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.	Desarrollo Profesional
31	Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.	Desarrollo Profesional
32	Comprendo bien los objetivos estratégicos, metas y prioridades de negocio de Petroperú.	Alineamiento Estratégico
33	El equipo gerencial de Petroperú conduce el negocio honesta y éticamente.	Alineamiento Estratégico

34	El equipo gerencial de Petroperú tiene una clara visión del rumbo que debe seguir nuestra organización en el futuro.	Alineamiento Estratégico
35	Entiendo claramente la contribución de mi propio trabajo para lograr los objetivos de la empresa.	Alineamiento Estratégico
36	Conozco y comprendo la Misión, Visión y Valores de Petroperú.	Alineamiento Estratégico
37	En Petroperú comunica el protocolo y normativa relacionado al acoso u hostigamiento sexual.	Hostigamiento y Acoso
38	Mi jefe inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.	Liderazgo
39	Mi jefe inmediato es coherente entre lo que dice y lo que hace.	Liderazgo
40	Mi jefe inmediato establece claramente mis metas y objetivos.	Liderazgo
41	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo entre áreas.	Liderazgo
42	Mi jefe inmediato apoya mi desarrollo profesional.	Liderazgo
43	Mi jefe inmediato escucha las ideas y las opiniones de su personal a cargo	Liderazgo
44	Mi jefe inmediato me proporciona comentarios que contribuyen a mejorar mi desempeño.	Liderazgo
45	En caso de que alguien haya sido víctima de acoso u hostigamiento sexual, en Petroperú se resuelven los casos al interior o son canalizados con las autoridades competentes.	Hostigamiento y Acoso
46	En Petroperú se reconocen los resultados que logran los trabajadores.	Reconocimiento y Recompensas
47	Comparando con otras empresas similares, estoy satisfecho con los beneficios que me brindan.	Reconocimiento y Recompensas
48	Comparando con puestos similares al mío en otras empresas del mercado, creo que mi remuneración es adecuada.	Reconocimiento y Recompensas
49	Siento que la relación que existe entre mi remuneración y mis responsabilidades es adecuada.	Reconocimiento y Recompensas
50	En Petroperú se valora y reconoce el buen desempeño.	Reconocimiento y Recompensas
51	Los criterios que se utilizan para remunerar a los trabajadores son adecuados.	Reconocimiento y Recompensas
52	La remuneración y beneficios que me brindan satisfacen mis necesidades y las de mi familia.	Reconocimiento y Recompensas
53	En términos generales, en este momento trabajando en Petroperú estoy....	Satisfacción

Apéndice 5. Documentos realizados por el investigador: Fotografías, infografías, grabaciones, transcripciones, etc.

Pregunta: resumen de lo que se rescató de cada entrevista

1. Transcripción entrevista a profundidad a Carla Santa Cruz – encargada del área de comunicación interna de Petroperú.

- *¿Con qué modalidades de trabajo cuenta Petroperú en este momento? ¿cambió la estructura organizacional de la empresa debido a la pandemia?*
 - La modalidad presencial, la modalidad mixta y la modalidad remota. La modalidad presencial no supera el entre el 20 y 25%. Hay un porcentaje de personal está trabajando en modalidad mixta, es decir va a la oficina algunas veces y otras veces de la semana está trabajando desde su casa. La modalidad remota es 100% desde tu casa, o desde donde tú consideres, pero no en la oficina.
 - Existe también un bloque que está en compensación. Que por condiciones de su propio trabajo no le permite realizar trabajo remoto ni mixto. Solo tendrían que estar de manera presencial, pero por sus condiciones de riesgo no pueden ir a la oficina.

- *¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo? ¿Estuvo la empresa preparada para esta modalidad de trabajo?*
 - El primer reto, poder continuar abasteciendo el mercado de manera sostenida
 - El segundo reto, cómo conectarnos de manera virtual.
 - Transferir todos los procesos de manera virtual hizo que tuviéramos que volar con los proyectos vinculados a firmas virtuales, o la gestión de la comunicación escrita para que todo sea virtual.
 - Creación de plataformas de accesos virtuales, tanto para recibir correspondencia como para gestionar las aprobaciones. Tales como SISCORP 2.0 para aprobación de documentación en línea, Yammer para lo que es trabajo o comunicación de ida y vuelta, paquete de Office en herramientas colaborativas para trabajar en equipo de manera remota, Teams y Webex Events para reuniones quincenales y la intranet

para que el trabajador que no haya podido estar presente en algún evento pueda descargar la presentación o pueda ver la información.

- ***¿Cómo están haciendo en tu área para tener una comunicación fluida?***
 - Usamos plataformas virtuales como Teams o Webex para tener reuniones virtuales permanentes, ahí compartimos información, visualizamos presentaciones y usamos el chat.

- ***¿En qué crees que ha beneficiado y/o perjudicado el teletrabajo a nivel laboral? ¿Cómo ha afectado esta modalidad en el clima organizacional de la empresa?***
 - Adecuarse al trabajo remoto, ya que en Petroperú hay un grupo de trabajadores que superan los 50 o 60 años, no estaban muy familiarizados con las herramientas tecnológicas
 - Reducción en 70% de la venta en su pico máximo, al bajar los ingresos teníamos que reducir costos al interior de la empresa también.
 - Se prescindió de muchas impresoras o equipos que ya no lo necesitamos, fotocopiadoras todas esas cosas que formaban parte de los gastos que la empresa tenía.
 - La empresa ha dispuesto que los gerentes tomen la decisión de incorporar al teletrabajo como una práctica ya permanente a los trabajadores que sean considerados aptos para hacer esa función.
 - Ha abierto muchas oportunidades y nos ha hecho visualizar cómo podríamos mejorar lo que hemos pasado.
 - Dejamos de gastar en papel y en una serie de cosas. Aparte que nos volvemos más ágiles, los procesos son más rápidos.

- ***¿Cuáles son los requisitos para que una persona se quede en el teletrabajo?***
 - Que la función lo permita, por decirte en mi caso la gestión de redes sociales o la página web que lo pueden hacer desde su casa.

- Uso de la herramienta Planner que va a permitir hacer un seguimiento al cumplimiento de los objetivos. La idea es trabajar por objetivos, pero definitivamente hay un horario que se debe respetar.
- ***¿Qué otra herramienta que haya o esté pensando Petroperú en brindarles a ustedes para realizar su teletrabajo?***
 - Han permitido que los equipos sean traídos a la casa. Los que teníamos equipo portátil, inclusive las pcs de escritorio han permitido que las lleves a tu casa al igual que las sillas ergonómicas.
 - El SISCORP para la preparatoria de documentos, la plataforma Webex para reuniones, ahora estamos implementando el Planner para el seguimiento de tareas, todo el paquete de Office colaborativo para poder trabajar en línea y el Yammer como una herramienta de comunicación.
- ***¿Se realizaron capacitaciones para el manejo de estas herramientas digitales?***
 - Para las más complicadas como el SISCORP que es la de aprobación de documentos y también para las plataformas que tenemos como el Teams que también tiene varias herramientas.
 - Tenemos una línea de 24 horas de atención que es el soporte del outsourcing.
- ***¿Se han realizado charlas relacionadas con comunicación interna?***
 - Plan de comunicación vinculado a la pandemia, medidas preventivas ante la COVID, sobre los protocolos en las oficinas, cómo iba a ser el reinicio de labores gradual.
 - Se implementaron cuatro fases, la fase I implica que haya un proceso de evaluación bastante minucioso en tanto uno quiere proponer que retorne al trabajo algún personal, este tiene que pasar por un proceso de evaluación del área médica, y el área médica finalmente concluye si el trabajador está apto o no para su trabajo, inclusive para lo que es labor mixta.
 - Hemos trabajado con videos animados y con información audiovisual.
 - Capacitaciones sobre el tema preventivo de la COVID

- Cursos de cómo cuidarnos.
- **¿Cuáles son los métodos que utiliza la empresa para medir el rendimiento/cumplimiento del trabajo que desempeñan sus colaboradores?**
 - Trabajar reportes semanales, los revisaban y digamos que los tienes en custodia para los fines auditables
 - Plataforma Planner para llevar control y plasmar los trabajos por objetivos.
- ***¿Podrían mejorar los canales de comunicación de Petroperú?***
 - Estamos en la etapa de migrar de la intranet a este Yammer que es como un Facebook que lo usan muchas empresas y te permite no solamente que el trabajador reciba, sino que también ellos puedan tener la iniciativa de comunicar.
 - Estamos trabajando una plataforma donde nuestros aliados internos o Embajadores de marca puedan replicar lo que promovemos en redes sociales desde sus cuentas.
 - Usamos el correo electrónico.
 - Las reuniones, entre dos a tres reuniones semanales. Adicionalmente, cada gerencia tiene la tarea de semanalmente reunirse con sus equipos para llevar la información que viene desde la alta dirección.
 - A nivel alta dirección las reuniones son semanales, a nivel gerente general con todos los trabajadores son quincenales y las gerencias también tienen presentaciones quincenales con los trabajadores para que Informen de los avances.
 - Tenemos un canal de sugerencias que es comunicacióninterna@petroperú.
 - Tenemos un programa que se llama “Conversando con tu líder” que son reuniones con un grupo reducido de trabajadores, entre 10 a 15 trabajadores, que la realiza tanto el presidente como vicepresidente.
- ***¿Cada cuándo se realizan esas reuniones?***
 - Nosotros lo canalizamos, mientras que cultura se encarga de la reunión con el gerente general, comunicación interna se encarga de las reuniones con el presidente, y hacemos la selección a través de los coordinadores, es al azar.

