



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Análisis de cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo durante la crisis del Coronavirus en una empresa de cerámica la ciudad de Cuenca, Ecuador.**

**Magíster en Gestión del Talento Humano**

**Lina Ximena Morales Celis**

**Director**

**Maria Paulina Cueva**

**CUENCA, ECUADOR**

**2020**

### **Dedicatoria**

A mis padres, a mi hermana, a Silvia, a Luna, a mis tías Paola y Katty; por ser un apoyo fundamental durante toda mi maestría y toda mi vida.

*Lina Ximena Morales Celis*

## **Agradecimientos**

A mi directora, por su constante apoyo, múltiples enseñanzas y disposición a lo largo de la realización del proyecto.

A todos los docentes que nos transmitieron parte de sus conocimientos en las clases, formándonos como profesionales integrales.

A todos mis compañeros de la maestría, por ser parte de mi crecimiento profesional y personal.

## Resumen

**Título:** Análisis de cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo durante la crisis del coronavirus en una empresa de cerámica la ciudad de Cuenca, Ecuador.

**Autores:**

Lina Ximena Morales Celis

**Palabras clave:** Teletrabajo, cargos, coronavirus, teletrabajador, adaptación, motivación, productividad, gestión humana.

**Descripción:**

Se realizó un análisis de los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo, en una empresa de cerámica de la ciudad de Cuenca durante la crisis del Coronavirus, una pandemia ocasionada en el presente año, que generó repercusiones en la economía a nivel global, y obligó a las empresas a adaptarse a la modalidad de teletrabajo, para poder continuar con sus operaciones.

Para el presente trabajo se analizaron los cargos que pudieron realizar sus funciones mediante la modalidad de teletrabajo, y se realizaron encuestas a los teletrabajadores, para determinar los factores que pudieron afectar de manera positiva o negativa en el desarrollo de sus funciones.

Se encontró en los resultados que la motivación en los teletrabajadores, puede estar relacionada con las variables eficiencia, productividad, manejo de sistemas informáticos y adaptación al teletrabajo. Así como también se encontró una relación de linealidad entre adaptación al teletrabajo y manejo de los sistemas informáticos. De igual manera, se pudo concluir que los cargos relacionados a una alta motivación durante el teletrabajo no requieren de comunicación permanente con personas dentro y fuera de la organización, tienen funciones más rutinarias, y requieren de un grado de escolaridad mayor, que las personas en los cargos que manifestaron una menor motivación.

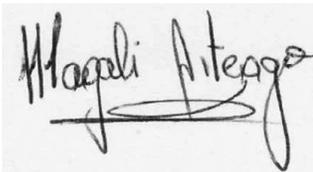
Por otra parte, se descartó una relación de linealidad entre la motivación y aspectos de la persona, como la edad o el sexo.

### Abstract

An analysis was made about positions that best adapt to teleworking in a ceramics company during the Coronavirus crisis. Positions that could be performed in their functions through teleworking were analyzed. Surveys to teleworkers were conducted to determine the factors that could affect them in the development of their functions. It was found that motivation in teleworkers, could be related to the variables of efficiency, productivity, management of computer systems and adaptation to teleworking. It also showed a linear relationship between adaptation to teleworking and management of computer systems. Similarly, it could be concluded that positions related to high motivation during teleworking did not require permanent communication with people inside and outside at organization, have more routine tasks, and require a higher degree of schooling than people in positions that showed less motivation. On the other hand, a linear relationship between motivation and aspects of the person, was ruled out.

**Key words:** Telework, positions, coronavirus, teleworker, adaptation, motivation, productivity, human management.

Translated by

Handwritten signature of Magali Artega in black ink on a light background.Handwritten signature of Lina Morales in black ink on a light background.

Lina Morales

## Tabla de contenido

1.	Capítulo I .....	1
	1.1. El Teletrabajo: historia y conceptos .....	1
	1.2. Ventajas y desventajas del Teletrabajo .....	3
	1.3. El Teletrabajo en Centroamérica .....	4
	1.4. Métodos recientes de implementación.....	5
	1.5. Problemas de implementación.....	8
	1.6. Problemática.....	9
	1.7. Objetivos.....	10
2.	Capítulo II .....	11
	Análisis de la empresa .....	11
	2.1. Historia.....	11
	2.2. Información .....	11
	2.3. Organigrama.....	12
3.	Capítulo III .....	13
	Metodología .....	13
	3.1. Instrumentos utilizados: Matriz de análisis de cargos y Encuesta .....	13
4.	Capítulo IV.....	15
	Análisis de resultados de encuestas .....	15
	4.1. Resultados de la encuesta realizada a teletrabajadores de la empresa.....	15
	4.2. Análisis de correlación .....	51
5.	Capítulo V.....	56
	5.1. Análisis de cargos y motivación durante teletrabajo .....	56
	5.2. Análisis de aspectos de la persona y del cargo que pueden influir en el teletrabajo	
	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
	Conclusiones.....	61
	Referencias Bibliográficas.....	65

**Indice de Tablas**

Tabla 1. Correlación entre variable motivación y variable manejo de sistemas informáticos.....	51
Tabla 2. Correlación entre variable motivación y variable cumplimiento de horas laborales.....	51
Tabla 3. Correlación entre variable motivación y productividad .....	52
Tabla 4. Correlación entre variable motivación y eficiencia.....	52
Tabla 5. Correlación entre variable motivación y adaptación al teletrabajo.....	53
Tabla 6. Correlación entre variable motivación y adaptación al teletrabajo.....	53
Tabla 7. Correlación entre variable capacitación en la empresa y productividad antes de teletrabajo.....	54
Tabla 8. Correlación entre variable capacitación en la empresa y buen funcionamiento de software .....	54
Tabla 9. Correlación entre variable motivación y variable edad .....	55

