



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

Impacto del Teletrabajo en la Productividad y Bienestar de los Empleados de la Empresa COMFICA período post pandemia del sector telecomunicaciones

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Puerta Fernández, Mercy

<https://orcid.org/0009-0002-6219-0877>

ASESOR

Dr. Alejos Ipanaqué, Rufino

<https://orcid.org/0000-0002-9478-3370>

Lima-Perú -2025.

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 13-may.-2025 11:53 a. m. -05
 Identificador: 2674974339
 Número de palabras: 9340
 Entregado: 1

Impacto del Teletrabajo en la Productividad y Bienestar de los Empleados de la Empresa COMFICA periodo post pandemia del sector telecomunicaciones Por MERCY PUERTA FERNANDEZ

Índice de similitud	Similitud según fuente
11%	Internet Sources: 10% Publicaciones: 1% Trabajos del estudiante: 4%

- < 1% match (Internet desde 31-oct.-2022)
<https://www.coursehero.com/file/52344494/2-MODELOS-DEL-CAMBIO-2pdf/>
- < 1% match (Internet desde 15-abr.-2025)
<https://www.coursehero.com/file/79201862/Manualpdf/>
- < 1% match (Internet desde 14-mar.-2025)
<https://www.coursehero.com/file/44558458/TRABAJO-FINALBRASALdocx/>
- < 1% match (Internet desde 21-abr.-2024)
<https://www.coursehero.com/tutors-problems/Business-Other/62190321-La-empresa-RetailMax-una-cadena-de-tiendas-de-retail-con-presencia/>
- < 1% match (Internet desde 15-abr.-2025)
<https://www.coursehero.com/file/76056372/A13-SRMpdf/>
- < 1% match (Internet desde 04-mar.-2025)
<https://www.coursehero.com/file/35757838/Arce-CEpdf/>
- < 1% match (Internet desde 07-mar.-2025)
<https://www.coursehero.com/file/45426350/SESI%C3%93N-5pptx/>
- < 1% match (Internet desde 18-abr.-2025)
<https://www.coursehero.com/file/95072790/PRESENTACI%C3%93N-PROPUESTA-PROYECTO-APLICADO-Fase-3doc/>
- < 1% match (Internet desde 08-nov.-2024)
<https://www.coursehero.com/file/p21k1vu/b-Participa-en-la-generaci%C3%B3n-de-conclusiones-sobre-el-caso-con-%C3%A9nfasis-en-las/>
- < 1% match (Internet desde 03-mar.-2025)
<https://www.coursehero.com/es/file/228467689/M%C3%B3dulo-2-Actividad-2-Reporte-de-an%C3%A1lisis-Aseguramiento-de-calidad-en-una-empresa-pymedocx/>
- < 1% match (Internet desde 25-dic.-2024)
<https://WWW.coursehero.com/file/190977895/hoja-de-respuestas-Modulo-Gesti%C3%B3n-de-compras-y/>
- < 1% match (Internet desde 06-dic.-2024)
<https://www.coursehero.com/file/204450239/Caso-4-Grupo-32docx/>
- < 1% match (Internet desde 05-nov.-2022)
<https://www.coursehero.com/file/61513275/EntregaFinal-Psicolog%C3%ADadoc/>
- < 1% match (Internet desde 24-dic.-2024)
<https://www.coursehero.com/file/242669236/SABER-HACER-1-Y-2-TOPICOS-AVANZADOS-DE-CALIDADdocx/>
- < 1% match (Internet desde 07-mar.-2025)
<https://www.coursehero.com/file/23321231/BUAD1050-M3-4/>
- < 1% match (Internet desde 29-abr.-2024)
<https://www.coursehero.com/file/228052701/FASEyBdocx/>
- < 1% match (Internet desde 19-ene.-2025)
<https://www.coursehero.com/file/245625959/Protocolo-de-Investigaci%C3%B3n-Pamela-Cisneros-Montesdocx/>
- < 1% match (Internet desde 21-nov.-2024)
<https://www.coursehero.com/es/file/ppquOne/Directo-El-vendedor-le-pide-al-cliente-que-le-compre-Esto-depende-del-art%C3%ADculo/>
- < 1% match (Internet desde 22-abr.-2025)
<https://www.coursehero.com/es/file/p626sbo6/comparada-al-menos-para-la-mayor%C3%ADa-de-los-consumidores-son-las-galletas-3/>
- < 1% match (trabajos de los estudiantes desde 25-mar.-2024)
<Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2024-03-25>
- < 1% match (trabajos de los estudiantes desde 06-jun.-2023)
<Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2023-06-06>
- < 1% match (trabajos de los estudiantes desde 19-feb.-2024)
<Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2024-02-19>
- < 1% match (trabajos de los estudiantes desde 26-ene.-2024)
<Submitted to Universidad TecMilenio on 2024-01-26>
- < 1% match (trabajos de los estudiantes desde 09-mar.-2025)

DEDICATORIA

El presente estudio realizado se lo dedico a mi pareja, mi hija y mis padres por su apoyo su comprensión brindada durante todo el proceso quienes estuvieron conmigo fueron el motivo más grande para poder lograr mi objetivo

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por mantenerme con salud y energía necesaria para poder culminar mi carrera.

También agradezco a mi asesor Dr. Rufino Alejos por brindarme el apoyo necesario y la asesoría durante todo este proceso para poder llevar a cabo este trabajo de investigación.

Asimismo, agradezco a mi pareja por ser siempre mi soporte y mi fortaleza para poder llegar a culminar mi investigación.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Mi trabajo de investigación se enfoca en analizar el impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar de los empleados de la empresa COMFICA, en el periodo post-pandemia. La emergencia sanitaria obligó a muchas organizaciones a adoptar nuevas formas de trabajo, y en este caso, se estudió cómo esta transición afectó el funcionamiento interno de una empresa del sector telecomunicaciones.

Primero, se identificaron los principales cambios que trajo la implementación del trabajo remoto, tanto en la forma de organizar las tareas como en el estado emocional de los trabajadores. Luego, se aplicaron modelos teóricos como el de la Administración por Objetivos de Drucker, el Ciclo de Deming, la Administración Científica de Taylor, y la teoría administrativa de Fayol. También se utilizó el modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin para entender cómo la empresa fue adaptándose a esta nueva realidad.

A través de un análisis FODA, se evaluaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que COMFICA enfrentó durante este proceso. Se identificaron problemas como la falta de control sobre el personal tercerizado, la baja preparación digital y la descoordinación entre áreas. Sin embargo, también se destacaron aspectos positivos como el buen nivel de calidad en el servicio y la implementación de medidas técnicas para mejorar la continuidad operativa.

Como parte del análisis, se evaluaron diferentes alternativas de solución. La propuesta más viable fue combinar el fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna con

un programa de capacitación técnica y digital para el personal. Esta propuesta fue validada como factible desde los enfoques técnico, económico y operativo.

Finalmente, se concluye que el teletrabajo representa una oportunidad de mejora, siempre que se acompañe de una buena planificación, herramientas adecuadas y una gestión enfocada en resultados y en el bienestar del trabajador. Este trabajo busca ofrecer una visión útil para que otras empresas que pasaron por una situación similar puedan aprender y adaptarse mejor a los cambios del entorno.

Palabras clave: Productividad, bienestar laboral, teletrabajo, gestión del cambio, sector telecomunicaciones.

ABSTRACT and KEYWORD

My research focuses on analyzing the impact of remote work on the productivity and well-being of COMFICA employees in the post-pandemic period. The health emergency forced many organizations to adopt new ways of working, and in this case, I studied how this transition affected the internal functioning of a telecommunications company.

First, I identified the main changes brought about by the implementation of remote work, both in the way tasks were organized and in the emotional state of employees. Then, I applied theoretical models such as Drucker's Management by Objectives, the Deming Cycle, Taylor's Scientific Management, and Fayol's management theory. I also used Kurt Lewin's change management model to understand how the company adapted to this new reality.

Through a SWOT analysis, I evaluated the strengths, weaknesses, opportunities, and threats that COMFICA faced during this process. Problems were identified, such as a lack of control over outsourced personnel, poor digital skills, and a lack of coordination between departments. However, positive aspects were also highlighted, such as the high level of service quality and the implementation of technical measures to improve operational continuity.