- ***¿Cuál ha sido el reto más importante que has tenido que afrontar a nivel laboral en esta pandemia?***
 - Aprender a medirlos por el cumplimiento de los objetivos y las metas que tienen establecidos. No por el horario y no por lo que marca una tarjeta de trabajo.
 - Ahora trabajamos mejor y de una manera más eficiente para el cumplimiento de esos objetivos.
 - Seguir evaluando a los trabajadores, así como puedan trabajar desde sus hogares también la empresa tiene un contrato con cada uno de ellos donde ellos tienen que entregar su trabajo de la mejor manera a cambio de la retribución económica que la empresa les brinda.
 - Tener un liderazgo más controlador a tener un liderazgo de confianza y de ver por los resultados.
 - Aprender a manejar tus tiempos y a manejar tus prioridades.

- ***¿Crees que el teletrabajo ha afectado tu vida personal?***
 - Ha permitido estar con LA familia.
 - La agenda se recarga demasiado.
 - Hay demasiadas reuniones, demasiados temas y en realidad el trabajo ha aumentado bastante.
 - Nos enfrentamos a retos que nos da el mismo contexto; por ejemplo, del tema de comunicación interna llegó un momento en que no nos abastecíamos y que había mucha demanda de información, y teníamos que trabajar con el tipo reducido en preparar contenidos y en enviar información para los trabajadores que es importantísimo, pero a la vez también no teníamos los recursos suficientes.

- ***¿Cuál es el número promedio de horas teletrabajadas durante la pandemia y como ha afectado tu vida personal?***
 - Aproximadamente unas 14 horas al día. Es bastante exigente y si trato de darme mis horarios de alimentación adecuadas.
 - Me he adaptado y he ido mejorando
 - Promuevo respetar los horarios de oficina y de alimentación.

- En mi caso yo me puedo quedar trabajando hasta las 8 de la noche, pero yo las reuniones con mi equipo no las convoco pasadas las 5 de la tarde.
 - Hay una ley de desconexión digital. El trabajador debe de tener sus horas de desconexión.
- ***¿Cómo crees que haya cambiado tu estado de ánimo y el de tus compañeros de trabajo después de la cuarentena y debido al teletrabajo? ¿por qué crees que cambió?***
- Se han ido adaptando, pero hay una afectación al estado de ánimo y que hay que tratar enfrentar con el día a día que es complicado.
 - Hay que tener esa empatía para ponerte en los zapatos del otro y poder comprender por lo que están atravesando y saber que eso les afecta también, inclusive les afecta de manera que también se enferman.
 - Tengo trabajadores que están siendo afectados por migrañas, por ciertos males que son propios del estrés que están viviendo.
 - Sí hay una fricción que gradualmente se ha ido superando, pero de hecho ayuda muchísimo de que uno pueda controlar los tiempos y respetar los tiempos de desconexión que amerita y que se merece cada uno de ellos.
- ***¿Se ha visto afectada la comunicación con sus compañeros y personal de trabajo?***
- Nos interrelacionamos mucho entonces no son compartimentos estancos, sino son áreas que se complementan.
 - No creo que estemos más unidos, tal vez estamos más unidos en el tema de que todos tenemos las mismas sensaciones y percepciones de la realidad que vive el país.
 - Nunca va a ser lo mismo estar de manera virtual que de manera presencial.
 - No se puede comparar celebrar cumpleaños, celebrar nuestro día, estar en la oficina, compartir un desayuno o las mismas reuniones de trabajo. El face to face es otra cosa, no es lo mismo como cuando estás de manera presencial y puedes compartir de otras maneras.
- ***¿Cómo sientes que tu productividad laboral haya cambiado?***

- Presencial o remota siento que igual estoy cumpliendo con lo que me corresponde.
- Hemos podido cumplir de la misma manera los trabajos como si estuviéramos de manera presencial.
- Hay momentos en que sí, y creo que es por mi misma especialidad, hay mucha información que necesito entregar a mis jefes, a mis compañeros, y a veces no es lo mismo.
- Surge la necesidad de ir un momento a la oficina para poder compartir algunos temas y si estuviésemos en presencial sería un poco más rápido en ese sentido.
- Los eventos ahora que hemos migrado a la modalidad virtual hemos encontrado un nicho que tal vez en la vida íbamos a trabajar, pero lo estamos haciendo y batimos récord con el número de recepción. Ahí te das cuenta que sí hay oportunidades que estás valorando y que las puedes captar ya para que sean de manera permanente, pero hay otras cosas que no.

2. Transcripción entrevista a profundidad a María Teresa Rodríguez – encargada del área de recursos humanos de Petroperú

- *¿Con qué modalidades de trabajo cuenta Petroperú en este momento? ¿cambió la estructura organizacional de la empresa debido a la pandemia?*
 - Son 4 modalidades que tenemos, está la presencial, mixta, la virtual y los que están en modalidad compensatorio.
 - En estructuras, hemos tenido que cambiar las formas de trabajar, hemos reducido mucho el tema de papelería, hay puestos que no estamos, o no tenemos por ejemplo, se aprovechó un poco también a descargar la carga operativa que había, implementando firmas electrónicas, correos, ahora la correspondencia va y viene por una web, por un software que tenemos, por allí se firma, se revisa, se manda toda la correspondencia, por ende ya no imprimimos nada, hay mucho trabajo administrativo que se ha eliminado y esos puestos se han reconvertido, por ello hemos tenido que hacer cambios en la estructura organizacional.

- ***¿Cuántos trabajadores dentro de Oficina Principal están trabajando en estas modalidades de trabajo?***
 - En virtual me parece que está el 50 por ciento, el 30 por ciento estaría en modalidad mixta y menos del 10% está de manera presencial.
 - Los que eran contratos administrativos, no se han renovado, los que sí se cancelaron fueron los de practicantes, allí había más o menos como 2000 personas a nivel nacional.
 - Conforme han ido venciendo los contratos de labor administrativa, no se han renovado, mientras que los contratos de labor operativa si se ha mantenido.
 - En el edificio principal, acudían alrededor de 700 personas, en las diferentes gerencias, después al momento de la pandemia, solamente hemos tenido asistiendo a no más de 50 personas.

- ***¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo? ¿Estuvo la empresa preparada para esta modalidad de trabajo?***
 - Por ser gente bastante mayor, el tema del manejo de la tecnología ha sido uno de los puntos, lo otro es que tecnológicamente tampoco estábamos preparados para que todos pudieran irse a su casa con una máquina, porque muchos tenían PCs.
 - A muchos trabajadores, la empresa empezó a darles las facilidades a llevarse las PCs, pero igual hay limitaciones.
 - A mí, personalmente se me complicó mucho el tema, debido a que me dieron el área médica en marzo y me estrene con la pandemia, entonces sobre la marcha ha sido todo un reto para mí, primero aprender del área, porque había temores. Con el jefe médico en Talara y yo acá.

- ***¿En qué crees que ha beneficiado y/o perjudicado el teletrabajo a nivel laboral? ¿Cómo ha afectado esta modalidad en el clima organizacional de la empresa?***
 - Beneficios:
 - Posibilidad de que hubiera teletrabajo en la empresa.
 - implementar los softwares y mejora en tecnología.

- Se habilitaron muchísimas herramientas, al principio la gente estuvo un poco resistente, porque decían que no aprendían, pero se ha capacitado bastante.
 - La posibilidad de poder estar en casa.
- Desventajas:
 - Ahora ya saben cómo generar reuniones. Todos quieren hacer una reunión virtual a cada rato, no tenemos horas, siempre están llamándote, para lo que sea, a mí me ha tocado a veces estar conectada desde 3 aparatos a 3 reuniones diferentes.
 - Personalmente lo que yo veo es que a las mujeres de les complica un poco más que a los hombres, porque los hombres siguen teniendo solamente su trabajo, pero las mujeres todavía continuamos con nuestras obligaciones en casa, más el teletrabajo,
 - Nosotros tenemos actividades como el “Conversando con tu líder”, en donde grupos de personas se reúnen con el gerente general para conversar de diversos temas.
 - Se ha generado más espacio para la comunicación, tenemos más tiempo para escucharnos y la gente muchas más ganas de hablar, ha sido bueno en ese sentido.
 - La gente se ha vuelto un poquito más intolerante con los tiempos del otro, porque de hecho estás solo, hay mucha más incertidumbre.
 - Malo en el sentido que todo te lo piden para ayer, todo rápido, cada quien maneja sus propios tiempos, entonces eso genera un poco de estrés, porque no todos responden a la misma velocidad que tu quisieras, entonces por allí algunos si han tenido inconvenientes.
 - Hay gente que ni se conoce, gente que está en Lima que no conoce a los de Talara, saben de sus nombres, pero no los han visto nunca, entonces, cuando hacemos reuniones, les exigimos que prendan la cámara, así se genera un vínculo bien bonito, eso está ayudando un poco,
- ***¿Cuáles son los métodos que utiliza la empresa para medir el rendimiento/cumplimiento del trabajo que desempeñan sus colaboradores?***

- La evaluación definitivamente ha tenido que cambiar, antes era más orientada al tema de que tenías que estar allí y alguien te tenía que ver, pero también este cambio es positivo, porque ahora la gente sabe que tiene un objetivo.
 - Se les ha planteado objetivos y la gente trabaja para eso sabiendo que tiene plazos para cumplirlos. Eso facilita hacer una evaluación mucho más objetiva, además, la gente se siente menos coaccionada porque maneja sus tiempos.
 - Hemos hecho evaluación de desempeño, no hemos parado en ese sentido.
- ***¿Cuál ha sido el reto más importante que has tenido que afrontar a nivel laboral en esta pandemia? ¿Crees que el teletrabajo ha afectado tu vida personal?***
- El tema de los tiempos, yo no he tenido mayor problema en asimilar este tipo de trabajo, en esta modalidad, porque ya lo había experimentado en otras empresas, pero para el resto, creo que sí, porque eran las 4:36pm, se paraban y se iban y jamás llevaban su laptop.
- ***¿Cuál es el número promedio de horas teletrabajadas durante la pandemia y como ha afectado tu vida personal?***
- Bueno, a veces me ha tocado estar en reuniones desde muy temprano, me ha tocado comer, delante de la laptop, desayunar. Aproximadamente 12 horas, aunque trato en lo posible de que no me invada, de tener mis espacios, pero es bien complicado
 - En plena pandemia no teníamos horarios, era 24/7.
- ***¿Se ha visto afectada la comunicación con sus compañeros y personal de trabajo?***
- No es fácil, hablarle a una máquina, tiene sus problemas.
 - Yo hablo con mi gente a diario, no hay un día que yo no hable con ellos, más bien el día que yo no ando así se preocupan.
- ***¿Cómo crees que haya cambiado tu estado de ánimo y el de tus compañeros de trabajo después de la cuarentena y debido al teletrabajo? ¿por qué crees que cambió?***
- Nos hemos vuelto más solidarios unos con otros.
 - Siempre hemos tenido un buen ambiente.