**Indice de Figuras**

Figura 1. Organigrama de la empresa S.A. Ecuatoriana de Cerámica.....	12
Figura 2. Cantidad de personas supervisadas por los teletrabajadores de la empresa.....	15
Figura 3. Cantidad de reuniones asistidas por los teletrabajadores de la empresa.....	16
Figura 4. Tipo de decisiones tomadas por los teletrabajadores de la empresa.....	16
Figura 5. Tipo de actividades realizadas por los teletrabajadores de la empresa.....	17
Figura 6. Frecuencia de contacto necesario por los teletrabajadores de la empresa.....	17
Figura 7. Tipo de funciones realizadas por los teletrabajadores de la empresa.....	18
Figura 8. Políticas por funciones realizadas por los teletrabajadores de la empresa.....	18
Figura 9. Relación con otros trabajadores de los teletrabajadores de la empresa.....	19
Figura 10. Tipo de estudios culminados por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	20
Figura 11. Tipo de información gestionada por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	20
Figura 12. Adaptación al teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	21
Figura 13. Nivel de motivación durante el teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	21
Figura 14. Nivel de satisfacción durante el teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	22
Figura 15. Capacidad de planificación por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	22
Figura 16. Capacidad de priorización de tareas por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	23
Figura 17. Capacidad de concentración por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	23
Figura 18. Manejo de sistemas informáticos por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	24
Figura 19. Capacidad de no dependencia de documentos físicos por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	24

Figura 20. Cumplimiento de fechas por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	25
Figura 21. Cumplimiento horas laborales por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	26
Figura 22. Separación de vida laboral y personal por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	26
Figura 23. Cumplimiento de objetivos por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	27
Figura 24. Nivel de productividad considerado por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	27
Figura 25. Capacidad de realización de tareas virtuales por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	28
Figura 26. Nivel de eficiencia general por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	29
Figura 27. Gusto por trabajar en la institución por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	29
Figura 28. Orgullo de pertenecer a la institución por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	30
Figura 29. Capacidad de comprensión por parte de otras personas a los teletrabajadores de la empresa.....	30
Figura 30. Facilidad de palabra de los teletrabajadores de la empresa.....	31
Figura 31. Afectación por noticias correspondientes al COVID-19 por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	31
Figura 32. Inexistencia de estrés o ansiedad por parte de los teletrabajadores de la empresa..	32
Figura 33. Nivel de productividad antes del teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	32
Figura 34. Nivel de iniciativa antes del teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	33
Figura 35. Cantidad de horas extra trabajadas antes del teletrabajo por parte de los teletrabajadores.....	34
Figura 36. Mejora continua de los procesos por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	34

Figura 37. Sentimiento de gusto por el cargo desempeñado por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	35
Figura 38. Nivel de motivación por actividades del cargo por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	35
Figura 39. Tecnología adquirida por parte de la empresa para realizar teletrabajo.....	36
Figura 40. Estructuración de políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo.....	36
Figura 41. Equipos necesarios por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	37
Figura 42. Permiso de salida de equipos por parte de la empresa para tele trabajar.....	37
Figura 43. Socialización de indicadores de gestión en la organización.....	38
Figura 44. Metas realistas por parte de la empresa antes del teletrabajo.....	38
Figura 45. Nivel tecnológico de la empresa para el desarrollo de las funciones.....	39
Figura 46. Capacitaciones por parte de la empresa a los teletrabajadores.....	40
Figura 47. Apoyo tecnológico ágil para los teletrabajadores de la empresa.....	40
Figura 48. Supervisión por parte de la empresa a teletrabajadores.....	41
Figura 49. Claridad en criterios de evaluación antes de teletrabajo por parte de teletrabajadores de la empresa.....	42
Figura 50. Feedback periódico por desempeño a los teletrabajadores de la empresa.....	42
Figura 51. Controles suficientes por parte de la empresa a los teletrabajadores.....	43
Figura 52. Conocimiento de métodos de supervisión por parte de la empresa a los teletrabajadores.....	43
Figura 53. Necesidad de asistir al lugar de trabajo durante la crisis sanitaria por parte de los teletrabajadores de la empresa. ....	44
Figura 54. Funcionamiento correcto de software en el hogar de los teletrabajadores de la empresa.....	45
Figura 55. Necesidad de tecnología especializada por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	45

Figura 56. Metas realistas fijadas durante el teletrabajo por parte de la empresa a los teletrabajadores.....	46
Figura 57. Sexo de los teletrabajadores de la empresa.....	46
Figura 58. Años cumplidos por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	47
Figura 59. Título de mayor nivel obtenido por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	47
Figura 60. Tiempo trabajando en la empresa por parte de los teletrabajadores.....	48
Figura 61. Tiempo en el cargo actual por parte de los teletrabajadores de la empresa.....	49
Figura 62. Departamentos al que pertenecen los teletrabajadores de la empresa.....	49
Figura 63. Número de personas con las que conviven los teletrabajadores de la empresa.....	50
Figura 64. Motivación de acuerdo al cargo de los teletrabajadores de la empresa.....	50
Figura 65. Motivación de acuerdo al cargo de los teletrabajadores de la empresa.....	56

Autora: Lina Ximena Morales Celis

Trabajo de graduación

Directora: Maria Paulina Cueva

Septiembre, 2020.

## 1. Capítulo I

### Introducción

La tecnología durante las últimas décadas, ha sido el mayor factor del cambio en todos los aspectos de la vida de los seres humanos; lo que se ha denominado como la Tercera Revolución Industrial (Ordoñez, 2012), ya que ha redefinido la vida misma, como era conocida e interpretada. Uno de los aspectos más relevantes relacionado con la tecnología y la vida humana, es la modalidad de trabajo virtual, más conocida como Teletrabajo; la cual ha revolucionado la forma de trabajar y desarrollarse profesionalmente de los seres humanos, que es el principal objeto de la presente investigación.