As part of the analysis, different solution alternatives were evaluated. The most viable proposal was to combine strengthening leadership and internal communication with a

technical and digital training program for staff. This proposal was validated as feasible from a technical, economic, and operational perspective.

Finally, it is concluded that teleworking represents an opportunity for improvement, provided it is accompanied by sound planning, appropriate tools, and management focused on results and employee well-being. This work seeks to offer useful insights so that other companies that have experienced a similar situation can learn and better adapt to the changing environment.

Keywords: Productivity, employee well-being, teleworking, change management, telecommunications sector.

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como propósito analizar el impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar de los empleados de la empresa COMFICA, dedicada al rubro de telecomunicaciones, durante el periodo posterior a la pandemia del COVID-19. A raíz de la emergencia sanitaria, muchas organizaciones, incluida COMFICA, se vieron obligadas a adoptar nuevas formas de trabajo, pasando del modelo presencial al trabajo remoto. Este cambio repentino generó una serie de desafíos que afectaron tanto el desempeño laboral como el entorno emocional de los trabajadores.

El estudio parte de la necesidad de comprender cómo este proceso de transformación impactó en el funcionamiento de la empresa, con énfasis en dos aspectos claves: la eficiencia operativa y la calidad de vida de los colaboradores. Para ello, se realizó un diagnóstico basado en la recopilación de información directa de los empleados, así como en el análisis de indicadores de gestión y desempeño.

Además, la investigación toma como referencia distintas teorías de gestión que ayudan a entender los procesos de cambio organizacional, entre ellas el Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewin, el Ciclo de Deming, la Administración por Objetivos de Drucker y otros enfoques que aportan herramientas para la mejora continua.

Este trabajo no solo busca identificar las dificultades enfrentadas, sino también proponer soluciones viables que puedan aplicarse en contextos similares, contribuyendo así al fortalecimiento de la empresa y al desarrollo profesional de su personal.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	12
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	12
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	14
1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO.....	15
1.4. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO	15
1.5. MISIÓN Y VISIÓN	15
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA.....	17
2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA.....	17
2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS	19
2.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	22
CAPÍTULO III: fundamentación del tema elegido	30
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	30
3.2. TEOÍA SOBRE LA PROBLEMÁTICA	32
3.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA	36
CAPÍTULO Iv: PRINCIPALES contribuciones	39
4.1. DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	39
4.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	44
4.3. IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA	46
ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS	46

4.5. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN	50
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA (elaboración propia).....	23
Tabla 2 Ciclo de Deming aplicado en la empresa	28
Tabla 3 Análisis comparativo según teorías	38
Tabla 4 Matriz comparativa Nota elaboración propia.....	44
Tabla 5 Tabla de resultados Nota. Elaboración propia.....	45
Tabla 6 Tabla de programaciones Nota Elaboración propia	47
Tabla 7 Tabla de programación para capacitación Nota Elaboración propia.....	48
Tabla 8 Costo de implementación Nota Elaboración Propia.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Deming	27
Figura 2 Teoría de administración por objetivos de Peter Drucker.....	33
Figura 3 Administración científica de Taylor.....	35

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

COMFICA SOLUCIONES INTEGRALES SL es un grupo empresarial con más de 25 años de experiencia, especializado en la ingeniería, construcción, instalación, mantenimiento y puesta en marcha de redes e instalaciones de diversos sectores.

Fue fundada en el año 1991, la empresa inicio sus operaciones como una compañía dedicada a la instalación de cables de fibra óptica y la construcción de infraestructura asociadas. Con un claro interés por crecer y expandirse en nuevos mercados Comfica ha expandido su presencia a 9 países, consolidándose como un referente en el sector de telecomunicaciones y las infraestructuras tecnológicas. Ha desempeñado un papel clave en la transformación digital contribuyendo al despliegue de infraestructuras de alta velocidad y al acceso a servicios de comunicación avanzados. Su labor a sido fundamental para el proceso de transformación en zonas urbanas y rurales promoviendo la inclusión digital y el Desarrollo económico.

Es una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones y las infraestructuras tecnológicas. Su trayectoria de mas de 3 décadas refleja una estrategia clara de innovación, diversificación y expansión geográfica. Siempre con un compromiso firme con la Calidad, la satisfacción del cliente y la responsabilidad social, Comfica se posiciona como un referente en su ámbito, tanto a nivel nacional como internacional.

- 1991: Fundación de Comfica, especializada en la instalación de cables de fibra óptica y construcción de infraestructuras.
- 2001: Expansión territorial en España, estableciendo presencia en Palencia, Burgos, Vizcaya, Vizco, Barcelona, Lérida, Galicia, Asturias y Lisboa.

- 2006: Cambio de nombre a Comfica Soluciones Integrales SL y creación del Grupo Comfica.
- 2009: Alianza estratégica con CORNING CABLES SYSTEM, adquiriendo la línea de negocio Project and services
- 2010: Internacionalización con la creación de **COMFICA SOLUÇÕES INTEGRAIS DE TELECOMUNICAÇÕES LTDA** en Brasil.
- 2011: Adquisición de SEIRT, empresa pionera de infraestructura de Telecomunicaciones.
- 2014: Expansión en América Latina con filiales en Perú, Colombia y México
- 2016: Adquisición de la división integración de redes y sistemas de AMPER SA.
- 2017: Entrada en el sector de la seguridad con la adquisición de ASTRA SISTEMAS DE SEGURIDAD.
- 2019: Adquisición de LITEYCA y la unidad productiva del grupo ICA, consolidando su presencia en España.
- 2020: Adquisición de DOMINION NETWORKS, ampliando su alcance en Madrid, Gerona y Málaga.
- 2021: Expansión en Europa con la apertura de una delegación en Alemania.
- 2022: Refuerzo de la presencia en América Latina con la apertura de una sede en Panamá.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La empresa Comfica realiza trabajos nacionales e internacionales en diferentes áreas que son desarrolladas por la compañía que son las siguientes.

- **TELECOMUNICACIONES:** Ingeniería, despliegue, diseño, construcción y mantenimiento de redes de telecomunicaciones.
- **TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION:** Desarrollo e integración de tecnologías de la información y la comunicación.
- **ENERGIA:** Construcción y mantenimiento de redes de BT-MT instalación de centros de información, instalación y mantenimiento de alumbrado público.
- **OBRA CIVIL:** Obra civil para infraestructuras de servicios, mantenimientos en infraestructuras viarias, instalación y mantenimiento en señalización viaria.
- **AUTOMATIZACION Y ROBOTICA:** proyecto completo de ingeniería de sistemas desarrollo SW y diseño de herramientas. Suministro, mantenimiento de sistemas.

Comfica es una empresa que brinda servicio para-Telefónica del Peru, e Internet Para Todos brindando el servicio en telecomunicaciones. Dentro de la empresa me desempeñe comocoordinador rural a cargo de una contratista subcontratada con personal técnico para realizar trabajos en campo como actividad principal mantenimiento de equipos de Telecomunicaciones de estaciones base según programaciones mensuales, atenciones de incidencias con un cumplimiento de tiempo establecido (medido con indicadores de calidad), gestión de reubicaciones de antenas y equipos, gestión de independizaciones de suministros a propios de las estaciones base (Internet Para Todos), gestión de abastecimiento de combustible a grupos electrógenos estacionarios.

1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

Comfica opera bajo la estructura de Grupo Comfica, que agrupa a diversas filiales y divisiones especializadas. Con presencia en 9 Países la empresa tiene una sólida base en España y an expandido sus operaciones en America Latina (Brasil, Peru, Colombia, Mexico y Panama) y Europa (Alemania)

Esta expansion geográfica le a permitido consolidarse como un actor global en el sector.