- Hemos llevado un ritmo bastante divertido, hacíamos el trabajo súper bien y nos metíamos unos retos medios locos, porque nos poníamos unos retos súper fuertes, íbamos contra corriente, todo el tiempo.
- ***¿Cómo sientes que tu productividad laboral haya cambiado?***
 - No ha cambiado sino se ha hecho más consciente de lo que necesita mejorar, el no estar todos los días en la oficina ha obligado se ha visto más problemas que tenían algunos de nuestros procesos.
 - El propio proceso de evaluación de desempeño va a tener que cambiar, la forma en que seleccionábamos, la forma en la que nos comunicábamos, la forma en la que sacábamos documentos, todo ha tenido que cambiar, entonces yo creo que más que hacerse más productiva, ha sido más reveladora de lo que necesitamos mejorar.

3. Transcripción entrevista a profundidad a Lucy Tenorio – Auxiliar de flota

- ***¿En qué modalidad de trabajo te encuentras actualmente dentro de Petroperú? ¿Cuándo comenzaste esta modalidad y cómo fue la transición?***
 - Estoy en trabajo remoto desde julio del año pasado.
 - Yo en marzo estuve de vacaciones, me fui a Arequipa y se me complicó con el fallecimiento de mi papi, más lo de la pandemia y el cierre de las oportunidades de poder viajar, no había transporte terrestre ni aéreo. Por lo que me vi obligada a estar hasta fines de junio en Arequipa.
 - Tuve todo el apoyo de mi jefatura y del personal de Petroperú, a partir de Julio es que paso a trabajar de manera remota.
 - La transición fue un poco drástica para todos los que no estuvimos preparados para una situación como esta, pero tuvimos el apoyo de la empresa.
- ***¿Qué medios utiliza la empresa para comunicar los nuevos cambios de trabajo y qué facilidades les brindaron? (laptops, sillas, escritorio)***
 - Inicialmente, me comunicaba directamente, posteriormente emitieron unas cartas donde nos daban la forma de trabajo que cada uno iba a tener.

- A mi me dieron la carta en cuanto supieron que llegué a lima. Y luego me dieron todas las facilidades para poder traer a mi casa mi máquina, mi silla y todo lo que necesitaba.
 - Nos han dado las facilidades de varias plataformas con las que estamos trabajando de una manera eficiente y coordinada.
 - Tenemos las firmas electrónicas que nos permite la revisión de documentos.
- ***¿Cómo asumiste los cambios impuestos por la empresa desde el anuncio de la cuarentena? Y ¿Cuál es tu nueva rutina de trabajo? (Horarios/charlas/conferencia)***
- Creo que todos con la madurez suficiente, nuestro interés fue que tengamos que seguir trabajando de que no tenga que parar la empresa.
 - Nos afectó la convivencia familiar porque cuando asistíamos a la oficina central sabíamos que entrábamos a las 7 am, almorzábamos a las 12 del día y salíamos a las 4:36 de la tarde. Ahora, estoy mucho más organizada pero antes todo era más difícil. Porque no solo tenía que ver el tema laboral sino también los temas de la casa, doméstico, comidas, etc.
 - Hay días en que sí me quedo hasta altas horas de la noche.
 - Por conciencia y porque así quiero que sea, yo estoy dispuesta a apoyar a mis compañeros y por ende a mi empresa.
- ***En tu opinión: ¿Cuáles son los retos más grandes que ha enfrentado la empresa al implementar el teletrabajo? ¿Y si estaba preparada para esta modalidad de trabajo?***
- Direccionado solo al teletrabajo, definitivamente en Petroperú habemos, y me incluyo, personas muy adultas y hay muchas personas que le tienen miedo a la máquina.
 - Han puesto muchas plataformas para que podemos acceder a ellas para diferentes funciones y diferentes facilidades de trabajo.
 - Nos han capacitado, pero aún hay compañeros que siguen preguntando cómo se hacen ciertas cosas.
 - La empresa se sigue preocupando, pero depende de los trabajadores que le pongan empeño.

- Como hay mucha gente joven que tú saben están más inmersos en la tecnología y todo lo demás, entonces se compensa, y digo Petroperú sigue poniendo el hombro y sigue empujando. Te digo, la situación como se presentó y ha habido muchas empresas que han cerrado y todo lo demás.
 - Creo que ninguna empresa, o muy pocas empresas han estado ya con este sistema de teletrabajo. En algún momento yo pienso que sí hubo un proyecto de esto, porque ya tuvimos algunas empresas que trabajan con Petroperú la experiencia del teletrabajo. Lo estuvieron pensando de repente sí, ahora es una realidad de que más bien están pensando en dejar un buen porcentaje de los trabajadores y seguir así de por vida. Sobre todo, la parte administrativa nos vamos a quedar en teletrabajo.
- ***¿En qué crees que ha beneficiado y perjudicado el teletrabajo a nivel laboral? ¿Cómo ha afectado esta modalidad en el clima organizacional de la empresa?***
- En beneficios, yo creo que las empresas se han beneficiado económicamente porque han bajado costos olímpicamente en muchos aspectos, el mantenimiento del edificio, servicios, los pagos adicionales por decirte algo, movilidad que nos pagaban a los trabajadores. Son cosas que ya no nos están pagando porque ya no lo amerita. En servicios, vigilancia y todo esto, económicamente Petroperú se ha beneficiado.
 - Para mí, básicamente, en lo económico porque en lo laboral yo creo que el tener a sus trabajadores a la mano les era mucho más beneficioso para tener que hacer el trabajo del día a día.
 - En qué estamos en desventaja, el interactuar y de tener a la mano el hecho de que puedas comunicarte con las áreas que están inmersas a tu trabajo facilita mucho el sacar el trabajo de una manera más óptima o en menor tiempo, y el mismo trato, te hablo por ejemplo con mi jefe, con mis compañeros de trabajo; se ha puesto un poco más distante, es que todo es ya por la pantalla o por escrito. Ya no hay esa interacción directa con la persona que para mí sí es básica. Además de que no tenemos a la mano toda la información que a veces requerimos para hacer el trabajo. Antes de la pandemia teníamos la documentación, pero como ya no fuimos más a la oficina entonces a veces para tener documentación en archivos y todo esto ya no

los tenemos a la mano. Ahora, con todos estos cambios ahora sí los archivos todos son digitales. Los están digitalizando, pero poco y dicen, mira que somos tantas áreas y con tantos años.

- ***¿Ha realizado la empresa capacitaciones o charlas sobre la nueva modalidad laboral del teletrabajo?, ¿Cómo se te informó sobre estas actividades?***

- Muy poco, nos reunimos cada dos semanas aproximadamente hay una reunión con el gerente general a nivel empresa, pero una cosa específica que den para el teletrabajo no. Osea han explicado de una manera global, una cosa macro. Nada así específico.
- Inicialmente, como te digo usamos mucho lo que es el correo. El correo de la empresa para hacer las agendas de capacitación. Nos dan las fechas de capacitación y adicionalmente nos cuelgan en la plataforma la capacitación. Entonces tenemos las facilidades de poder acceder, son tutoriales lo que nos cuelgan de las capacitaciones. Los podemos bajar, pero tenemos la facilidad de tenerlo en la intranet, nadie lo baja. Tenemos a la mano los tutoriales.

- ***¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para mantenerse conectados con su equipo y la empresa? ¿Qué se podría mejorar respecto a estos canales de comunicación?***

- El zoom, tenemos Teams, como un tipo de chat que es comodísimo de poder usar, además de que es súper amigable y tiene un montón de pantallas donde puedes usar para agendas, videos, hacer las reuniones. Los teléfonos, los celulares que si bien es cierto no todos tenemos el celular de la empresa, todos conocen el celular de uno y del otro. Existen plataformas más grandes para enviar documentación, pero no la utilizo.

- ***¿Cómo mide la empresa tu desempeño laboral?***

- Te soy sincera, no lo sé. Realmente no sé cómo lo están midiendo. Yo reporto a diario la asistencia de los trabajadores, porque bueno hay muchos casos de que hay viajes y todo lo demás. Veo trabajos administrativos y operarios, ambos. Hago el

cuadro, quienes van a asistir y si van a asistir en qué modalidad de trabajo, si mañana vas a estar como presencial, informo a recursos humanos que va a ir a presencial. Pero los que están en remoto y los que están en esto si tienen las 8 horas laborales no lo sé. No sé cómo lo está manejando la empresa.

- Directamente conmigo sí es más fácil, porque él sabe que todo lo agendado que tenemos para sacar en el día o en una semana o lo que tenemos programado en el mes yo voy sacando, entonces él va viendo que sí estoy trabajando. Son trabajos por metas/objetivos.

- ***¿Con qué modalidad de trabajo te quedarías?***
 - Presencial por la interacción con mis compañeros y por las facilidades que tengo en la oficina. No por beneficio personal sino para hacer mi trabajo de manera más eficiente.