#### **1.1. El Teletrabajo: historia y conceptos**

El trabajo, entendido como una actividad económica, que permite al individuo satisfacer sus necesidades básicas y promueve su desarrollo profesional y personal (Ordoñez, 2012), ha sufrido múltiples cambios, según como ha venido evolucionando la economía, y mismo ser humano; pasando por el hombre primitivo, que basaba su vida en una economía de sobrevivencia, continuando con la Grecia clásica, que funcionaba con esclavos y sirvientes, y en la Edad Media, en la cual el trabajo estaba relacionado con la humillación y la dependencia. A partir de mediados del siglo XVI se concibió el trabajo como uno de los ejes estructurantes de la sociedad, pero fue la influencia de la Revolución Industrial y el capitalismo en el siglo XIX, la época en donde el trabajo comenzó a ser visto como parte de la esencia y realización del ser humano y desarrollo de sus capacidades; siendo considerado incluso como “principal factor de ubicación social y evaluación individual” (Bauman 2003).

Como pudimos observar, el trabajo ha experimentado múltiples cambios, tanto en su significado físico, como en su significado social, y en su significado y objetivo para el propio ser humano. Es por esto último, que el trabajo como núcleo de la vida del ser humano, ha empezado a ser cuestionado por las nuevas generaciones de trabajadores, cuestionamientos que han dado cabida a diferentes conceptos que se encuentran en auge hoy en día, como la autonomía financiera, autonomía de tiempo, equilibrio entre las actividades laborales y personales, la importancia del medio ambiente, el

propósito individual y colectivo, y las experiencias e interacciones sociales. En este contexto podemos ver que las metas que tienen las personas, en el contexto laboral, no son las mismas de hace cincuenta años y continuarán cambiando constantemente, razón por la cual, la experiencia de trabajar ha requerido una reinención.

Teniendo en cuenta que la sociedad actual, enlazada al desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías, ha obligado a las organizaciones a reinventarse y ser más ágiles, productivas, competitivas y flexibles; se habla de una nueva Revolución, por la nueva sociedad, también llamada Sociedad de la información o Sociedad del conocimiento; lo que Norbert Bilbeny (1993) ha denominado Tercera Revolución Industrial. En el contexto de esta nueva sociedad, las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics), están renovando las organizaciones, sus modelos de negocio, sus procesos, y sus relaciones; convirtiéndose ya no en una oportunidad para encontrar soluciones en el mundo empresarial (Peñaloza Ortega, 2012), sino en una herramienta que las empresas deben utilizar de manera imperativa para subsistir y crecer en el mundo globalizado.

Aunque la revolución industrial, permitió fragmentar o dividir el trabajo, volviendo a las personas especialistas en realizar una función, la cual podían realizar únicamente bajo una supervisión de tiempos y funciones, se debe entender a las personas como un todo; las personas no pueden separar su lógica y pensamientos según el espacio físico donde se encuentren, es decir, nunca podrán separar el trabajo del no trabajo (Santiago, 2012). En este contexto nace el Teletrabajo, entendido como un modo de empleo remunerado, en el cual el trabajador se encuentra localizado en un espacio físico, ajeno a las locaciones físicas propias de una organización, el cual realiza actividades solicitadas por la misma, y puede o no tener contacto físico con sus compañeros, pero sí tiene comunicación, haciendo uso de tecnologías de comunicación; como internet, intranet y/o vía telefónica (Conner et al 1994), modalidad que aporta múltiples ventajas tanto a las organizaciones, como a sus colaboradores.

Sin embargo, aunque, la modalidad de trabajo a domicilio se ha venido realizando desde muchos más años atrás (Lenguita, 2009) en profesiones que tienen que ver con reparaciones, artesanos, arquitectos, investigadores, entre otros; fue hasta la década de los ochenta, que se vinculó esta modalidad de trabajo con la tecnología y las Tics, nace el término y el concepto de teletrabajo, como es conocido en la actualidad. A diferencia del anterior trabajo a domicilio que se realizaba, en el teletrabajo las personas están en constante comunicación con sus equipos de trabajo, y existe una supervisión constante del mismo, lo que ha permitido a las empresas crear equipos y empresas globalizados con mayor facilidad y agilidad.

A pesar de los múltiples beneficios demostrados y que desde finales de la década de los ochenta en varios países de Europa y en Estados Unidos se inició a hacer uso de esta modalidad de trabajo (Rodríguez Mejía, 2007); en respuesta a soluciones por la crisis del petróleo, y buscando una

disminución en los costos (Rodríguez y Errico 2017), en América del Sur y Centroamérica tardó mucho más en implementarse, y ha tardado aún más en entrar en un marco legal, que regule la modalidad de teletrabajo e imponga obligaciones y derechos para las empresas y los teletrabajadores, que permitan desarrollar sus funciones dentro de unas directrices estandarizadas para cada país.

### ***1.2. Ventajas y desventajas del Teletrabajo***

El Teletrabajo ha permitido una variación en la vida de las personas, como era conocida con el trabajo clásico, en la cual tenían ocho horas de trabajo, ocho de ocio y ocho de descanso diarias; de esta manera se ha vuelto más delgada la línea que separaba el tiempo libre, del tiempo laboral, así como también ha diluido los límites entre el espacio físico del hogar, del trabajo y del ocio; ya que las Tics hacen posible que esos espacios se combinen y expandan, permitiendo que el sujeto pueda trabajar desde cualquier espacio físico en el que pueda conectarse a la red (Ordoñez, 2012). Lo anterior puede llegar a convertirse en una invasión al espacio físico y temporal privado de la persona, según las reglas que se establezcan entre el empleador y el teletrabajador.

Otra de las críticas al teletrabajo es que este contribuye al desarrollo laboral de las personas, sin la necesidad de realizar sus labores en equipos de trabajo, lo cual puede llevar al surgimiento de sentimientos de aislamiento, incerteza y frustración (Thatcher y Zhu 2006), al no contar con apoyo físico e inmediato de compañeros de trabajo; debido a que esta modalidad se centra en el logro individual, lo que además podría dar apertura a proyectos ultra individualistas (Zubero 1998), que no tengan nada que ver con los objetivos estratégicos de las empresas.