Comfica Perú tiene como su oficina principal en Lima - está ubicado en Calle Mercurio No 308 cuadra 16 Av. la Alborada, Cercado de Lima, así como también cuenta con sucursales en provincias como Cusco, Puno, Ayacucho, Arequipa, Tacna

1.4. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO

1.5. MISIÓN Y VISIÓN

Comfica trabaja con algunas de las principales operadoras de telecomunicaciones a nivel mundial, incluyendo Telefónica - Movistar y VIVO. Además, ha establecido alianzas estratégicas con empresas líderes como Corning Cable Systems, lo que le ha permitido acceder a tecnologías avanzadas y fortalecer su oferta de servicios.

La empresa apuesta por la innovación y la adopción de tecnologías de vanguardia. Su enfoque en la modernización de procesos y la capacitación de su personal le permite ofrecer soluciones eficientes y adaptadas a las necesidades del mercado. Entre sus proyectos destacados se encuentran el despliegue de redes FTTH y la implementación de sistemas de seguridad avanzados.

Comfica Perú también tiene participación en licitaciones con diferentes empresas a las que viene brindando servicio. Asimismo, está a disposición de proponer a sus clientes la ejecución de proyectos integrales de planificación, ingeniería, instalación, puesta en servicio y optimización de cualquier central de telecomunicaciones, ya sea actuando sobre sistemas propios o equipos para tecnología de red fija y móvil.

- VISION: Crecer de la mano de los clientes, ofreciendo las mejores soluciones del mercado y asegurando una compañía de futuro.
- MISION: Ofrecer soluciones y servicios de valor añadido, apostando por la innovación y la optimización de procesos.
- VALORES:
 - Buen gobierno corporativo
 - Sólida base financiera
 - Organización ágil y eficiente
 - Alineación con los objetivos del cliente
 - Respeto a las personas y seguridad laboral
 - Sentido de equipo

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

Mi experiencia desarrollada En diferentes Empresas desde el año 2017 hasta la actualidad de detalla en lo siguiente:

En el año 2017 inicie el trabajo como Asistente Administrativo - Contable en la Empresa Perú Marine OIL SAC Encargada de las siguientes funciones:

- Actualización de los registros sobre el estado de las cuentas a pagar y a cobrar.
- Revisión periódica y actualización de la situación financiera de los clientes en los sistemas de contabilidad.
- Apoyo en los cierres de mes y conciliaciones bancarias.
- Comprobación y seguimiento de facturas impagos y vencimiento de pagos.
- Contabilización de facturas y conciliación de movimientos bancarios.
- Asistencia a los contables en la preparación de cierres mensuales y anuales.
- Colaboración en la realización de auditorías internas y externas.

En el año 2018 - 2021 ingrese a la empresa Ezentis Perú como asistente administrativo encargada de funciones:

- Enviar informes diarios al cliente telefónico sobre las actividades que se realizara durante el día.
- gestión seguimiento ordenes de servicio y verificación de retención y detracción de vales solicitados.
- liquidación diaria de caja chica.
-

- gestión de vales a rendir al área de tesorería seguimiento para los depósitos y rendición de los vales en coordinación con el área contable.
- seguimiento y control de facturas pendientes de pago a contratistas y proveedores.
- Responsable de mantenimiento preventivo de equipos zona Lima.
- control gestión del indicador de calidad (kpis) con respecto al mantenimiento preventivo de equipos locales Telefónica Lima y provincias.
- evaluación de trabajos observados por el cliente y su posterior atención buscando mejoras para optimizar el coste de cada tarea para mantener el indicador de calidad dentro de lo esperado.

En el año 2022 (Enero – Julio) Empresa Indra Company área de control de Calidad como encargada de las siguientes funciones:

- Encargada en control de calidad en el área de mantenimiento preventivo de equipos.
- seguimiento y control al personal en campo sobre los trabajos que se realizan de manera diaria.
- presentación semanal cliente telefónica sobre el avance de trabajos programados para la semana, corrección de trabajos observados por el cliente.

2022– 2024 (Agosto 2022 – Diciembre 2024) experiencia como coordinador rural con la empresa Brighcell Logistics

- Coordinar la ejecución del Mantenimiento Preventivo - Correctivo de los diversas Sites en EBC – Macros nivel nacional.
- Coordinar, Planificar, Controlar y Reducir las averías de Planta a tiempo, dentro de

los SLA 24x7.

- Coordinar, Planificar y controlar, el cumplimiento de cada atención de averías ingresadas como Mantenimiento Correctivo programado.
- Coordinar, Planificar los Mantenimientos Preventivo - Correctivos dentro de los plazos acordados con el Cliente.
- Coordinar, Planificar instalaciones y Renovaciones de sistemas de Banco de Baterías dentro de estaciones requeridas.
- Coordinar, Planificar, instalación de cercos perimétricos de estaciones requeridas.
- Coordinar, Planificar reubicación e instalación de Muretes de Sistema de Energía.
- Coordinar, planificar independización de Suministros de Terceros a Propios.
- Responsable a cargo supervisión regulador Osiptel.
- Coordinar, planificar reubicación de antenas por finalización de contrato con propietario.

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

El propósito del puesto, en COMFICA, es planificar, coordinar y supervisar la ejecución eficiente de trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, así como la implementación de mejoras en la infraestructura de telecomunicaciones a nivel nacional, asegurando el cumplimiento de los niveles de servicio (SLA) establecidos con el cliente. Además, garantizar la operatividad continua de las estaciones mediante la instalación, renovación y adecuación de sistemas energéticos, cercos perimétricos y antenas, asegurándose de seguir las normas y y brindar un buen servicio al cliente, cumpliendo con los estándares de calidad y supervisión regulatoria que exige (Osiptel).

Funciones asignadas

Mis funciones asignadas a partir de enero 2025

- Coordinar la atención de Mantenimiento Correctivo de las estaciones de telecomunicación de Telefónica (IPT) dentro de los SLA Establecidos.

Atender las incidencias reflejadas en el aplicativo web gestionado por la empresa COMFICA. Al visualizar una incidencia en una de las estaciones, se procede a coordinar con el personal técnico en campo para su desplazamiento hacia el lugar afectado, con el objetivo de verificar la caída del servicio y proceder con la atención correspondiente. En caso se identifique que requiere cambio de algún equipo o repuesto, se gestiona su instalación o cambio inmediato para restablecer el servicio. Antes de enviar al personal técnico, se realiza una verificación en el sistema para identificar posibles causas y necesidades, con el fin de que el personal se traslade con los materiales adecuados y así evitar visitas adicionales innecesarias.

- Control del cumplimiento de las atenciones de averías ingresadas como Mantenimiento Correctivo.

Cuando se da solución a una avería dentro de una estación, queda un período de garantía de tres meses durante el cual el servicio no debe volver a presentar fallas por la misma causa. En caso de que la avería se repita dentro de este plazo, la atención es asumida nuevamente por nuestro personal sin generar costos adicionales para el cliente.

Para garantizar el cumplimiento de este compromiso, la empresa COMFICA cuenta con un equipo de soporte interno. Dentro de nuestras funciones, se encuentra realizar el seguimiento del trabajo en línea, en coordinación directa con el personal en campo y

con el respaldo del área de soporte, asegurando así una atención eficiente y oportuna.

- Planificar los Mantenimientos Preventivos programados para el mes en coordinación con el Cliente.

De manera mensual se envía al cliente una lista de sitios asignados por zonas, de los cuales somos responsables de la atención para la ejecución de limpieza y mantenimiento de equipos. Una vez que el cliente valida dicha lista, se procede a programar las atenciones correspondientes dentro del mes. En caso se presente algún inconveniente, como restricciones de acceso por parte de los propietarios del local ya sea por falta de pago de arriendo, presencia de plagas como roedores o insectos, entre otros motivos, la atención se suspende temporalmente y se comunica inmediatamente al cliente para su gestión y resolución.

Al inicio del mes siguiente, se presenta un indicador de calidad que refleja el cumplimiento de las atenciones, el cual es evaluado mediante una auditoría realizada por el cliente. Si alguna atención no cumple con los lineamientos establecidos, el trabajo es rechazado, teniendo que reprogramar y ejecutar nuevamente el trabajo sobre la parte observada, lo que afecta de manera negativa a los indicadores de desempeño del KPI mensual.

- Coordinar instalación de cercos perimétricos de estaciones requeridas.