- ***¿Cómo es que el tema del teletrabajo ha afectado tu vida personal?***
 - Inicialmente nos afectó más a mí. Fabricio, que es mi hijo, sobrellevó las cosas muy bien y él maneja de manera muy inteligente las cosas muy bien, pero sí. Entré en depresión, el solo hecho de pensar en que mañana me puedo poner el mismo buzo que hoy día y si no me maquillo no pasa nada, sí me afectó. El solo hecho de tener que arreglarme, de saber que tenía que pensar en qué me pondría mañana, sí me afectó.

- ***¿Cómo haces para separar tu vida personal y laboral?***
 - Como te digo yo respeto mucho mis horas de trabajo. Desde las 7 de la mañana, yo estoy trabajando desde el cuarto para las siete y luego organizo como a las 12 del día. Si tengo que cocinar, cocino; y si no pido algo de delivery ya no me alcanza el tiempo. Por las tardes para mí sí es sagrado de 6 de la tarde hago ejercicios. Es algo que me relaja y lo hago en coordinación con mi esposo porque salimos a trotar y salimos los dos. Eso nos ha ayudado a sobrellevar incluso nuestra relación de pareja.

4. Transcripción entrevista a profundidad a Sonia Castillo Martínez – supervisor control mov. inventarios

- *¿Con qué modalidades de trabajo cuenta Petroperú en este momento? ¿cambió la estructura organizacional de la empresa debido a la pandemia?*
 - El lunes 16 de marzo nos dijeron que ese día se trabajaría hasta medio día. Los jefes iban a comunicar quienes entran a remoto y quienes ingresan a presencial. Yo estaba con auditoria, me dijeron “tú te quedas en presencial”, pero solamente estuve una semana.
 - Nos mandaron a todos a remoto.
 - Personas mayores de 60 a su casa, a remoto.
 - En planta si comenzaron a trabajar, las personas que tenían enfermedades autoinmunes también estaban en remoto.
 - Mandaron a personal joven a las plantas a reemplazar a facturadores.
 - Implementaron medidas de seguridad en la empresa, fue un cambio bien drástico.
 - Nos comunicaron a través de una carta de la empresa que nos decía que había dos formas de modalidades de trabajo de acuerdo a lo que establecía el Ministerio, decía “Teletrabajo consiste en tal cosa. Presencial tal cosa”, es una definición pequeña que decía que “Usted está bajo la modalidad de teletrabajo”, de su conformidad y tenías que firmar, esa es la forma en que lo comunican.

- *¿En qué crees que ha beneficiado y/o perjudicado el teletrabajo a nivel laboral? ¿Cómo ha afectado esta modalidad en el clima organizacional de la empresa?*
 - A los que teníamos laptop nos recargaron el trabajo de los que tenían deskop y tenían que esperar por recibir los equipos a sus casas.
 - Charlas de capacitación para el uso de lo que es las video llamadas,
 - Nos programaron capacitar al personal desde acá, manera virtual, lo sufrí de verdad porque justamente cuando tenía que exponer se me fue el audio.
 - La vida familiar en mi aspecto, es un perjuicio, porque a veces estas todo el día frente a una computadora, que no tienes ni tiempo de tu vida familiar, a veces almuerzo en mi sitio de trabajo, desayuno en mi sitio de trabajo y ceno ahí solita.

- ¿En qué me ha beneficiado? en nada. He tenido que ampliar el ancho de banda, porque somos tres personas que usamos el internet y se colgaba, gastamos más lo que es electricidad, y la empresa no asume eso porque no hay como medirlo.
 - A nivel empresa le ha beneficiado porque ya no es tan pagando la movilidad
- ***¿Qué tipo de facilidades/herramientas ha brindado la empresa a sus colaboradores para que cumplan con sus funciones de trabajo?***
- A los que teníamos laptop dijeron “se llevan la laptop”
 - A los que trabajaban con desktop, la empresa le envió el equipo a su casa. Nos dieron como medida que el que quería podía traerse su escritorio y su silla ergonómica.
- ***¿Ha realizado la empresa capacitaciones o charlas sobre la nueva modalidad laboral del teletrabajo?***
- Se me hizo un mundo estar dictando clases de capacitación, lo que pasa es que algunos se conectaban sin video, no sabían si estaban o tú estabas hablando sola, entonces fue un poco fastidioso.
 - Subieron los operadores de planta a facturación para cubrir a los trabajadores mayores de 60 años, como no sabían facturar les tuvimos que dar charlas de capacitación
- ***¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para mantenerse conectados con su equipo y la empresa? ¿Qué se podría mejorar respecto a estos canales de comunicación?***
- Primero fue por correo, nos dieron un celular de la empresa, a los que no tenían les asignaron un celular.
 - Tramitamos la firma digital ante RENIEC a través de recursos humanos.
 - Nos dieron teléfonos dedicados a mesa de ayuda, soporte a través de Anydesk. Monitorean tu equipo, ingresan a tu máquina y es como lo estuvieran revisando.
 - Webex y Teams.

- ***¿Cuáles son los métodos que utiliza la empresa para medir el rendimiento/cumplimiento del trabajo que desempeñan sus colaboradores?***
 - Nos han creado unos formatos Excel donde se escribe lo que se ha hecho por día y por semana. Se tiene que enviar todos los lunes.
 - Con mi equipo si me reúno, pero es por trabajo, con mi equipo en nivel supervisor trabajamos y bromeamos, pero a nivel de jefes no es más formal.

- ***¿Cuál ha sido el reto más importante que has tenido que afrontar a nivel laboral en esta pandemia? ¿Crees que el teletrabajo ha afectado tu vida personal?***
 - Estresada, que he llegado hasta crisis migrañosa. He llevado clases de canto y después estuve haciendo ejercicios por Zoom, me inscribí con una clase que daban los profesores de charlas virtuales, y así tratando de pasarla para reducir el estrés.
 - No hay un respeto con los horarios de trabajo.
 - Requerimientos de auditoria, seguimos encerrados, pero con más trabajos.
 - No hay un reconocimiento, es como que es parte de tu trabajo.
 - Mi rutina, antes me levantaba, me iba a correr, calentaba el cuerpo, un duchazo, me iba a la oficina, saliendo de la oficina a las 5 a más tardar me iba al gimnasio y nadie me fastidiaba, ahora no puedo hacerlo.
 - El reto más grande las capacitaciones de verdad, darlas a nivel nacional, enfrentarme a dictar charlas a través de una de estas plataformas.

- ***¿se ha visto afectada la comunicación con sus compañeros y personal de trabajo?***
 - El clima organizacional creo que sí porque no hay comunicación con los jefes.
 - Los jefes te comunican a través de un correo “Preséntame tal reporte”.
 - La comunicación es a nivel supervisor- auxiliar.

5. Transcripción Focus Group I – Trabajadores Petroperú

- *¿Cómo fue que la empresa les comunicó, a través de qué medios, el cambio de trabajo de la modalidad presencial a la modalidad de teletrabajo, ¿cómo fue la transición de una a la otra y cómo asumiste estos cambios?*

Trabajador 1:

- Cada jefe hizo su reunión y nos comunicó el mensaje de la gerenta.
- Como al medio día nos dijeron a la una se van, solamente son 15 días, de allí vamos a ver como se van suscitando las cosas y ya les vamos a estar comunicando.
- Después de 42 días de licencia con goce de haber, el día 43 me reincorporo por trabajo remoto y a partir de allí es cambiar toda la dinámica de nuestras actividades.
- El premio Copé que toda la vida había sido en físico lo tuvimos que cambiar a una plataforma virtual que nos fue bien complicado.

Trabajador 2:

- Nos enterado por el mensaje de la nación, pero fuimos a trabajar el lunes, un día mucha incertidumbre.
- Nos dijeron que nos iban avisando, que por 15 días todos nos íbamos a las casas.
- Nos llevábamos lo que podíamos, archivos y todo lo demás, pero pensábamos que era 15 días nada más, no duró nada de 15 días.
- Por mi puesto yo iba a estar en descanso compensatorio, en realidad yo dije vacaciones.
- Regresé al trabajo un 11 de mayo y me incorporo a remoto. Oficialmente me mandan una carta virtual al correo, diciéndome que empezaba en tal fecha hasta tal fecha, en ese momento todavía era que te ponían hasta cuando iba a durar mi compensatorio.

Trabajador 3:

- Me agarró en todo un proceso de cambio de área. Yo me iba a Arequipa el 13 de marzo, pero resulta que sale una disposición en la empresa en que las zonas que estaban catalogadas como zona roja, no podíamos viajar. A mí me comunican que iban a cambiar mi pasaje a Tacna, pero el lunes 16 me dijeron que ya Tacna tampoco iba a poder ser y que me vaya a mi casa y que me iban a dar instrucciones.
- No tuve vacaciones, actualmente lo estoy realizando de manera virtual en Lima, yo estoy acá en Lima y por suerte hemos tenido buena empatía con los clientes.

- *¿En qué crees que ha beneficiado y perjudicado el teletrabajo a la empresa y en tu vida personal? ¿Cuáles crees que hayan sido los retos más grandes que has tenido que enfrentar a partir del teletrabajo?*

Trabajador 3:

- Fue todo un cambio en el ámbito personal, familiar, así es, pero para mejor siempre. Me mudé con mi novia al empezar la cuarentena.
- En lo laboral ha habido que acostumbrarse un poco a estas nuevas tecnologías, estos nuevos métodos de comunicación con los clientes, porque hay clientes que no están familiarizados y hay un poco que irlos educando, irlos acostumbrando a estos métodos para poder llegar a ellos.

Trabajador 1:

- Beneficiado a la empresa, yo creo que ahora al ser todo digital, estamos consumiendo menos cantidad de papel y es en beneficio no solo de la empresa sino para la sociedad por un tema ambiental.
- Ha sido muy difícil adaptarme porque era en mi espacio familiar crear otro espacio que tendría que ser el espacio laboral y crear otro espacio para que sea la escuela de mi hija.

- Tuve que despedir a la persona que me ayudaba en casa, entonces tenía que darme el tiempo también para hacer cosas de la casa y eso es un súper reto.