Una crítica muy fuerte al teletrabajo en un gran número de países, en su mayoría de América del Sur, Centroamérica, África y Asia; es la inexistencia de regulaciones jurídicas y legales, por parte de entes gubernamentales (Ordoñez, 2012) que permitan la estandarización, y obliguen a respetar los deberes y derechos de los trabajadores y las organizaciones que requieran o deseen recurrir o implementar esta modalidad del trabajo.

Las ventajas que se han identificado y corroborado del Teletrabajo, son múltiples (Castillo, 2016) y bilaterales, para las empresas y para los teletrabajadores. Por un lado esta modalidad le ha permitido la ampliación del mercado laboral, ya que cualquier persona, si cumple el perfil o las habilidades requeridas, puede realizar las labores, estando no sólo en un lugar físico, diferente al de la empresa, sino en cualquier lugar del mundo; fomentando el crecimiento y desarrollo empresarial (Bonilla Prieto et al., 2014).

Por otra parte contribuye a la anhelada flexibilidad laboral por muchos trabajadores, ya que esta modalidad crea una autonomía del manejo del tiempo y horarios laborales de los teletrabajadores.

También genera flexibilidad en las organizaciones, ya que estas pueden contratar personas en cualquier parte del mundo, que cumplan con alguna habilidad requerida para un trabajo específico; por lo cual se puede disponer de un amplio abanico de opciones de trabajadores con mayores o diferentes competencias, de los que se dispondría teniendo únicamente como opciones potenciales trabajadores de la zona (Havriluk, 2010).

Otra de las ventajas es la inclusión de la población en situación de discapacidad a la vida laboral, pues la eliminación de barreras físicas, permiten suprimir la movilidad necesaria entre la casa y el trabajo de las personas, además del cambio de ambiente necesario en el desarrollo de un trabajo en un espacio de oficina; factores que son muchas veces un impedimento para personas con diferentes condiciones de salud y mentales, como lo son la incapacidad de movimiento en diferentes partes del cuerpo, o el autismo. Esto contribuye al mejoramiento en la calidad de vida de las personas, ya que permite una mayor inclusión al mercado laboral (Diego & Villegas, 2013). Adicional a esto Villegas señala que el teletrabajo es una herramienta que permite la reducción de los riesgos laborales para todas las personas, ya que se elimina el riesgo de accidentes existentes en el desplazamiento entre el domicilio y la oficina, así como también riesgos inherentes al puesto de trabajo.

Una de las mayores ventajas reconocidas es que permite un equilibrio en tiempo y espacio entre la vida laboral y personal, ya que se cuenta con autonomía en la distribución del tiempo; ventaja para muchas personas, de acuerdo a su situación y comportamiento; como por ejemplo, para madres cabezas de familia, que pueden estar trabajando desde sus hogares, muchas veces sin necesidad de recurrir a personas externas que deban estar en casa con sus hijos (Ordoñez, 2012).

### ***1.3. El Teletrabajo en Centroamérica***

Uno de los países pioneros en Centroamérica en implementar el teletrabajo ha sido Costa Rica, y el único en contar con un acuerdo que regula esta modalidad (Castillo, 2016). La incursión del Teletrabajo en Costa Rica nace debido a que este país se estaba replanteando la manera de gestionar a las personas, buscando maneras más productivas y efectivas, que produzcan valor agregado en las organizaciones y a las personas. Además de esto, la introducción al Teletrabajo se produjo por diferentes motivos, como el alza en los combustibles, la congestión vial, y la necesidad de reducción de costos en las empresas públicas (Castillo, 2017). En el año 2008 se creó el decreto ejecutivo No. 34704-MP-MTSS para la implementación de un plan piloto en el Instituto Costarricense de Electricidad, el cual arrojó resultados positivos, por lo que fue en el año 2013 cuando se creó un nuevo decreto para la aplicación del teletrabajo, el decreto No. 37695-MP.MTSS y posterior a este el decreto No. 39225-MP.MTSS-MICITT del año 2015, los cuales han agregado nuevas variables al decreto del 2008, pero continúan manteniendo la misma esencia. A la fecha el país no cuenta con una normativa que establezca condiciones de implementación del teletrabajo en el sector privado.

En República Dominicana se presentó una iniciativa de ley, en el año 2012, nombrada “Ley de promoción y difusión del teletrabajo en la República Dominicana”, la cual tiene como objetivo regular el teletrabajo, a través del uso de las Tics (Castillo, 2016).

En México, el teletrabajo es una realidad que muchas organizaciones han adoptado de manera natural, pero esta modalidad ha sido poco tratada, debido en parte a que se desconocen los aspectos que inciden en que un trabajador acepte a trabajar mediante el esquema de teletrabajo (Madero & Flores, 2009).

Actualmente, en Honduras existen teletrabajadores en el campo de las telecomunicaciones, específicamente en cuanto a soporte remoto, en donde las personas no tienen que contar con presencia física de 8 horas al día, pero sí deben estar a disposición 24/7 y 365 días del año (Molina Sánchez, 2013).

El caso anterior de Honduras, y muchas situaciones que se presentan en los países en los que existen teletrabajadores, sin el respaldo de algún tipo de legislación que los ampare, nos muestra lo imperativo y necesario que es que exista una ley en cada país que regule la modalidad de teletrabajo, para que de esta manera, tanto los teletrabajadores, como las organizaciones tengan derechos y responsabilidades claras en su actuar. En todo Latinoamérica se encontraron únicamente cuatro países que tienen alguna regulación legal de la modalidad teletrabajo: Argentina, Chile, Colombia y Costa Rica (Castillo, 2016). En Argentina existe la Ley N°25.800, que ratifica el Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT, la cual promueve la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales, en Chile se acaba de estrenar la Ley de Teletrabajo, que entró en vigencia el 1 de abril de 2020, por otra parte el teletrabajo en Colombia se encuentra regulado por la Ley 1221 del 2008 y el decreto 884 del 2012 que la reglamenta.