En las zonas rurales existen estaciones construidas dentro de terrenos que pertenecen a propietarios particulares, donde se requiere la instalación de cercos perimétricos con el fin de brindar mayor seguridad a los equipos y prevenir robos o daños a los equipos. Para ello, se envía al cliente un listado detallado de los sitios que requieren su atención, incluyendo su ubicación geográfica, imágenes referenciales y una propuesta económica.

Esta información es evaluada por el cliente, quien toma la decisión final y da el visto bueno para proceder con la ejecución del trabajo. En caso contrario, si no se aprueba de inmediato, el sitio queda como pendiente para una atención futura, siendo el cliente quien determina el nivel de prioridad de cada intervención.

2.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

2.3.1. MATRIZ FODA PROPUESTA POR ALBERT S. HUMPHREY

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

El análisis FODA consiste en estudiar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la persona o institución. Este análisis se creó como una herramienta que permita conocer la situación que presenta una organización. Se le atribuye a Albert S. Humphrey la creación del análisis FODA.

ANALISIS FODA APLICADA EN LA EMPRESA COMFICA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS +	DEBILIDADES -
¿Qué es lo que hacemos bien?, que hace que mi empresa sea importante	¿Qué se puede mejorar?, que recursos pueden mejorar el desempeño.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES +	AMENAZAS -
cuáles son nuestras metas para este año	¿Qué cambios se están dando en el sector?, Cuales son las nuevas tendencias en el mercado

Tabla 1 Matriz FODA (elaboración propia)

Como parte de mi experiencia laboral en COMFICA, utilicé la matriz FODA para identificar aspectos internos y externos que influyen en el desarrollo de las actividades en la empresa. A continuación, se detallan los principales puntos encontrados:

➤ Fortalezas

El área de Servicio al Cliente ha logrado mantener altos niveles en sus indicadores de calidad (KPIs), con resultados entre 93% y 96%. Este buen desempeño nos diferencia frente a otras empresas del sector, reforzando la confianza de nuestros clientes y nuestra imagen como una empresa eficiente y responsable.

➤ Debilidades

Uno de los principales retos es el uso de subcontratas para realizar trabajos en campo. Esto limita el control directo sobre el personal, ya que la supervisión depende en gran parte de los encargados de cada empresa tercerizada. Esta situación puede generar retrasos en la retroalimentación y dificultades para garantizar la calidad inmediata del servicio.

➤ Oportunidades

Buscando mejorar la experiencia del cliente final (IPT - Telefónica), se han implementado varias mejoras operativas. Por ejemplo, se realizan mantenimientos preventivos en pozos a tierra, controles de pararrayos, mantenimiento de líneas eléctricas, instalación de bancos de baterías en zonas rurales y protección de gabinetes contra robos. Estas acciones no solo aseguran la continuidad del servicio, sino que también fortalecen la relación con el cliente al demostrar compromiso y mejora constante.

➤ Amenazas

En el sector de telecomunicaciones existe una fuerte competencia, especialmente en los procesos de licitación que realiza anualmente el cliente (IPT - Telefónica). Esto representa un riesgo constante, ya que cada contrato tiene una duración de hasta tres años. Por ello, es crucial mantener un desempeño sobresaliente en los indicadores de calidad, lo que permitirá renovar contratos y conservar nuestra posición en el mercado.

2.3.2. Aplicación del modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin al teletrabajo en Comfica

Durante la pandemia, COMFICA tuvo que adaptarse rápidamente a un nuevo modelo de trabajo. Para entender este proceso de transformación, se puede aplicar el modelo de gestión del cambio propuesto por Kurt Lewin, que se divide en tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

➤ Descongelamiento

En esta etapa inicial, la empresa se enfrentó a la necesidad urgente de modificar su manera de trabajar. La emergencia sanitaria hizo imposible continuar con el trabajo presencial, por lo que fue necesario que tanto la empresa como los trabajadores entendieran que el cambio era inevitable. Esto implicó cuestionar las rutinas tradicionales y preparar al equipo para una nueva forma de operar.

➤ Cambio o transición

Ya convencidos de la necesidad de cambiar, se empezó a trabajar de manera remota. Todo el personal comenzó a realizar sus tareas desde casa, usando herramientas como Zoom y Microsoft Teams para las reuniones y la coordinación diaria. Además, se implementaron sistemas para seguir las rutas del personal de campo mediante GPS, en conjunto con el proveedor IPT. También se ofrecieron capacitaciones para aprender a usar las plataformas digitales y el sistema web que controla las labores en campo. Los horarios también cambiaron: pasamos de un horario fijo de 8 horas a turnos rotativos 24/7, adaptados a las exigencias del servicio.

➤ Recongelamiento

Con el tiempo, tanto el personal como la empresa lograron adaptarse al nuevo modelo de teletrabajo. Esta modalidad dejó de ser temporal para convertirse en una parte estable del funcionamiento diario de COMFICA. Se establecieron nuevas rutinas, se formalizaron los procesos digitales y el uso de las herramientas tecnológicas se volvió algo habitual. De esta forma, el teletrabajo se integró a la cultura de la organización y sigue siendo una práctica vigente y funcional.

2.3.3. Aplicación del ciclo de Deming

En los años 1950, el estadístico estadounidense William Edwards Deming, estructuró el modelo en las cuatro etapas que hoy conocemos como PHEA: Planificar, Hacer, Estudiar y Actuar. Aunque popularmente se le conoce como el “Ciclo de Deming”

Hoy en día, el Ciclo de Deming se aplica en todo el mundo en procesos de mejora continua, gestión operativa, planificación estratégica y control de calidad, siendo un modelo práctico, adaptable y eficaz para lograr resultados sostenibles en cualquier organización.

A continuación, se muestra una tabla de pasos del ciclo de Deming

Pasos	Definición	Efectos
Planificar	Planificar con antelación el cambio. Analizar y predecir el resultado	<i>Objetivo:</i> comprender qué es la calidad en un contexto concreto y qué debería ser la calidad en esta situación en el futuro. Un intento de mejorar los resultados y evaluar hasta qué punto los líderes entienden realmente el proceso
Hacer	Ejecutar el plan, dando pequeños pasos en circunstancias controladas	<i>Objetivo:</i> probar el proceso propuesto. Empezar con una implementación y una evaluación a pequeña escala. Aplicar cambios iterativos durante el proceso para probar las variables. Documentar todos los pasos. (Actuar como si fuera un experimento científico)
Estudiar	Comprobar y estudiar los resultados	<i>Objetivo:</i> determinar si los resultados reales coinciden con la predicción. ¿En qué sentido y por qué? ¿Cómo se pueden comprobar las variables inesperadas? <i>Estas preguntas señalan por qué Deming sustituyó la comprobación por el estudio. Quería saber «¿por qué ha funcionado?» en lugar de «¿ha funcionado?»</i>
Actuar	Tomar medidas para normalizar o mejorar el proceso	<i>Objetivo:</i> aplicar los cambios recomendados en un contexto más amplio. Hacer un seguimiento de los datos de rendimiento a lo largo del tiempo, proporcionando documentación para seguir mejorando. El paso «Actuar» es también el primer paso del siguiente ciclo

Figura 1: Ciclo de Deming

Tomando como base el Ciclo de Deming (PDCA), se ha elaborado una tabla que detalla los procesos que se llevan a cabo en la empresa COMFICA. Esta estructura permite identificar, organizar y mejorar continuamente cada actividad, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia operativa.

Pasos	Definición	Efectos
PLANIFICAR	se planifica antes de iniciar el trabajo, se inspecciona, se prevé los resultados	Objetivo: Es entender que la calidad en nuestro servicio depende en obtener un indicador KPI aceptable por el cliente.
HACER	se realiza un plan de trabajo	Objetivo: ejecutar los trabajos de acuerdo a los lineamientos establecidos.
VERIFICAR O ESTUDIAR	se revisa, verifica los trabajos realizados	Objetivo: Se revisan los trabajos culminados para verificar que estén alineados con los lineamientos establecidos por el cliente.
ACTUAR	se actúa para mejorar el proceso	Si durante la revisión se verifica que el trabajo requiere alguna mejora, se procede a su Re ejecución.