Trabajador 2:

- El proceso ha sido difícil, yo veo el tema más administrativo, ahora como todo es digitalizado, todos los documentos; los memos, las cartas, oficios, la correspondencia interna y externa es a través de un programa que se llama Ciscorp, es bien amigable, pero es con la práctica que uno se acostumbra a usarlo.
 - En la casa si ha sido un tema para mí de adaptarme, porque tengo una hija pequeña que ha estado en clase y en un mismo ambiente, yo concentrada en mi área, en mi espacio. Me llama uno, me escribe otro, mi jefa, y tengo que estar de vigilante de mi hija que este con la cámara prendida, atendiendo a la profesora. Yo misma me he recargado, porque he tenido muchas cosas, de ama de casa, cocinera, lavandera, el colegio y también he tenido que atender a mi mamá que ha estado delicada.
 - Otro reto fue manejar los programas que ahora estamos manejando, pero en realidad, todo ha fluido bien.
- *¿Qué herramientas utilizas para que tu jefe directo mida tu rendimiento laboral? y ¿Qué tan frecuente es la comunicación con tu jefe y qué canales de comunicación utilizan?*

Trabajador 1:

- Trabajar por objetivos en base a resultados. Cuando tú ya tienes indicadores, se ven los resultados.
- Los jefes van viendo los resultados a través de indicadores.

- Tenemos un informe semanal, que es como el reporte de todo lo que tú has hecho en la semana, lo pasamos a la jefatura como informe de evidencia del trabajo realizado durante la semana.
- Todos los días tengo comunicación con mi jefe, utilizo el teléfono, Zoom. Tenemos una sala Zoom de gestión cultural, utilizamos mucho esa sala, el Microsoft Teams, para reuniones, también de coordinación, mucho teléfono, WhatsApp, por allí ya trabajas.

Trabajador 3:

- Usamos mucho el WhatsApp, que se ha convertido en una herramienta básica.
- Hay una medición diaria, porque diariamente nos pasan los reportes de ventas de cada zona.
- Tenemos también una aplicación donde nosotros vamos reportando, Petrorutas.
- Con mi jefe hablamos diariamente y a cada rato, interactúa mucho con nosotros, también con los clientes, usamos mucho teléfono, sobre todo WhatsApp, tenemos varios grupos en el WhatsApp, dependiendo la jerarquía a la que queremos llegar, con el nivel de comunicación y correos, básicamente es lo primero.
- Usamos plataformas como Webex y Microsoft Teams para tener reuniones a nivel de unidad o de jefatura o gerencia.

Trabajador 2:

- Todos los días converso con mi jefa, nos estamos wasapeando, llamando, por correo. Al igual que con mis compañeros, todos esos canales de comunicación.
- Los reportes de actividades que son semanales. Se consolida, se presenta y todo eso va firmado por el jefe y el gerente del departamento, eso está en una carpeta de cada

trabajador para efectos de Recursos Humanos y de Auditoria, ya que es un requerimiento de evidencia, del trabajo remoto de cada trabajador. Es importante y obligatorio la entrega semanal de ese reporte de actividades.

- *¿Has sentido el apoyo tanto de la empresa como en tu área de trabajo cuando has tenido que enfrentar algún problema personal o laboral? ¿Sientes que formas parte de un equipo de trabajo a pesar de no tener una presencia física en la organización?*

Trabajador 2:

- Siento que la flexibilidad la tengo con mi jefa inmediata, yo le puedo decir algo y ella me dice al toque okey, anda, hazlo, o lo conversamos.
- A nivel empresa lo que he sentido sí es bastante incertidumbre laboral. Cuando estuve con descanso compensatorio, antes de empezar a trabajar, yo ya estaba preguntando cuándo retorno porque ya veía que la gente retomaba. Al principio 15 días bacan, un mes, pero pasa el tiempo y te vas preocupando, si ibas a volver o no. En mi área regresamos todos, pero he tenido casos de muchas compañeras de otras áreas, que no regresaban y que estaban preocupadas.

Trabajador 3:

- He tenido suerte con los jefes que he tenido, porque han sido personas bastante comprensibles y asequibles y de mucho apoyo. He tenido mucho su apoyo, para cosas de ámbito personal, tipo emergencias o cosas de urgencia, no necesariamente médicas, pero, si de repente en cosas que necesitaba algún tipo de apoyo.
- Ha habido cierta incertidumbre, pero por el hecho de que no había mucha información de lo que se venía a futuro, yo soy una persona de riesgo, en el centro medico ya me han declarado así, entonces, yo no puedo hacer un trabajo presencial,

pero no sabía con este tema de la pandemia si es que iba a tener que ir a la oficina o no iba a ir.

Trabajador 1:

- Hemos tenido la gracia de trabajar con jefes humanos, con líderes, que de alguna forma, nos escuchan y cualquier problema que uno pueda tener sí comprenden la situación y nos apoyan.
 - A nivel de empresa yo creo que la empresa tardó un poco en mostrarse, porque recién se implementaban todas estas plataformas, ahora el gerente general sí brinda todo el tiempo video conferencias, para ver los avances de la empresa, en ese momento yo creo que no lo hacían, porque no trabajaban con las herramientas digitales como lo estamos haciendo ahora.
- *Se han realizado actividades virtuales para incrementar la confraternidad en la empresa o tu área de trabajo, celebraciones de cumpleaños etc. ¿Cuáles han sido?*

Trabajador 2:

- Hemos hecho por navidad algo más grande, porque de todas maneras por cumpleaños simplemente mandábamos el saludito.
- Todos se saludaban por los grupos de WhatsApp, algo que antes era como tú dices, un almuerzo, un compartir, otra cosa que se extraña tanto.
- Esta reunión de confraternidad que hicimos en navidad fue muy bonita, creo que estuvimos casi todos los 30, la pasamos muy bonito, hicimos un bingo, sorteo, show, hubo concursos de disfraces, y creo que fue algo muy divertido, donde todos nos pudimos ver, porque era obligatorio la cámara prendida y todos pudimos compartir, nos reímos y la pasamos muy bonito.

- Dentro de la empresa en general, también hemos compartido baby shower, ha habido también despedidas muy emotivas de amigos que se han acogido a los incentivos.

Trabajador 1:

- yo me reúno con mi equipo de gestión cultural, a veces con la gerenta, pero digamos como gerencia no nos habíamos reunido sí algunas veces, pero más un tema informativo, más laboral.
- Yo no he tenido la oportunidad de tener ni baby shower, ni de haber entrado a ver las reuniones porque creo que también las transmiten, las despedidas. Lo que se suele hacer es que hacen videos que te los envían por el correo, los ponen en YouTube, tú puedes entrar, los puedes ver, son videos amigables, pero nada tan cercano como la navidad.

Trabajador 3:

- Ha habido una que otra reunión, se ha utilizado digamos en una reunión del área comercial, que era para dar algún tipo de información formal y de allí fue la reunión para uno relajarse, estar conversando con los compañeros. Siempre la preocupación de cada uno en sus casas.
- Ha habido varios baby shower, para el día del petrolero me parece que nos juntamos los del área comercial, tuvimos un pequeño Zoom, por allí la gente abrió una cervecita, ya como era 8 de la noche, para amenizar, la gente tomó y se hizo un brindis con todos, pero también ha habido reuniones por navidad.

- *¿Qué modalidad de trabajo elegirías si mañana se acaba la cuarentena?*

Trabajador 2:

- Yo me iría por el mixto y dependería mucho de que sigan los mismos temas económicos y me quedo yo en el remoto, permanentemente, pero empezaría por un mixto, o sea, remoto y presencial.

Trabajador 1:

- Mixto, estar unos días en Petro y otros días en mi casa.

Trabajador 3:

- Como seres humanos necesitamos la interrelación con otros, yo como comercial si es necesario que en algún momento tenga que tener trabajo presencial, pero no en oficina, sino básicamente visita a los clientes, la relación con ellos, estar presente en el lugar de trabajo de ellos, para poder hacer negociaciones, conocerlos más, me voy para la mixta definitivamente.

6. Transcripción Focus Group II – Trabajadores Petroperú

- *¿Cómo fue que la empresa les comunicó, a través de qué medios, el cambio de trabajo de la modalidad presencial a la modalidad de teletrabajo, cómo fue la transición de una a la otra y cómo asumiste estos cambios?*

Trabajador 1:

- el nexa que yo tenía para que me den comunicación formal fue con la gerente
- Cada gerencia en particular, debería tener un plan de salida.
- Se nos comunicó por una carta, donde se nos indicaba que a partir de tal día pasabas a la modalidad, de acuerdo a la modalidad que pasabas; en mi caso esos primeros 15 días fueron de suspensión, licencia.
- En mi área se vio conveniente que el personal que trabaja con unidad de prensa continúe trabajando de forma remota mixta.
- Los primeros 15 días fueron de mucho aprendizaje y para adecuarse a esta modalidad.
- A partir de abril prácticamente toda el área de comunicaciones pasó a ser un área de modalidad remota.

Trabajador 2:

- Empezamos a correr con varias cosas y a cargar documentos, cargar files y llevarlos para seguir trabajando durante estas dos semanas, porque al menos nosotros si

teníamos claro que íbamos a seguir trabajando, porque el rubro de hidrocarburos, la atención a la policía en los grifos, la planta iba a seguir trabajando.

- Al inicio fue bastante más lento, empezamos a acomodarnos, luego oficialmente nos comunicaron, nosotros si continuamos trabajando normal, pero desde casa.
- Tengo un trabajo mixto, salgo a ver algún cliente, a ver un tema puntual, y trabajo desde casa.
- Primero fue en la oficina, nos comunicaron ahí verbalmente la decisión de que tenemos que ir a casa.
- Formalmente nos informaron que trabajábamos de remoto y con el tiempo ya se fueron afinando varias cosas, del reporte que se tenía que entregar, de la forma que tenía, no había marcas, sino la forma que tenías que reportar, fuimos organizándonos ya en las reuniones, pero si, al inicio fue verbal en la misma oficina, ya luego un documento de por medio.