#### ***1.4. Métodos recientes de implementación***

Se puede observar en la mayoría de los casos de estudio, que para analizar los factores o las variables que pueden afectar de alguna manera a los teletrabajadores, inclusive, para iniciar con un plan piloto de teletrabajo, se realizan encuestas y grupos focales a los mismos, y encuestas comparativas a los no teletrabajadores; con el objetivo de comparar y concluir diferencias entre los dos esquemas de trabajo (Kowalski & Swanson 2005, Madero 2007, Madero y Flores 2009, Corrales y Molina 2019).

En la mayor parte de estudios se tienen en cuenta para el análisis, características individuales de las personas, para determinar el perfil potencial para un teletrabajo; entre estas características se analizan la auto-disciplina, la habilidad de trabajar independiente, la generación (según la edad), el género y la creatividad. Otro aspecto que se analiza son las actividades tele-trabajables; en donde

influyen factores tales como el uso frecuente del computador, el grado de escolaridad, y las habilidades en el uso de las Tics, así como otras actividades que no dependen de forma obligatoria de la presencia física en la institución. Se analizan también aspectos actitudinales como riesgo de estabilidad laboral, insatisfacción por disposiciones laborales actuales o por baja calidad de tiempo que se pasa con las propias familias (Tapasco Alzate & Giraldo García, 2016).

En el inicio de la implementación de la modalidad teletrabajo en las diferentes empresas, se ha visto que se inicia con un plan piloto para potenciales teletrabajadores, en donde se analizan variables como: Organigrama, perfil del puesto, medios y herramientas telemáticas y ofimáticas, opinión y actitud de los posibles teletrabajadores. Algunos impedimentos o barreras para la implementación de dicha modalidad encontrados son la ausencia de leyes de regulación, la falta de cultura organizacional, la falta de digitalización de muchos de los procesos, y la falta de conocimiento de las características del teletrabajo (Corrales y Molina 2019)

#### **1.4.1. Variables de análisis.**

##### ***Caso 1. Análisis de factores que pueden impactar en la productividad de los teletrabajadores.***

En México, se realiza un estudio sobre los factores principales que pueden impactar en la productividad de los teletrabajadores, los cuales fueron: calidad de vida, desarrollo profesional y compromiso organizacional (Madero, 2007). En el factor calidad de vida se consideraron el estrés, los efectos de los sentimientos y las emociones, en el factor desarrollo profesional se considera la percepción del trabajador respecto a los aspectos de crecimiento, fuerzas y debilidades en el campo laboral, y finalmente en el factor de compromiso organizacional, se consideran tres componentes: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Este estudio arroja en sus resultados que no existen diferencias significativas en la calidad de vida, ni en las emociones y sentimientos mostradas por las personas que realizan teletrabajo y las que no, puesto que esta herramienta realmente no permite compartir mayor tiempo con la familia, e incluso en ocasiones, los horarios laborales se hacen más prolongados. En el factor donde sí se presenta una diferencia significativa es en el desarrollo profesional, pues esta modalidad otorga autonomía a las personas en la organización de su tiempo. En el factor de compromiso organizacional también se presenta una considerable variación positiva en los teletrabajadores, contribuyendo al aumento de identificación con los valores y principios en las organizaciones (Madero & Flores, 2009).

### ***Caso 3. Factores asociados a la disposición por el teletrabajo en docentes universitarios.***

Se realiza un estudio en diferentes universidades públicas y privadas en el Manizales, Colombia, para determinar los docentes que se encuentran a favor de adoptar la modalidad de teletrabajo mixto. En este estudio se tienen en cuenta para el análisis, características individuales de los docentes, para determinar el perfil de docente potencial para un teletrabajo; entre estas características se analizan la auto-disciplina, la habilidad de trabajar independiente, la generación (según la edad), el género y la creatividad. Otro aspecto que se analiza son las actividades tele-trabajables; en donde influyen factores tales como el uso frecuente del computador, el grado de escolaridad, y las habilidades en el uso de las Tics, así como otras actividades que no dependen de forma obligatoria de la presencia física en la institución. Se analizan también aspectos actitudinales como riesgo de estabilidad laboral, insatisfacción por disposiciones laborales actuales o por baja calidad de tiempo que se pasa con las propias familias.

Entre los resultados se encontró que ni el género, ni el grupo generacional, ni el nivel de escolaridad, ni la tenencia de hijos, ni el tiempo de movilización al trabajo se asocian a la disposición de la adopción de la modalidad teletrabajo. Pero sí, el grado de autonomía y flexibilidad percibida por los docentes. Tampoco influyeron variables relacionadas al tipo de actividades tele-trabajables. Algunas variables que sí influyeron con la disposición a teletrabajar son las agrupadas en aspectos de aptitud hacia el manejo de las Tics; tales como frecuencia, intensidad y habilidades en el uso de dispositivos tecnológicos para propósitos académicos. “Del estudio surge un perfil del profesor que manifiesta no estar interesado en teletrabajar, el cual se caracteriza por hacer poco uso de las herramientas tecnológicas por fuera de la institución, el considerar que el computador no es una herramienta esencial en su actividad laboral, el manifestar no usar con mucha frecuencia el internet por fuera de la universidad para propósitos académicos, el declarar no tener la suficiente autonomía para la realización de sus labores y el manifestar no estar de acuerdo con que el uso de TIC en la docencia deba ir direccionado pedagógicamente” (Tapasco Alzate & Giraldo García, 2016).