Tabla 2 Ciclo de Deming aplicado en la empresa

➤ Planificar

En COMFICA, es clave entender que la calidad del servicio que ofrecemos se mide, en gran parte, por los resultados del KPI. Este indicador nos muestra qué tan bien se están haciendo las atenciones y sirve como una guía para saber si estamos cumpliendo con lo que el cliente espera. Mantener un buen KPI no solo refleja un buen desempeño, sino que también ayuda a asegurar la satisfacción del cliente y a conservar el contrato vigente.

➤ Hacer

Los trabajos se ejecutan siguiendo los procedimientos y normas establecidos tanto por el cliente como por la empresa. Esto implica respetar los estándares de calidad, seguridad y los tiempos de entrega definidos, para garantizar un servicio eficiente y confiable.

➤ Verificar (o estudiar)

Una vez realizado el trabajo, se revisa cuidadosamente. Si se detecta que algo no está dentro de lo esperado o se puede mejorar, se vuelve a intervenir. Esto permite mantener el KPI en niveles aceptables y asegurar que el servicio cumpla con los estándares acordados.

➤ Actuar

Finalmente, se hace una revisión final de los trabajos completados para confirmar que todo esté en orden y cumpla con lo solicitado por el cliente. Esto ayuda a evitar observaciones, retrabajos y asegura que el servicio entregado sea de calidad, fortaleciendo la confianza del cliente en la empresa.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En la empresa Comfica se identificó uno de los principales problemas en el área técnica de campo: la falta de capacitaciones frecuentes y una inducción integral para el nuevo personal ingresante. Estas inducciones no solo debieron enfocarse en la parte práctica y operativa en campo, sino también en el conocimiento de los equipamientos instalados en las estaciones.

Durante el año 2020, con la llegada de la pandemia por COVID-19, se produjo una gran reducción del personal en campo y administrativo, debido a la disminución de trabajos operativos. Esto generó una sobrecarga en el personal activo, ya que muchos tuvieron que asumir responsabilidades adicionales. Como consecuencia, se produjo una baja en la calidad del servicio al cliente Telefónica, lo que ocasionó múltiples quejas y reclamos.

Ante esta situación, se volvió a contratar personal técnico de campo, pero surgieron nuevos problemas: el uso inadecuado de las aplicaciones móviles para registrar informes, demoras en la atención, y por ende penalidades económicas impuestas por el cliente. Además, muchos de estos trabajadores no contaban con la experiencia ni capacitación adecuada, lo que se reflejaba en trabajos con observaciones y baja calidad.

❖ FODA aplicado a la empresa Comfica:

➤ Fortalezas:

A pesar de las restricciones sanitarias, en el sector de telecomunicaciones se contaban con permisos especiales para movilizar al personal técnico y así atender incidencias, cumpliendo

los protocolos de bioseguridad necesarios para proteger tanto al técnico como a los propietarios de los sitios visitados.

Se recibía apoyo del cliente Telefónica mediante capacitaciones técnicas especializadas cuando eran solicitadas.

La empresa Comfica cuenta con un área de soporte interno de ingeniería que brinda asistencia técnica al personal de campo en tiempo real.

Se incentiva el buen desempeño mediante tarjetas de bonificación entregadas cada tres meses al personal destacado.

➤ Debilidades:

El área de logística y almacén no asistía de forma presencial durante los primeros meses de la pandemia, lo que causó desabastecimiento de materiales y equipos.

Las restricciones en puertos y aeropuertos impidieron las importaciones, haciendo que algunas estaciones permanezcan inoperativas por semanas o incluso meses hasta conseguir los repuestos necesarios.

A pesar de contar con experiencia en el rubro, no siempre se alcanzaban los KPIs de calidad, especialmente en temporadas de alta demanda, ya que el personal disponible no cubría todas las atenciones a tiempo, afectando el cumplimiento de los SLA.

La contratación urgente de nuevo personal derivó en una formación incompleta, reflejándose en atenciones con observaciones por parte del cliente.

➤ Oportunidades:

Contar con un personal médico interno que brindaba charlas constantes sobre prevención y concientización del COVID-19, promoviendo medidas de cuidado tanto en campo como en casa.

Implementación de nuevas herramientas tecnológicas que permitieron que parte del personal administrativo pudiera laborar desde casa de forma efectiva.

➤ Amenazas:

Una de las amenazas más críticas fue el riesgo de contagio del personal técnico de campo, lo que podía no solo afectar su salud gravemente, sino también exponer a sus familias.

Esto generaba incertidumbre y temor en el equipo, así como una constante preocupación por las posibles bajas operativas que afectaban el cumplimiento del servicio.

3.2. TEOÍA SOBRE LA PROBLEMÁTICA

La Teoría de la Administración por Objetivos (MBO), propuesta por Peter Drucker, sostiene que para que una organización funcione bien, es necesario que todos los niveles trabajen en conjunto hacia metas claras, previamente definidas y acordadas. Esta teoría también destaca la importancia de que los trabajadores participen activamente en la planificación, ejecución y evaluación de esas metas.

En el caso de COMFICA, empresa del sector telecomunicaciones, la pandemia del COVID-19 puso en evidencia algunas limitaciones en la aplicación de este enfoque. Debido a la urgencia del contexto, se tomaron decisiones rápidas sin una revisión adecuada de los objetivos establecidos, lo que provocó una falta de alineación entre lo que se esperaba lograr y lo que realmente se necesitaba en ese momento. Esta situación terminó afectando el desempeño general de la empresa.

Desde la perspectiva de Drucker, uno de los principales problemas fue que muchos colaboradores no tenían claro qué se esperaba de ellos durante el trabajo remoto ni cómo sus tareas contribuían a los objetivos generales de la empresa. Además, al no ser incluidos en la

redefinición de estos objetivos, se sintieron menos comprometidos y con menor sentido de pertenencia.

A esto se sumó la caída o cierre de algunas empresas subcontratistas y clientes, lo que generó una mayor carga operativa para COMFICA, ya que tuvo que asumir tareas que antes eran tercerizadas. Esto provocó cambios en los procesos internos sin una planificación clara basada en metas concretas ni una evaluación continua del desempeño, lo cual va en contra de los principios básicos de la MBO.

En resumen, COMFICA enfrentó dificultades para ajustar sus objetivos de forma estructurada y para alinear el trabajo de sus colaboradores con las nuevas prioridades organizacionales. Esto afectó la productividad, la eficiencia en los procesos y la motivación del personal, factores clave para lograr una gestión orientada a resultados.



Figura 2 Teoría de administración por objetivos de Peter Drucker

La teoría de la Administración Científica, propuesta por Frederick Taylor a comienzos del siglo XX, sostiene que una empresa puede mejorar su rendimiento si organiza sus tareas siguiendo principios técnicos y bien estructurados, dejando de lado la improvisación. Este enfoque se basa en la especialización de funciones, la estandarización de procesos y la supervisión constante del trabajo.

Durante la pandemia del COVID-19, COMFICA, empresa del sector telecomunicaciones, enfrentó varios desafíos relacionados con la organización del trabajo. El paso repentino al teletrabajo trajo consigo confusión en los roles del personal, descoordinación entre áreas y una caída en la eficiencia operativa. Desde el enfoque de Taylor, esto refleja una falta de división clara de tareas y planificación adecuada. Uno de los pilares de la teoría taylorista es la mejora continua a través del análisis de tiempos y movimientos. Sin embargo, en COMFICA, la modalidad remota dificultó la aplicación de estos métodos. La falta de control directo sobre las actividades diarias y la ausencia de métricas claras generaron una baja productividad en algunos equipos.

Otro aspecto clave señalado por Taylor es la correcta selección y formación del personal. En el caso de COMFICA, se presentaron limitaciones en la capacitación digital y en la adaptación del personal a nuevas herramientas tecnológicas. Esto afectó la capacidad de la empresa para responder con rapidez a las exigencias del trabajo remoto, especialmente en lo que respecta a la coordinación en línea, el uso de plataformas virtuales y el manejo de sistemas de control a distancia.