Trabajador 3:

- Salimos y empezamos a trabajar normal desde casa, luego de un par de semanas ahí recién nos dijeron y ya también nos indicaron formalmente por intermedio de una carta de que íbamos a parar un poco.
- Todos creo que en mi área están tranquilos trabajando en remoto y es que hay un montón de chamba, no hay horarios a veces de término.
- Tanto en remoto, como en presencial era lo mismo, entonces como que no sentimos esa pegada porque siempre estamos contestando el WhatsApp.
- En casa la verdad me parece mucho más tranquilo, full chamba sí, pero al menos a mi si me ha acomodado bastante, sobre todo que tengo hijos, por lo menos yo voy trabajando y voy chequeando si están en clase. me ha favorecido bastante que yo este también en remoto.

Trabajador 4:

- Me comunicaron también por una carta, pero, al inicio fue de forma directa y verbal.

- Mi jefe me llamó y me dijo “Bueno, ya hay una medida, tenemos que detener un poco el trabajo. Entonces, como tú eres labor administrativa, si vas a tener que hacer labor remota”.
 - Al principio yo no tenía nada porque teníamos una PC de escritorio, entonces lo único que hicimos fue retirarnos con nuestras cosas, pero ya luego nos comenzaron a asignar laptops de la empresa, entonces ahí también obviamente en la carta nos informaron nuestra modalidad.
 - Yo comencé al inicio con semipresencial.
- *¿En qué crees que ha beneficiado y perjudicado el teletrabajo a la empresa y en tu vida personal? ¿Cuáles crees que hayan sido los retos más grandes que has tenido que enfrentar a partir del teletrabajo?*

Trabajador 3:

- Se complicaba un poco tener algún documento físico. Algo que en verdad se ha debido de hacer hace mucho tiempo era implementar documentos digitales para no gastar tanto papel.
- No la he tenido nada difícil ya que yo tenía mis documentos en digital lo cual era más fácil.
- Todo lo que he necesitado lo he tenido al alcance, la computadora me la dieron.
- Otro beneficio que he tenido, son del trabajo ya que para toda la actividad que hacemos no es necesario estar en una oficina.
- El mayor beneficio para mí más que todo ha sido por mi familia, tengo un bebé de un año y 9 meses. Ahora con el trabajo, estoy en el trabajo, él está correteando, lo miro, pero sigo trabajando.
- Compartir un poco más con mis hijos
- En la parte de desventajas de repente en los horarios, estamos en la casa y tenemos que prender la computadora si te piden algún documento a cualquier hora.

Trabajador 1:

- Poder pasar tiempo con mi esposa.

- Las personas que tienen que ir a laborar afuera, a la oficina, siempre tienes ese riesgo de poder contagiarte.
- Una dificultad en mi área es que no teníamos asignadas laptops, teníamos Deskop. Como gerencia tenemos asignado dos laptops, no para una persona, sino para áreas en específico y se la rotaban un poco los que estaban presencial mixto.
- Ahora era no tener un horario fijo, los primeros meses era un poco más desorganizado
 - El reto por decir más fuerte que hemos tenido no tanto como personal, sino como gerencias, es adaptarnos. Nosotros trabajamos con la parte cultural y todos los eventos que tenemos siempre han sido presenciales, teníamos talleres, eventos en el auditorio, presentaciones y era ¿Cómo poder hacerlo de forma virtual?
- El logro más que mío, es en conjunto el podernos haber adaptado a esta nueva modalidad y sacar ventajas también.

Trabajador 2:

- Dejar de usar tanto papel.
- Ahora ya puedes firmar digitalmente, algo que podías hacerlo en una semana lo haces en una hora, es alucinante el tiempo que te ahorras.
- Podemos tener varias reuniones y todas seguidas, terminas una y empiezas otro, incluso dos reuniones al mismo tiempo, y para mi es genial.
- Las cosas las coordinas muchos más rápido, ahora no importan donde estés, te juntas y coordinas muy rápido las cosas, ese es un gran beneficio.
- Para muchas personas es fácil y para otras les cuesta adaptarse a la virtualidad.
- Una dificultad es que antes se podían cortar ciertos horarios para hacerlos exclusivos de cada personal.

Trabajador 4:

- Mi beneficio es que donde tenga señal de Wifi puedo ir a cualquier lado, puedo visitar a mis padres y llevar mi laptop para conectarme.
- Otro beneficio para mí es que justo comencé hacer una maestría y he podido avanzar también con la modalidad virtual. Acople mis horarios de trabajo con la universidad para poder conectarte.

- Perjuicio, que ya no tengo horario.
 - Otro reto para mí ha sido, como yo trabajo con bastantes personas de diferentes edades, desde jóvenes hasta bien adultos, hay quienes son proactivos de querer aprender y otros que quieren que uno haga el trabajo por ellos.
 - Que todos se adapten fue un reto al inicio
- *¿Qué herramientas utilizas para que tu jefe directo mida tu rendimiento laboral? y ¿Qué tan frecuente es la comunicación con tu jefe y qué canales de comunicación utilizan?*

Trabajador 4:

- Todo lo que hago diariamente siempre pongo copia a mi jefe, correos de respuestas, correo pidiendo información, así sea un correo que no va dirigido a él, pero que, si es parte de mi labor y que me lo está pidiendo otra área, igual lo copio a él, entonces para que sepa.
- Lo llamo, pero no es habitual, porque siempre y cuando yo lo mantenga comunicado con correo, le diga, estimado jefe, nos han pedido esto, estoy haciendo esto y tenemos fecha para tal momento lo revisamos y espero que me responda, si no me responde le dejo un WhatsApp.
- Lo más efectivo es el WhatsApp
- Tenemos un comité mensual, es un comité de levantamiento de información y de reportes mensuales, donde allí participamos casi toda la gente del área.

Trabajador 1:

- Desde antes siempre hemos tenido un canal muy directo con el WhatsApp.
- Tenemos un chat donde están los coordinadores y los jefes.
- Tenemos una reunión todos los lunes y ya es algo sagrado, a las 11.
- Tenemos reunión con los jefes, coordinadores y los gerentes, en donde prácticamente, reportamos nuestra semana por decir, o lo que está pendiente o más que nada lo que se viene esta semana. Esta reunión dura aproximadamente dos horas.
- Tenemos también reuniones por Teams.

- Reportamos semanalmente, un reporte que se le manda a la secretaria de nuestra gerencia para que ella lo administre
- Yo reporto a mi jefa directa y los que son jefes de unidad, ellos tienen que verificar los reportes de todo el personal a su cargo.
- Se han multiplicado un montón las llamadas, antes en oficina yo iba y coordinaba a diferentes pisos, ahora todo lo hago por teléfono.
- Yo si me he sentido en contacto con todos mis compañeros de la gerencia, a diferencia de otros que capaz se han sentido aislados en esta cuarentena.
- Los canales básicos, correo, WhatsApp y el Teams.

Trabajador 3:

- Nosotros por correo, WhatsApp, el Teams, el Zoom.
- Tenemos un WhatsApp, de toda la gerencia y aparte otro que es la gerencia de departamento. Uno es el global y el otro es de ya tu departamento allí nos reportamos día a día.
- Lo que más que abarca es el reporte semanal en Excel, todos enviamos un reporte de todo lo que hacemos de lunes a viernes. Tienes que poner todas las cosas que has hecho, así sean llamadas, lo que sea que hayas hecho con el resultado y medios probatorios
- Yo tengo una comunicación diaria con mi jefe directo.
- Tenemos reuniones semanales, que muy aparte allí también hablas y dices a groso modo lo que hiciste y lo que estás ejecutando.

Trabajador 2:

- Los canales que utilizamos son el Teams, Webex, WhatsApp, correo, llamadas telefónicas, yo me comunico con mi jefe todos los días, varias veces al día.
- Con los compañeros y otras áreas la comunicación es diaria, por lo menos intentamos tener una reunión diaria, hay días en donde hay varias reuniones, hay días que de repente solo hay una.
- Reportes personales y el reporte semanal.

- También tenemos indicadores, reportes de ventas diarios y indicadores de desempeño del vendedor y del área o de la zona, o de la unidad.
 - Indicadores de contacto, clientes ganados, clientes perdidos, etc.
- *Has sentido el apoyo tanto de la empresa como en tu área de trabajo cuando has tenido que enfrentar algún problema personal o laboral. Sientes que formas parte de un equipo de trabajo a pesar de no tener una presencia física en la organización*

Trabajador 2:

- El trabajo presencial te genera mucha más unión, familiaridad con tus compañeros.
- Ahora hay mayor integración con compañeros en las zonas de la selva, del norte o del sur del país. Hay temas que podemos ver en común mucho más seguido.
- Hay retos muchos más grande para nuestra chamba que antes significativa salir a ver un cliente, ahora contactar un cliente, buscarlo, tiene otro nivel de dificultad.

Trabajador 3:

- Ahora es un poco más unida la situación, porque ya puedes contactarte con todos, estés donde estés, te reúnes de una vez con todos, porque es por intermedio del Zoom o del Teams, entonces ya se comparte más.
- He tenido algunas citas al médico y bueno una vez estuve con descanso médico por 3 días, pero igual me pedían el por favor de apoyar. Sin embargo, en mi área si siento apoyo cuando lo necesito.

Trabajador 4:

- Siento que nos estábamos dividiendo un poco las funciones, antes tal vez una persona concentraba todo, o de repente alguien más bien, no tenía muchas funciones definidas y por eso es que de repente no se veía mucho su participación.
- Siento que nos hace ser un poco más organizados como área y también nos hace apoyarnos en ciertos rubros que ya cada uno conoce.
- Rescato mucho el apoyo de mi área, porque, bueno tuve un episodio en el que tuve que moverme de Lima por mis papás. Pedí vacaciones, pero tuve que quedarme 3 semanas

más y no podía conectarme a hacer mis labores, pero mis jefes me dijeron no te preocupes, acá lo vemos, una persona se va a encargar.