### ***Caso 3. Estudio de factores clave para la implementación de la modalidad teletrabajo.***

Se realiza una investigación con teletrabajadores en Australia y Singapur, y se concluye la existencia de tres factores claves para la implementación del teletrabajo en las empresas, los cuales son: Soporte, Confianza y Comunicación. Dentro del soporte se hace referencia al apoyo por parte de los altos directivos, tanto para la implementación de esta modalidad de trabajo, como en apoyo con herramientas necesarias para el correcto desarrollo de las funciones del teletrabajador, por fuera de los establecimientos de la organización. En el factor confianza se hace énfasis en la confianza

que debe existir entre los altos directivos y los teletrabajadores, para poder adoptar esta modalidad de trabajo, ya que estos deben estar seguros que los teletrabajadores realizarán sus funciones con alta eficiencia y efectividad, en pro de los objetivos organizacionales. Por otra parte la comunicación hace referencia a la superación de las barreras que se presentan por la ausencia de un espacio físico en común entre los teletrabajadores y sus pares o jefes. Adicional a esto, se menciona que los teletrabajadores deben conocer qué se espera de ellos, y deben sentirse aún como parte importante de la organización (Kowalski & Swanson, 2005)

#### ***Caso 4. Estudio para la implementación de un plan piloto de teletrabajo.***

Se realiza una evaluación en la Universidad Técnica Nacional, de Costa Rica, con el fin de realizar una implementación de un plan piloto para potenciales teletrabajadores. Esta investigación se realiza por medio de encuestas y grupos focales, y en ella se analizan variables como: Organigrama, perfil del puesto, medios y herramientas telemáticas y ofimáticas, opinión y actitud de los posibles teletrabajadores. En esta investigación se concluyó que gran parte de los cargos que son adaptables a la modalidad de teletrabajo entre un 25% y un 75% de la totalidad de la jornada, son en su mayoría Directivos de la institución y algunas auxiliaturas. También se concluye que algunos impedimentos o barreras para la implementación de dicha modalidad son la ausencia de leyes de regulación, la falta de cultura organizacional, la falta de digitalización de muchos de los procesos, y la falta de conocimiento de las características del teletrabajo (Corrales y Molina 2019)

#### ***1.5. Problemas de implementación***

En muchos de los países existe una gran barrera al momento de querer implementar la modalidad de teletrabajo en las organizaciones, y es la inexistencia de un marco legal, que arroje las directrices para que tanto las empresas, como los teletrabajadores, puedan desarrollar sus labores, cumplir con sus deberes, y conocer sus derechos, al momento de adoptar esta modalidad (Madero y flores 2009, Molina 2013, Castillo 2016, Castillo 2017). Lo cual sucede en muchos de los países de América Latina.

Otro aspecto importante a considerar es la cultura organizacional (Cantú et al., 2007); si no existe una cultura flexible al cambio, empezando por los líderes de la organización, es poco probable que pueda ser exitosa alguna transformación en la organización (Corrales y Molina 2019), incluida la inmersión del teletrabajo con algunos de los colaboradores.

Como lo mencionan Tapasco y Giraldo, para que la adopción del teletrabajo sea factible en las organizaciones, ya sea de manera total o parcial, tanto los perfiles personales de los potenciales teletrabajadores, como las tareas de sus cargos, deben cumplir con una serie de requerimientos; entre ellos que las personas sean autónomas, responsables, y tengan habilidades en el manejo de las Tics, que puedan trabajar solas sin sentirse aisladas (Cantú, Montelongo y Buras 2007), así como

también es muy importante, que para esta modalidad se pueden considerar únicamente cargos, en los cuales sus funciones no requieran de la presencia física del trabajador.

Por otro lado, otra de las barreras para implementar efectivamente el teletrabajo en muchos de los países es que los trabajadores no cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias en sus casas, que les permitan desarrollar sus labores adecuadamente mediante esta modalidad por fuera de su oficina; ya sea un buen equipo de cómputo, o una buena conexión a internet (Corrales y Molina 2019).

Al momento de identificar los factores o variables que pueden afectar a los teletrabajadores, es muy importante el planteamiento de las preguntas adecuadas, y la redacción de las mismas, al momento de realizar los cuestionarios o entrevistas (Corrales y Molina 2019), ya que estas herramientas son uno de los puntos de partida para una buena y efectiva interpretación de los resultados.

### **1.6. Problemática**

La introducción de las nuevas tecnologías en los diferentes ámbitos de nuestras vidas ha modificado las maneras de hacer las cosas; cómo socializamos, nos divertimos, aprendemos, obtenemos información, compramos, trabajamos, y demás actividades cotidianas de nuestras vidas.

Estas tecnologías han revolucionado todos los sectores económicos; la industria y los procesos de la cadena productiva, e incluso los modelos de negocio como eran concebidos, además de la creación de nuevas empresas que no tienen sede física, nuevas profesiones, y han permitido la existencia de relaciones entre las empresas y los habitantes de todo el mundo (López & Rosado, 2012). Todo esto ha obligado a las empresas a mejorar, reinventarse, y a adaptar nuevas tecnologías en sus procesos para continuar existiendo y creciendo en este mundo globalizado.

La globalización entendida como “El espacio del ejercicio del poder dentro del cual las potencias dominantes establecen, en cada período histórico, las reglas del juego que articulan el sistema global” (Ferrer, 2016) nos deja a los países no dominantes, o países en desarrollo, compitiendo con empresas multinacionales por un porcentaje de participación en el mercado, por lo que se hace imperativo adaptar a su modelo de gestión, herramientas para que contribuyan a su productividad y mejora continua, y es ahí en donde tiene cabida la modalidad de teletrabajo; ya que se ha demostrado en varios estudios que esta modalidad de trabajo está asociada a flexibilidad laboral (Martínez Sánchez et al., 2006) necesaria, que ayuda a las organizaciones a aumentar los índices de satisfacción laboral, contribuir a los índices de rotación y ausentismo, aumentar la productividad

laboral (Mora Eguiarte, 2017), así como la reducción de costos, un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores (Eduardo Camaño Rojo, 2018), reducción de accidentes de trabajo, y muchos otros beneficios para las empresas que adoptan esta modalidad de trabajo y sus colaboradores.

Además del impacto positivo que tiene el teletrabajo para las organizaciones, también lo tiene para la sociedad; ya que permite inserción en el mercado laboral de personas discapacitadas y otros grupos vulnerables (Bonilla Prieto et al., 2014).