En conclusión, desde el enfoque de la Administración Científica, se puede ver que COMFICA necesitaba fortalecer la planificación de sus procesos, estandarizar tareas y brindar capacitación específica para adaptarse de forma efectiva a un entorno laboral cambiante. Aplicar estos

principios, incluso en el trabajo remoto, ayudaría a mejorar su productividad y eficiencia organizacional.



Figura 3 Administración científica de Taylor

W. Edwards Deming fue un experto en calidad que propuso que las empresas deben mejorar sus procesos todo el tiempo. Él creía que, para tener buenos resultados, se necesita trabajar en equipo, con buenos líderes, y siempre pensando en lo que necesita el cliente.

En el caso de COMFICA, la pandemia reveló varios problemas. Por ejemplo, no estaban listos para trabajar a distancia. No había procesos claros, faltaba coordinación entre áreas y se usaban pocas herramientas digitales. Según Deming, esto no es culpa de los trabajadores, sino del sistema. Uno de sus métodos más conocidos es el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), que ayuda a mejorar los procesos paso a paso. En la pandemia, COMFICA no pudo aplicarlo bien porque no hubo una buena planificación ni respuesta rápida, lo cual afectó el trabajo y la motivación del personal.

Según esta teoría, la empresa necesita cambiar desde adentro. Debe capacitar más a su personal, mejorar el liderazgo y fomentar la participación. Así podrá adaptarse mejor a los cambios y mejorar su productividad sin afectar el bienestar de sus empleados.

Henri Fayol fue otro pensador que dijo que toda empresa debe organizarse bien. Él propuso cinco funciones básicas: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. También habló de principios como tener jefes claros, reglas justas y orden en las tareas.

Después de la pandemia, COMFICA tuvo problemas en su organización. Por ejemplo, cambió funciones de los trabajadores sin planificar bien y no siempre trató a todos con equidad. Según Fayol, eso afecta la eficiencia. Por eso, desde esta teoría, la empresa debe reforzar su organización. Necesita mejorar la comunicación, el control del trabajo y el liderazgo para poder enfrentar futuros cambios.

3.3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

El cambio del trabajo presencial al remoto afectó mucho a COMFICA. Al inicio de la pandemia, la empresa perdió casi el 80 % de sus ingresos porque todas sus actividades eran presenciales y no se podían hacer por las restricciones sanitarias. Esto obligó a la empresa a cambiar su forma de trabajar. Con el tiempo, y en coordinación con su cliente, logró reactivar sus servicios, pero tuvo muchas dificultades. Este cambio afectó no solo la parte económica, sino también la organización interna. El teletrabajo trajo confusión, desorden y menor productividad. Esto mostró que la empresa necesitaba mejorar sus procesos internos y ser más flexible para adaptarse a situaciones como esta.

3.3.1. Esquema Comparativo de Análisis de la Problemática de COMFICA según Teorías de la Administración

Autor / Teoría	Principios Clave	Problemática Observada en COMFICA	Causa según la teoría	Sugerencia de mejora
Peter Drucker (MBO)	Establecimiento de objetivos claros y medibles Participación del trabajador en la planificación Alineación entre metas y funciones	Desfase entre objetivos organizacionales y operativos. Falta de claridad en roles y baja motivación en el trabajo remoto.	No se reformularon los objetivos tras el cambio de contexto. No hubo participación activa del personal.	Redefinir metas institucionales post-pandemia con participación del personal. Establecer indicadores claros para cada función.
Frederick Taylor (Administración Científica)	División racional del trabajo Estudios de tiempos y movimientos Capacitación y supervisión científica	Desorganización operativa durante el teletrabajo. Baja eficiencia y falta de indicadores de desempeño.	Ausencia de planificación científica y estandarización de tareas en modalidad remota.	Aplicar métodos científicos a los procesos digitales. Capacitación técnica específica para el trabajo remoto.

W. Edwards Deming (TQM)	Ciclo PHVA Mejora continua Liderazgo participativo y enfoque sistémico	Procesos poco estandarizados, baja calidad de gestión, desmotivación laboral y falta de retroalimentación.	Falta de liderazgo enfocado en la mejora continua. No se aplicó el ciclo PHVA.	Implementar mejora continua en procesos. Fomentar la capacitación y eliminar barreras para la motivación del personal.
Henri Fayol (Teoría Clásica)	Planificación, organización, dirección, coordinación, control 14 principios administrativos	Descoordinación interna, pérdida de eficiencia, dificultades en organización del trabajo remoto.	Fallas en las funciones de coordinación y control. No se aplicaron los principios de equidad y orden.	Reforzar estructura administrativa, liderazgo y comunicación interna. Alinear funciones con objetivos estratégicos.

Tabla 3 Análisis comparativo según teorías

3.3.2 Conclusiones.

- Cada teoría nos permite analizar diferentes dimensiones del problema en COMFICA.
- La pandemia evidenció fallas estructurales en la gestión por objetivos, en la organización científica del trabajo, en la calidad de los procesos, y en la coordinación administrativa.
- Las soluciones requieren un enfoque multidimensional: rediseño de objetivos, capacitación técnica, liderazgo participativo y mejora continua.

4.1. DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A partir del análisis de la problemática identificada en la empresa COMFICA, se plantean las siguientes alternativas de solución, orientadas a incrementar la productividad del personal, fortalecer su bienestar y facilitar una adecuada transición y adaptación al teletrabajo en el contexto post-pandemia.

4.1.1. Alternativa 1: Programa Integral de Capacitación Técnica y Digital

Esta propuesta busca implementar un plan de formación continua dirigido tanto al personal técnico como administrativo. El enfoque estará centrado en el uso de herramientas digitales, el cumplimiento de protocolos de seguridad operativa, el manejo de aplicaciones móviles para la gestión de reportes, así como en el desarrollo de competencias técnicas específicas del sector telecomunicaciones.

Ventajas:

- Contribuye a mejorar el desempeño del personal, tanto en labores de campo como de oficina.
- Disminuye la incidencia de errores operativos y observaciones por parte del cliente.
- Aumenta la motivación y el sentido de compromiso al brindar al equipo mayor preparación.

Desventajas:

- Supone una inversión inicial en plataformas digitales, instructores especializados y materiales didácticos.
- El impacto positivo en la productividad puede no evidenciarse de manera inmediata.

Sustento Teórico: Esta propuesta se apoya en los principios de la Administración Científica de Frederick Taylor, que promueve la capacitación como medio para optimizar el rendimiento laboral, así como en el Ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) de W. Edwards Deming, el cual enfatiza la mejora continua en los procesos organizacionales.

4.1.2. Alternativa 2: Rediseño del Sistema de Evaluación por Objetivos (MBO)

Consiste en reestructurar el sistema actual de evaluación del desempeño, estableciendo metas claras, medibles y alcanzables por cada área, con un enfoque orientado a resultados. Estas metas deberán estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y ser revisadas periódicamente con la participación activa de los colaboradores.

Ventajas:

- Favorece la responsabilidad individual y el compromiso con los resultados.
- Permite una evaluación más objetiva del desempeño mediante indicadores cuantificables.
- Facilita el seguimiento del cumplimiento de los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) y SLAs (Acuerdos de Nivel de Servicio).

Desventajas:

- Requiere del compromiso sostenido de la alta dirección para su implementación efectiva.
- Podría generar presión en el personal si no se acompaña con una adecuada gestión del clima laboral.

Sustento Teórico: Esta alternativa se basa en el enfoque de la Administración por Objetivos (MBO) propuesto por Peter Drucker, el cual promueve una gestión participativa centrada en el logro de resultados concretos, integrando al colaborador en la planificación y evaluación de su desempeño.

4.1.3. Alternativa 3: Fortalecimiento del Liderazgo y la Comunicación Interna

Se propone establecer un sistema de comunicación organizacional más dinámico y eficiente, que contemple reuniones virtuales periódicas, boletines informativos, canales digitales de consulta técnica y espacios de retroalimentación continua. Además, se sugiere capacitar a los

Líderes de área en habilidades de liderazgo adaptativo, manejo del cambio y gestión de equipos en entornos virtuales.