- Siempre estoy con el celular conectada, tenemos un chat grupal de toda el área y allí siempre nos mandamos información, o nos saludamos por cumpleaños.

Trabajador 1:

- Ha habido más integración con algunas partes, más comunicación con los coordinadores, la gente que no está en Lima.
- Tenemos comunicación no todos los días, pero en la semana más de 4 veces al menos.
- La comunicación con mi área es bien fluida, aparte de las reuniones que tenemos semanalmente, mi gerente trata de que todos los meses tengamos una reunión, todo el personal, pero más que reunión de trabajo, es una reunión de confraternidad.
- Todas las unidades en mi área, tienen reuniones semanales, un trabajo muy continuo.
- Lo que se extraña salir a celebrar los cumpleaños.
- Tenemos una sala de Zoom particular de nosotros, entonces lo aprovechamos y nos reunimos para navidad.
- Tenemos más comunicación con otras gerencias, hay muchas más reuniones virtuales donde participan más personas del área y te compenetras con otras gerencias que tal vez nunca habías tenido tanta comunicación, claro virtual, pero al fin y al cabo es una comunicación que se tiene.

- *¿Se han realizado actividades virtuales para incrementar la confraternidad en la empresa o tu área de trabajo, celebraciones de cumpleaños etc.? ¿Cuáles han sido?*

Trabajador 1:

- A parte de tener un chat de trabajo, también tenemos un chat entre los más amigos del área.
- No hay tanto el tema de la llamada como tal vez antes, pero por chat si hay una forma de celebrarlo. Para navidad hicimos una reunión virtual, en donde hubo sorteos y juegos, también se dieron premios al mejor disfrazado por la ocasión de navidad.
- A veces el tiempo es un factor que nos juega en contra.

Trabajador 3:

- Lo que es cumpleaños, siempre por WhatsApp.
- La parte de navidad hicimos una reunión por Zoom, y bueno recolectaron una parte de dinero para armar tarjetas con un monto para que cada uno vaya a comprar.

Trabajador 2:

- Los cumpleaños siempre saludándonos, llamadas o WhatsApp.
- Navidad un compartir con la gerencia, otra con las jefaturas.
- Por el día del padre tuvimos una reunión con juegos, con karaoke y terminada la reunión formal nos quedamos ya varias horas más haciendo una pequeña reunión nocturna con todos los compañeros. Compartiendo fotos, recuerdos, haciendo brindis.
- Por fiestas patrias nos reunimos y se cantó o hicieron karaoke, creo que música criolla antes lo hacíamos, pero ahora me encanta hacerlo por Zoom.

Trabajador 4:

- Por cumpleaños, por el día del ingeniero, por el día tal vez de la madre, día del padre, feliz navidad, feliz año nuevo, pero no hemos tenido ninguna actividad fuera de los saludos.

¿Qué modalidad de trabajo elegirías si mañana se acaba la cuarentena?**Trabajador 3:**

- Me quedaría en remoto, porque todas las cosas que tenemos ahora son administrativas y si en algún momento necesitamos salir a campo, agarras tu maleta y te vas.
- Yo feliz de estar en la casa ya que puedo ver el crecimiento mis hijos, el beneficio es de estar en familia.

Trabajador 1:

- Yo elegiría mixto, quedarme tres días a la semana y dos días presencial o un día, porque si se extraña un poco la confraternidad entre los amigos.
- Si bien si es bonito el trabajo remoto, porque estás en casa, te diviertes, estás con tu familia, yo creo que optaría por un trabajo mixto.

Trabajador 2:

- Bueno, ahora estoy en mixto y me quedaría con mixto, para coordinar y firmar documentos, ya no es necesario ir a la oficina, pero es parte de nuestro trabajo salir y ver cosas en campo.

Trabajador 4:

- Definitivamente teletrabajo, yo tengo comunicaciones con mis amigos por teléfono, por video llamadas, por Teams, entonces sí, obviamente, si tú los encuentras en algún momento en la calle o en algún momento en la oficina, genial, pero, no es que extrañe mucho la parte presencial.

7. TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP III – TRABAJADORES PETROPERÚ

- *¿Cómo fue que la empresa les comunicó, a través de qué medios, el cambio de trabajo de la modalidad presencial a la modalidad de teletrabajo, cómo fue la transición de una a la otra y cómo asumiste estos cambios?*

Trabajador 1:

- Saqué mi computadora y ya no fui a las reuniones, para el medio día creo que a todo mundo fue mandado a sus casas, y ya se estableció el trabajo, al siguiente día a las 7 de la mañana, nosotros ya estábamos como un horario normal, con reuniones, conociendo las herramientas que inicialmente estábamos por Zoom, luego creo que ya utilizamos el Cisco Webex, ahora Teams y así fue, luego ya se formalizó a través del correo,
- El comienzo un poco improvisado, y luego, ya la empresa formalizó muchos temas legales, obviamente en cuanto a las condiciones que uno debe tener como trabajador también desde el punto de vista de formalismos los derechos que uno tiene, modalidades de trabajo, el tema de herramientas, se estableció todo un mecanismo para

poder tener una evidencia del trabajo en que uno hace, porque hay un control que debe darse en este proceso, esa es un poco la parte formal.

Trabajador 2:

- Yo trabajaba en ese entonces en trámite documentario y mi área es sumamente presencial, porque todos, el que quería dejar un documento tenía que ir a la oficina, y cuando nos dijeron se cerró el quiosco, servicios a su casa, de los 40 que éramos, la mayoría era personal vulnerable, son personal mayor de 60 años, también tuvieron que ir a su casa, y es un poco complicado porque el trabajo manual que ellos hacían, ahora para ver que van a hacer es más complejo, porque no tienen mucha cercanía con la tecnología.
- Empecé como presencial, luego me pasé a mi casa al trabajo remoto y allí recién supe lo que era. Me chocó al inicio, horrible, era muy demandante. Empezaron a reglamentarse cosas que no había, ordenarse la casa.
- Estás avanzando y te llaman por el celular, hay una reunión que tienes que estar atendiendo, o ahora han instalado el anexo en tu computadora, y a veces también como que te llaman, pero eso ya poco a poco vas manejándolo y al final ya te acostumbras, hay que cumplir tus objetivos.

Trabajador 3:

- Fue medio chocante porque ninguno se esperaba que iba a pasar esto, Nos reunieron a primera hora, cuando tenía ya noticias de arriba, entonces mi jefa decido que mejor cada uno a su casa, para que estén más seguros, en mi área casi nadie tiene laptop, y creo que los que tenían tampoco se la llevaron, entonces todos estábamos sin poder

trabajar desde casa, fueron 15 días en los cuáles si nos dijeron, van a tener la suspensión, hasta que bueno, empezamos, porque no podíamos parar.

- Mi laptop personal no tenía información de la empresa, entonces, poco a poco se fueron dando herramientas, de hecho ahora estamos mucho más estabilizados, la empresa ya también se ordenó en general, tenemos muchas más herramientas, que nos permiten tranquilamente trabajar desde casa, al menos mi área, lo puede hacer, tenemos reuniones mensuales con mi gerente, con mi jefa, por WhatsApp, o por llamadas, en realidad hay mucha comunicación.

- *¿En qué crees que ha beneficiado y perjudicado el teletrabajo a la empresa y en tu vida personal? ¿Cuáles crees que hayan sido los retos más grandes que has tenido que enfrentar a partir del teletrabajo?*

Trabajador 1:

- Como beneficio, creo que valorar el tiempo que uno perdía probablemente en el transporte, moviéndote de un punto, para otro, eso ahora lo dedico a mi familia en teoría, sin embargo, creo que, si uno no se organiza que nos pasa también permanentemente, termina siendo peor.
- Valoro el almuerzo con mi hijo casi todos los días, diría que todos los días, siempre que tu tengas un orden, porque lo que ocurre normalmente es que la gente pierde la costumbre y gana malos hábitos
- Lo malo es la mala costumbre de que saben que estas allí, hace que algunas personas o algunos jefes en algún momento, lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo, a cualquier hora y eso viene desde lo más arriba, están esperando que uno responda al toque del botón, y eso hace que al final tú prolongues tu día demasiado.

- Siento que no me desconecto, tienes que tener un control de la administración de tus emociones, para poder justamente generar esta desconexión y no terminar contagiando a la familia y a las relaciones,

Trabajador 2:

- Almorzar con tu familia, eso no tiene precio.
- Cuando empezó esto de la pandemia, estábamos lanzando un sistema que se usaba poco o nada, entonces se armó un equipo con el liderazgo de sistemas, que ahorita es nuestro pilar y teníamos un líder que era bastante exigente laboralmente, y como que estábamos ordenando la casa y tratando de acoplar un sistema y en algún momento cuando, yo justo estaba para el trabajo remoto le dije a mi jefe: Yo no voy a poder hacer mi trabajo. Tenía mucha chamba, terminé muy estresada, entré en un pánico horrible, no comía y ya luego empecé a ordenarme, me ayudaba también.
- Mi reto fue organizarme, ordenar mi vida laboral y también dar un espacio a mi vida personal, al menos ponerme a ver videos de música, has ejercicio. Tenía que canalizar esas energías de alguna u otra forma,

Trabajador 3:

- Fue un cambio radical el manejar mi tiempo.
- Ha sido un beneficio, porque igual me da chance de ser productiva, pero sin necesidad de estar todo el día sentada en la computadora, puedo avanzar con mis cosas o puedo quedarme hasta más tarde algún día, pero otros estoy mucho más tranquila, hay presión, hay reuniones, hay temas medios complicados, pero se puedan manejar bien, el tema de que a veces no respetan los horarios, de que tienes que atender alguna

llamada a las 8 de la noche o un domingo, un sábado que estás descansando pero que tienes que trabajar.