Por otra parte, teniendo en cuenta la crisis por el COVID-19, en la cual para frenar la propagación del virus, se tomaron medidas por las que muchas personas no pudieron asistir a sus puestos de trabajo, obligando a las empresas a hacer esfuerzos para continuar sus labores mediante teletrabajo.

Se puede considerar entonces el teletrabajo, como una herramienta de contingencia ante situaciones inesperadas. Para que esta modalidad de trabajo funcione de manera óptima, debe estar claro y establecido en las empresas los cargos que pueden adoptarla, las funciones de cada trabajador, así como las normativas legales, derechos y deberes de la empresa y del trabajador, según la normativa del Acuerdo MDT-2016-0190, del Ministerio de Trabajo (Palacios González, 2017).

Según lo dicho, se hace importante identificar ¿Qué cargos en las empresas se adaptaron mejor a la modalidad de teletrabajo en la empresa Ecuatoriana de Cerámica S.A. de la ciudad de Cuenca?, tomando como referencia la situación vivida durante el COVID-19 del presente año, y analizar las variables que afectaron positiva o negativamente el desarrollo de las funciones.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Determinar los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo en una empresa de cerámica de la ciudad de Cuenca, según las medidas tomadas durante la crisis del Coronavirus en 2020.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

- Realizar una evaluación de cargos, según variables que influyen en teletrabajo.
- Aplicar una encuesta a los teletrabajadores para conocer el impacto de esta modalidad de trabajo en sus funciones.
- Realizar un análisis comparativo de las variables analizadas en los cargos y la percepción de los teletrabajadores.

## 2. Capítulo II

### Análisis de la empresa

#### **2.1. Historia.**

C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA fue fundada el 27 de Septiembre de 1960 en la ciudad de Ríobamba, Ecuador. La actividad económica de la compañía es la producción y comercialización de revestimientos cerámicos para pisos y paredes.

En 1960, la compañía inicia sus actividades con la construcción de una planta para la producción de revestimientos cerámicos para paredes (azulejos) en Ríobamba, los cuales eran comercializados a empresas distribuidoras.

En 1970, la empresa construye una nueva planta para la producción de revestimientos cerámicos para pisos. Adicional, la empresa comienza a adquirir tecnología de punta para aumentar la eficiencia en sus procesos de manufactura, lo cual les permite funcionar con procesos semiautomáticos.

En 1995, la compañía inicia con la exportación de revestimientos cerámicos para paredes y pisos a países como Colombia, Perú y Estados Unidos.

Desde 1996 hasta la actualidad, la compañía ha continuado con el mejoramiento de sus procesos de manufactura, lo cual ha incidido en un crecimiento de los lotes de producción, de la contratación de mano de obra calificada y por consiguiente de sus ingresos y ganancias netas.

En el 2010, la empresa inicia la construcción de una nueva línea de producción para la creación de un nuevo producto que consiste en la producción de porcelanato; el cual es un producto para revestimiento de pisos y paredes, con especificaciones que lo hacen más resistente a ralladuras y rompimientos. Adicional a esto la empresa empieza a realizar un procedimiento adicional a este producto, que consiste en biselado y rectificado, lo cual le aporta una característica diferenciadora del resto de productos de su competencia.

#### **2.2. Información**

- Registro único de contribuyente (RUC): 1790013235001
- Razón social y domicilio: C.A. ECUATORIANA DE CERAMICA
- Actividad económica: La compañía C.A ECUATORIANA DE CERÁMICA, tiene como actividad principal la producción y comercialización de cerámica plana.
- Tamaño de la empresa / Institución:

- Superficie: La empresa está conformada por 101406 m<sup>2</sup>
  - Área útil de trabajo: 91094 m<sup>2</sup>
  - Cantidad de población / trabajadores: 551 Trabajadores
- Centros de trabajo
    1. C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA tiene la matriz principal en la provincia Azuay, ciudad de Cuenca, dirección: Av. Héroes de Verdeloma 9-22 y Francisco Tamariz.
    2. La planta de producción está ubicada en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, dirección: Av. Gonzalo Dávalos 39-74 y Brasil.
    3. Sucursal de distribución y venta en Quito, dirección: Av. Orellana 5-37 y Coruña.
    4. Sucursal de distribución y venta en Guayaquil, dirección: Av. Juan Tanca Marengo Km. 2 ½.