Ventajas:

- Mejora el clima organizacional y refuerza el sentido de pertenencia del equipo.
- Facilita la toma de decisiones oportunas y basadas en información clara.
- Fortalece la cultura organizacional ante escenarios de incertidumbre.

Desventajas:

- Requiere cambios en la cultura organizacional, los cuales pueden tomar tiempo en consolidarse.
- Puede haber resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores, especialmente en las etapas iniciales.

Sustento Teórico: Esta propuesta se sustenta en las funciones administrativas de Henri Fayol, que destacan la importancia de la coordinación y la comunicación en la gestión empresarial, así como en el Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewin, que propone una transición estructurada y progresiva hacia nuevas formas de trabajo.

4.1.4. Alternativa 4: Automatización de Procesos y Optimización del Teletrabajo

Se plantea incorporar soluciones tecnológicas como sistemas ERP, plataformas colaborativas y herramientas CRM que permitan automatizar tareas rutinarias, mejorar la trazabilidad de procesos y facilitar la supervisión remota. Asimismo, se considera fundamental reforzar la infraestructura digital, asegurando la disponibilidad de equipos, conectividad y licencias necesarias.

Ventajas:

- Incrementa la eficiencia operativa y reduce la carga administrativa.
- Facilita el monitoreo en tiempo real de indicadores clave de desempeño.
- Permite consolidar el teletrabajo como una modalidad sostenible y eficiente.

Desventajas:

- Implica una inversión considerable en tecnología y capacitación.
- Supone un cambio en los esquemas tradicionales de trabajo, lo cual puede generar resistencia.

Sustento Teórico: Esta alternativa se fundamenta en el Ciclo PHVA de Deming, que promueve la mejora continua a través de la planificación y evaluación sistemática, y en la Teoría de la Administración Científica de Taylor, que impulsa el uso de herramientas tecnológicas como medio para elevar la productividad laboral

4.1.5. Conclusión

Las alternativas de solución propuestas abordan de manera integral los principales desafíos que enfrenta la empresa COMFICA en el contexto del teletrabajo post pandemia. Cada una de ellas se enfoca en áreas clave para la mejora continua, como la capacitación del personal, la gestión por objetivos, el liderazgo organizacional y la incorporación de tecnología.

La implementación de un programa de capacitación técnica y digital representa una base sólida para potenciar las habilidades del personal, lo cual tiene un impacto directo en la calidad del servicio. Por su parte, la reestructuración del sistema de evaluación por objetivos permite alinear los esfuerzos individuales con las metas institucionales, promoviendo un enfoque en resultados. Asimismo, fortalecer el liderazgo y la comunicación interna contribuye significativamente al clima organizacional y a la cohesión de los equipos de trabajo. Finalmente, la automatización de procesos y el fortalecimiento del teletrabajo ofrecen una solución sostenible, orientada a la eficiencia operativa y la adaptación tecnológica.

Si bien cada alternativa presenta ventajas particulares, también requieren de un compromiso institucional sostenido, inversión inicial y gestión del cambio adecuada. Por ello, su aplicación no debe entenderse como acciones aisladas, sino como componentes de una estrategia articulada que apunte al desarrollo organizacional y al bienestar de los colaboradores.

4.1.6. Matriz comparativa de alternativas de solución

ALTERNATIVA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS
a. Capacitación técnica y digital	Formación continua en herramientas digitales, protocolos y competencias técnicas.	-Mejora de desempeño -Reducción de errores -Aumento de motivación
b. Evaluación por objetivos (MBO)	Metas claras y medibles, alineadas a objetivos empresariales y revisadas con los equipos.	-Responsabilidad individual -Evaluación objetiva - seguimiento de KPIs y SLAs
c. Liderazgo y comunicación Interna	Mejora de canales internos y formación de líderes en gestión del cambio y equipos remotos.	- Mejor Clima laboral -Toma de decisiones informada -Refuerzo de cultura organizacional
d. Automatización y Teletrabajo	Implementación de Software de gestión,	-Mayor eficiencia -seguimiento de tareas

	plataformas colaborativas e infraestructura digital.	-optimización del teletrabajo
--	---	----------------------------------

Tabla 4 Matriz comparativa Nota elaboración propia

4.2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Con el objetivo de identificar la alternativa más factible y efectiva para afrontar la problemática que atraviesa la empresa COMFICA en el contexto post-pandemia, se ha realizado una evaluación comparativa basada en cinco criterios fundamentales:

El impacto en la productividad.

La contribución al bienestar del personal.

El costo de implementación.

La facilidad de la aplicación.

La sostenibilidad en el tiempo.

Las alternativas han sido valoradas en una escala del 1 al 5, 1 representa el nivel mas bajo de cumplimiento y el 5 el nivel mas alto. Se ha realizado una tabla con los resultados

Alternativa	Impacto en la productivi dad	Bienestar del personal	Costo	Facilidad	sostenibi lidad	puntaje
Capacitación	4	4	3	4	4	19
Evaluación	5	3	3	3	5	19

Liderazgo y capacitación interna	3	5	4	4	4	20
Automatización en el teletrabajo	5	3	2	3	5	18

Tabla 5 Tabla de resultados Nota. Elaboración propia

4.2.1. Análisis Comparativo

La alternativa con mayor puntaje total es el numero 3: Fortalecimiento del liderazgo y la comunicacion interna con un total de 20 pts. Desta principalmente en su impacto sobre el bienestar del personal y su viabilidad a largo plazo. Su efecto sobre la productividad no puede ser evidente de inmediato pero su capacidad para consolidar equipos integrados y generar un entorno organizacional saludable lo convierte en una opcion estrategica como clave.

En cuanto a las alternativas 1 y 2 tienen un mismo puntaje donde el primero esta centrado en la capacitacion tecnica y digital, presenta un potencial para elevar la eficiencia operativa al asignar al personal de herramientas para el desempeño de sus funciones y la Segunda que es Administracion por objetivos, esta fortalice la planificacion la claridad y el seguimientos en los resultados sinedo de manera util en el trabajo remoto.

La alternativa 4, es la automatizacion de procesos y fortalecimiento del teletrabajo nos muestra un alto potencial para aumentar la productividad pero como limitacion esta en su alto costo de implementacion.

4.2.2. Conclusión de la evaluación.

Luego de realizar un análisis sobre las ventajas y desventajas de cada una de las opciones se llega a una conclusión que la alternativa 3 con la alternativa 1 representa una estrategia equilibrada. Donde permitiría fortalecer las habilidades del personal siempre que se consolide un entorno organizacional favorable.

Esta propuesta está enfocada dentro de los fundamentos de la Gestión del Cambio de Kurt Lewin, La administración por objetivos de Peter Drucker, el Ciclo PHVA de Deming, estos enfoques se destacan por su orientación al mejoramiento continuo, la participación activa del equipo, la planificación estratégica. Este recorrido progresivo y realista se adapta de manera efectiva en las necesidades de la empresa

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA

ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS

4.3.1. objetivos generales

Fortalecer el liderazgo, la comunicación interna del personal de la empresa Comfica para mejorar la productividad y el bienestar en el contexto del teletrabajo en el periodo post pandemia.