- Un reto mío, tener una nueva jefa, es un reto siempre saber que la otra persona también conozca tu trabajo, valoren, de hecho, ha sido como que mostrar las cosas que hago o que puedo dar en el equipo.
- *¿Desde que empezó la cuarentena hasta la actualidad la empresa realizó o realiza capacitaciones sobre el teletrabajo y el uso de sus plataformas virtuales? ¿a través de que canales de comunicación se te informa sobre estas actividades?*

Trabajador 1:

- Hay una capacitación permanente, en seguridad, en anticorrupción, hay capacitaciones de todo tipo permanentemente, están a disposición de uno y algunas son obligatorias, usualmente es el correo, las plataformas que usamos para comunicarnos son el Cisco Webex, inicialmente estábamos con Zoom, pero nos dijeron que no, ahora tenemos Teams.

Trabajador 2:

- Bueno, en mi caso, por ejemplo, siempre te envían estos correos donde te dicen vamos a capacitarlos, ahora nos han cambiado al Outlook y ya me está gustando, le encuentro cositas así simpaticonas, cuando le pasé esta información a mi auxiliar de arranque me dijo: “*Hay Mili, eso yo no entiendo*”. Ahorita todos tenemos que entender lo que vamos a usar. Cuando estás con la realidad allí en tu cara, aprendes porque aprendes a la buena o a la mala,

Trabajador 3:

- Todo es por correo, en el caso de nosotros, manejamos igual el CISCORP y bueno, cuando hemos tenido problemas, se llama a sistemas, la secretaria es la que nos informa, hay tal capacitación, conéctense o hay charla de tal, conéctense, más que todo como un recordatorio, hay otras que, si son obligatorias, hay unas que no y bueno allí

manejando con el tiempo que tenemos, de asistir a algunas, porque también tenemos reuniones del equipo, pero bien, o sea, creo que si hay buena comunicación. Si he asistido, hay una nueva herramienta que vamos a manejar el Outlook, entonces, es tan constantemente mandando correos, para que puedan asistir, supongo que para que después no pregunte nadie.

- *¿Qué herramientas utilizas para que tu jefe directo mida tu rendimiento laboral? y ¿Qué tan frecuente es la comunicación con tu jefe y qué canales de comunicación utilizan?*

Trabajador 1:

- Normalmente lunes, miércoles y viernes, me reúno tanto con mi jefe, formalmente para ver avances, y yo aparte otra reunión en la mañana 7 y 15 con mi equipo, todos los lunes, miércoles y viernes, si hay un tema adicional, hay otras reuniones agendadas en el día, entonces ese es mi canal formal de alguna manera donde establecemos seguimientos, tareas y todo eso, también tenemos un chat del equipo, un grupo de WhatsApp y allí también, manejamos comunicación no tan formal como: “No se olviden de la reunión que es a tal hora o un documento que hay que responder”, y ya el correo es como que ya demasiado formal ahora.

Trabajador 2:

- El jefe a nosotros es algo que te pueden llamar en cualquier momento, de 7 a 4:36, Yo en el celular tengo el Teams. No tenemos una herramienta para medir el rendimiento laboral, pero tenemos el informe semanal que presentamos las tareas cotidianas donde nos respaldamos con todo lo que hacemos en la semana, también hay un informe que va a la gerencia, y esas son las actividades súper importantes, que se presentan una vez a la semana, para que cuando tu gerente vaya al comité, no quede mal y sepa.

- La comunicación, puede ser en cualquier momento del día, por WhatsApp yo le mando hasta audios cuando estoy al borde del colapso, le dejo el audio y el, okey, o me manda otro audio.

Trabajador 3:

- Bueno, no hay ninguna herramienta con la cual midan tu productividad, bueno ahora yo ya no tengo a alguien a cargo, antes tenía a un practicante, pero igual hay comunicación todos los días, si es que hay algo urgente, está el WhatsApp, está el teléfono, y simplemente te dice hay que atender esto, ya, entonces, yo creo que la comunicación es fluida, es en todo momento, igual reportamos las actividades semanales, todos los viernes y hay un informe que se hace mensual con todos los avances, pero no hay una herramienta en sí, como que mida la productividad.
- *¿Has sentido el apoyo tanto de la empresa como en tu área de trabajo cuando has tenido que enfrentar algún problema personal o laboral? ¿Sientes que formas parte de un equipo de trabajo a pesar de no tener una presencia física en la organización?*

Trabajado 1:

- Cuando se han dado problemas, el equipo se ha sabido adaptar muy bien, si he sentido respaldo, ha habido un nivel de respuesta muy similar probablemente, para las situaciones que se han presentado, pero, yo sí estuve muy acostumbrado al tema presencial, yo tenía un tema que resolver, entonces yo los llamaba a mi oficina, o nos juntábamos en una sala, y compartíamos miradas, tonos de voz, que es irremplazable, entonces tu sentías probablemente el soporte o compartías tu energía y la situación por resolver con el equipo de manera directa, entonces eso, era para mí, muy bueno y eso si lo extraño en verdad y el resto de temas se pueden arreglar y una llamada, estamos trabajando muy bien con la mayoría del equipo en esta situación, de verdad que sí, bien adaptados con los clientes, no sabes lo que hemos construido.

Trabajador 2:

- De hecho, si siento que me apoyan, porque hay muchas cosas que como yo ya no he estado yendo, decía “¿Oye, puedes buscarme este archivo por favor?, ah ya, toma me lo pasaban escaneado o por foto”. Y como equipo, si nos estamos compenetrando bastante, me gusta eso, porque son diferentes realidades las que tenemos, ellos están en presencial, algunos en mixto, yo en remoto, pero también he estado en presencial lo que puedo aportar también lo doy
- He sentido el respaldo de mi jefe, que con el expertis que tiene, más experiencia en la empresa, de hecho a veces de repente a una, que la ven toda joven y rubia, le dicen tienes que hacer esto, aquello y te tienden a avasallar, entonces, yo les digo: si quieres algo, habla con mi jefe, entonces mi jefe si se las pinta clarito y me respalda porque no estoy haciendo algo fuera del procedimiento, yo estoy haciendo respetar nuestro trabajo, pero, bueno, pasa de todo y lo importante es no alterarse o responder mal, porque al final eso te lleva a una mala jugada.

Trabajado 1:

- En mi caso, todo el equipo con el que antes estaba, cambió, entonces, yo soy la única que me quede en al área, de hecho, ha sido como que retador en el tema de hacer todo virtual, las comunicaciones, explicar. Porque como yo he sido la única que se quedó, era como que trasladar algunos conocimientos, pero bueno, de hecho, es diferente, antes te parabas y estabas al costado de la persona y era mucho más directa la comunicación, el contacto mucho más directo, pero ahora de todas maneras es diferente, ahora es como que mucho más impersonal, mucho más frío, pero bueno, de

todas maneras, la comunicación, el mensaje llega, y bueno, hay que adaptarse, yo creo que no hay de otra.

- *se han realizado actividades virtuales para incrementar la confraternidad en la empresa o tu área de trabajo, celebraciones de cumpleaños etc. ¿Cuáles han sido?*

Trabajador 1:

- Hemos hecho a nivel de compañía creo que por fin de año que se hizo una misa, algo de esto también, para toda la empresa, luego ha habido unos talleres también, por lo menos yo he asistido a uno. Nosotros ya a nivel equipo, como gerencia, hemos celebrado, celebramos navidad aparte, con algunos juegos, y ya a nivel de gerencia de departamentos, nos hemos reunido una o dos veces a tomar unos tragos, con todos los que quisieran participar obviamente, algunos sábados, para hablar de temas que no tengan que ver con el trabajo y era opcional.

Trabajador 2:

- Cuando yo me pase a remoto, justo coincide que nuestras fiestas patrias son cercanas al aniversario de Petro, entonces yo estaba en casa y tenía dos personas trabajando en la oficina, entonces los salude e hicimos una video llamada, algo chiquito los 3, por el aniversario de Petro y para motivarlos, luego hubo una reunión con la gerencia, donde gente de mi misma área, pero de otros departamentos también hablaban, podíamos verlos, al menos, verlos por la pantalla.

Trabajador 3:

- Bueno, en mi área en realidad no hemos tenido tantas interacciones. En diciembre si tuvimos para navidad una reunión, solo fue como que cada uno hablara ciertas cosas, pero ahora tuvimos en enero un cumpleaños, que bueno la idea fue justamente hacerlo todo mucho más relajado, mi gerente allí si dijo que partir de este año van a ver reuniones por todos los cumpleaños.

- *¿Qué modalidad de trabajo elegirías si mañana se acaba la cuarentena?*

Trabajador 1:

- Yo iría por el lado mixto, la mayoría, aprendimos a trabajar en casa, creo que puedes ser eficiente también y productivo, sin embargo, tiene que haber un espacio para poder vernos y comentar cosas. Elegiría

Trabajado 2:

- Optaría por el trabajo mixto, yo encantada iría, bueno a veces he dicho ya quiero regresar a presencial, porque allí dejo mi computadora y chau, se cierra el quiosco, pero tampoco es así, porque de hecho bueno si llega nuestra vida normal, como era antes, si me gustaría regresar, pero manejar un par de días o 3 días de repente y bueno con la laptop hasta con el celular se pueden hacer “n” cosas, porque te bajaste el aplicativo del Teams.

Trabajador 3:

- Yo creo que trabajo mixto, pero bueno igual seria como que un par de días máximo en la oficina como para tener alguna reunión y yo creo que nada más unas horas, es más, porque igual puedes hacer todo el trabajo desde tu casa, pero importante siempre es el contacto, para conocerse, conocer a los demás y supongo que e por un tema de más de reuniones, creo que si necesitas como tener más el contacto, ver las reacciones, que a veces por la computadora, no lo puedes apreciar.