4.3.2. Fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna.

Actividad	Descripción	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo estimado
Diagnóstico de la comunicación interna	Evaluar los canales existentes, intercambios de información	Recursos Humanos	Entrevistas, Encuestas	3 semanas
Diseño del plan de comunicación	Crear canales digitales, responsables, constancia de comunicación	Recursos Humanos	Software de gestión interna	3 semanas
Implementación de canales digitales	Creación de grupos de whatsAap, teams, mails,	Sistemas	Plataformas digitales	1 mes
Capacitación	Talleres que son dirigidos a supervisores, coordinadores sobre el liderazgo remoto,	Consultor externo, Recursos Humanos	Materiales, espacio virtual	1 mes
Reuniones virtuales periódicas	Establecer reuniones semanales por áreas y reuniones de gerencia mensual	Lideres de cada área	Calendario compartido	permanente

Tabla 6 Tabla de programaciones Nota Elaboración propia

4.3.3. Programa de capacitación técnica digital

Actividad	Descripción	Responsable	Recursos necesarios	Tiempo estimado
Identificar las brechas internas	Evaluación de requerimientos de capacitación técnica	RR. HH y jefes de área	Fichas de exámenes	3 semanas
Diseño del plan de capacitación	Elaborar un cronograma de talleres virtuales y presenciales	Área técnica y RR. HH	Cronograma, capacitadores	3 semanas
Implementación de capacitaciones	Desarrollo de sesiones por niveles	Capacitadores internos	Presentaciones, materiales, grupos	3 semanas
Evaluación después de las capacitaciones	Exámenes prácticos, encuestas para medir el aprendizaje	RR. HH	informes	Una semana por capítulo
Certificación interna	Reconocimiento al personal que logre de manera satisfactoria	RR.HH. y gerencia	Certificados,	permanente

Tabla 7 Tabla de programación para capacitación Nota Elaboración propia

4.4. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN

	Detalle	Cantidad	Costo unitario soles	Costo total
Diagnostic de comunicación y brechas tecnicas	Entrevistas, aplicacion de encuestas, análisis de datos	1	1,500	1,500
Consultoria en liderazgo y comunicacion interna	Contrato de consultor externo	1	6,000	6,000
Talleres	3 sesiones virtuales de tres horas cada una para 30 lideres	3	1,000	3,000
Desarrollo del plan	Diseño e implementacion de canales digitales, reuniones	1	2,500	2,500
Plataforma	Licencia anual basica de plataforma google, teams	1	2,000	2,000
Capacitaciones tecnicas digitales	3 módulos uso de herramientas digitales, apps, móviles	4	1,500	6,000
Materiales	Recursos didácticos, elaboración de guías	50 manuales	25	1,250

Evaluaciones y certificaciones	Aplicacion de pruebas mas entrega de certificados	50 manuales	20	1,000
Infraestructura y soporte tecnologico	Equipos, mantenimientos de pcs, tablets, licencias, soporte	1 paquete básico	4,500	4,500
eventualidades	Imprevistos y ajustes	-	-	2,275

Tabla 8 Costo de implementación Nota Elaboración Propia

La inversion total es aproximadamente S/. 30,525.

4.5. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con el objetivo de validar la viabilidad de la propuesta seleccionada que integra el fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna junto con un programa integral de capacitación técnica y digital, se ha realizado un análisis de factibilidad en tres dimensiones clave: técnica, económica y operativa.

4.5.1. Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico, la propuesta es viable, ya que aprovecha recursos tecnológicos con los que actualmente cuenta la empresa. Herramientas como el correo institucional, plataformas de videollamadas (Microsoft Teams, Google Meet) y canales de comunicación interna (WhatsApp Business, redes corporativas) permiten ejecutar las actividades sin requerir nuevas inversiones significativas en infraestructura.

Además, las capacitaciones pueden desarrollarse de manera virtual, lo que facilita su implementación sin comprometer la operatividad ni generar gastos logísticos elevados. El personal cuenta con conocimientos básicos en tecnologías digitales, y existen soluciones de software de bajo costo o gratuitas (como Google Workspace o Moodle) que pueden utilizarse.

- Infraestructura disponible: Tecnología básica ya instalada.
- Soporte técnico: El equipo posee competencias digitales esenciales.
- Acceso a herramientas: Disponibilidad de plataformas accesibles y funcionales.

4.5.2. Factibilidad Económica

La inversión estimada asciende a S/. 30,525, una cifra razonable en proporción a los beneficios esperados. Este presupuesto puede financiarse con recursos internos, mediante la optimización de gastos, o a través de fuentes externas, como programas estatales de cofinanciamiento empresarial.

Se proyecta un retorno favorable de esta inversión, evidenciado en mejoras en los indicadores de productividad, una mayor estabilidad del equipo humano y una reducción de errores operativos.

- Relación costo-beneficio: Alta, con impactos positivos proyectados.
- Opciones de financiamiento: Posibilidad de implementación escalonada o con apoyo externo.
- Beneficios esperados: Mejora en KPIs, eficiencia operativa y retención de talento.

4.5.3. Factibilidad Operativa

A nivel operativo, la propuesta guarda coherencia con los objetivos institucionales actuales de COMFICA, principalmente en el contexto de adaptación post-pandemia. Su implementación no considera una interrupción de las actividades cotidianas, ya que puede ejecutarse en fases, con horarios programados y mediante una metodología flexible.

- Compatibilidad con los procesos existentes: Alta.
- Implicación del personal: Positiva, al responder a necesidades reales.
- Gestión del cambio: Acompañada por estrategias de liderazgo y comunicación.

CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado sobre el teletrabajo en la empresa COMFICA durante el periodo post-pandemia, se concluye lo siguiente:

- El teletrabajo se ha convertido en una herramienta útil y necesaria, sobre todo en empresas del sector telecomunicaciones. Sin embargo, también ha traído retos importantes como el control de tareas, la comunicación entre áreas y el bienestar del personal.
- La productividad del personal no solo depende del lugar donde trabaja, sino también de otros factores como la organización, la claridad de los objetivos, el apoyo de los jefes y la capacitación continua.
- El bienestar de los trabajadores es clave para mantener buenos resultados. Si no se sienten apoyados o reconocidos, su motivación baja, lo que afecta al rendimiento general.
- La mejor solución para COMFICA es combinar una buena comunicación interna con capacitación técnica. Esto permite que los trabajadores estén mejor preparados, se sientan parte del equipo y se adapten mejor a los cambios.

- Aplicar modelos de gestión como los de Drucker, Deming, Lewin, Taylor y Fayol ayudó a entender mejor el problema y encontrar soluciones prácticas y sostenibles para la empresa en este nuevo contexto de trabajo.

En conclusión, COMFICA puede mejorar su productividad y clima laboral si apuesta por un liderazgo cercano, buena comunicación y formación constante, adaptándose poco a poco a un modelo de trabajo más moderno y eficiente.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer la comunicación interna a través de canales claros y accesibles, como reuniones virtuales periódicas, boletines informativos y grupos digitales, para que todo el personal esté informado y alineado con los objetivos de la empresa.
- Capacitar de manera constante al personal técnico y administrativo, especialmente en el uso de herramientas digitales y buenas prácticas del sector telecomunicaciones, con el fin de mejorar el desempeño y reducir errores operativos.
- Capacitar a los líderes de área en habilidades de gestión de equipos y liderazgo adaptativo, para que puedan acompañar mejor a sus equipos en el proceso de adaptación al teletrabajo y mejorar el clima laboral.
- Implementar una evaluación por objetivos clara y justa, donde cada trabajador sepa qué se espera de él y pueda recibir retroalimentación oportuna. Esto también ayuda a enfocar los esfuerzos y medir mejor los resultados.
- Aplicar los cambios de forma gradual y planificada, respetando los tiempos de adaptación del personal, y contando siempre con el apoyo del área de recursos humanos. Buscar financiamiento o apoyo externo para las iniciativas de capacitación y mejora tecnológica, aprovechando los programas estatales o convenios del sector.

Con estas acciones, COMFICA podrá adaptarse mejor a los nuevos retos del trabajo post-pandemia, cuidando tanto la productividad como el bienestar de su equipo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Garzón Castrillón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2009). Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. España: Pearson Educación.

Sánchez Huerta, D. (2020). ANÁLISIS FODA O DAFO. España: Bubok Publishing.

Planes Estratégicos de Seguridad Vial. Fundamentos y casos prácticos. (2007). España: Tráfico Vial.

Yoder-Wise, P. S., Kowalski, K., Sportsman, S. (2023). La trayectoria hacia el liderazgo: Cómo se construye un liderazgo capaz de crear un legado. España: Elsevier.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962021000300095

<https://revistas.uniscjsa.edu.pe/index.php/Yotantsipanko/article/view/2/2>

<https://www.psiconetwork.com/la-teoria-del-cambio-de-kurt-lewin-transformacion-y-adaptacion-en-contextos-organizacionales/>

<https://www.ingenieriadecalidad.com/2020/02/ciclo-de-deming.html>

<https://revistacompleta.com/la-administracion-cientifica-de-taylor>

<https://economipedia.com/definiciones/14-principios-de-administracion-henri-fayol.html>