### 2.3. Organigrama.

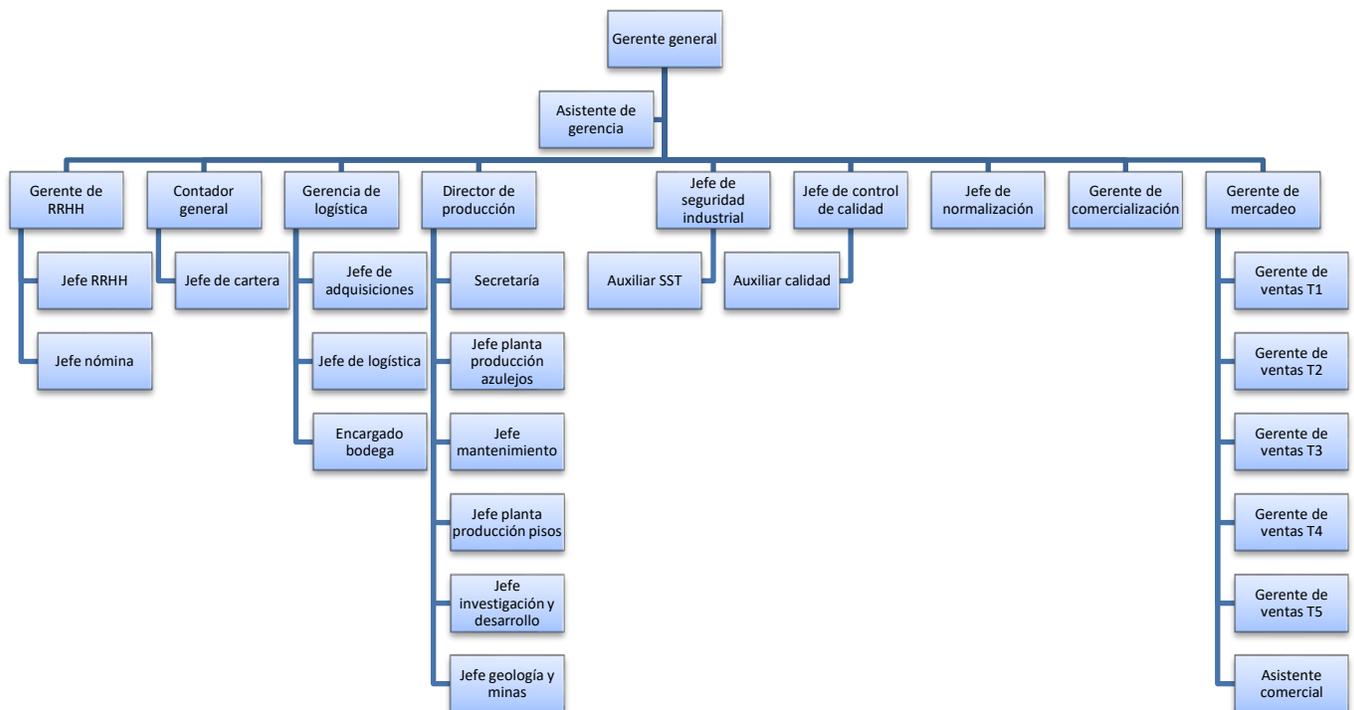


Figura 1. Organigrama de la empresa S.A. Ecuatoriana de Cerámica

Fuente: Elaboración propia

### 3. Capítulo III

#### Metodología

Investigación no experimental, con enfoque metodológico cuantitativo, tipo de investigación transversal, con alcance correlacional.

Unidad de análisis: Se realizará un análisis en la empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica de los cargos que se adaptaron de mejor manera al teletrabajo durante la crisis del COVID-19; por lo tanto, el criterio de inclusión principal será Cargos que continuaron realizando sus funciones laborales durante la crisis del COVID-19; adaptándose a la modalidad teletrabajo. Para lo cual se realizará primero un análisis de dichos cargos (Anexo 2), seguido de encuestas a una muestra de dicha población, para determinar factores que afectaron el desarrollo normal de sus funciones laborales.

#### **3.1. Instrumentos utilizados: Matriz de análisis de cargos y Encuesta**

##### **3.1.1. Encuesta.**

Se realizará una encuesta (Anexo 1.) para analizar las variables que pueden afectar a una persona en un determinado cargo durante el desarrollo de sus funciones en la modalidad de teletrabajo, para esto se aplicará la encuesta a personas que realizaron o continúan realizando teletrabajo, y que en algún momento realizaron sus funciones presencialmente. En la encuesta se analizarán datos demográficos, factores personales, características del cargo y de las tareas y variables como motivación y productividad percibida antes y durante el teletrabajo.

El número de encuestas a realizar se determinará mediante la siguiente fórmula, siguiendo un tipo de muestreo probabilístico:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde,

N = tamaño de la población; incluyendo únicamente a las personas que realizaron la modalidad de teletrabajo N=148

Z (1- $\alpha$ ) = nivel de confianza; Z=(1-0,10); Z= 0,95; Coeficiente de confianza Z=1,96

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada; P=(1-p)= 1-0,5= 0,5

Q = probabilidad de fracaso; Q=1-P; Q=0,5

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción); d=5%

Por lo tanto,

$$n = \frac{118 \times (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{0,05^2 \times (178 - 1) \times 1,96^2 \times (0,5) \times (0,5)}$$

$$n = 91$$

La encuesta se aplicará de manera anónima, con el fin de evitar respuestas sesgadas.

Posterior a esto se realizará un análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas mediante un análisis de correlación, con el fin de determinar la relación entre las variables analizadas.

### 3.1.2. Matriz de análisis de cargos.

Debido a que se desea realizar un análisis de las variables que pueden afectar positiva o negativamente a una persona en un determinado cargo cuando desarrolla sus funciones mediante la modalidad de teletrabajo, se debe analizar inicialmente cada cargo (incluyendo únicamente los cargos que realizaron o continúan realizando sus funciones mediante teletrabajo) y sus características.

Se realiza entonces una matriz (Anexo 2.) con las siguientes características: Nombre del cargo, comunicación, relación, decisiones, supervisión y naturaleza de las tareas. En cuanto a *comunicación* se analiza la necesidad de comunicación del cargo en cuanto a frecuencia y el nivel de confidencialidad la información que se maneja en el cargo. En cuanto a *relación*, se observa el nivel de relación que se tiene con otros puestos, lo que quiere decir la frecuencia con la que debe sostener reuniones con otras personas de la organización, y además el alcance de dicha relación; es decir, si debe coordinar tareas de otras personas o grupos, brinda algún tipo de apoyo o revisa el trabajo de un grupo de personas. Por otro lado en el tópico *decisiones*, se analiza el nivel de toma de decisiones que se deben tomar en dicho cargo; si son decisiones simples, o si son tomadas base a políticas, o en base a estadísticas descriptivas, interpretativas o con múltiples escenarios. En la característica *supervisión*, se analiza la cantidad de personas que supervisa en su cargo y su nivel de mando; dirección, coordinación, supervisión, analista o asistente. En cuanto a *naturaleza de las tareas*, se analizan el nivel de complejidad de las tareas, el nivel de estructura de los procedimientos a su cargo, la cantidad de tiempo que ocupa en tareas operativas y el nivel de preparación o estudio requerido para el cargo.

## 4. Capítulo IV

### Análisis de resultados de encuestas

Con el objetivo de determinar las variables que pueden afectar positiva o negativamente a los trabajadores en la modalidad de teletrabajo, se realizaron encuestas a una muestra representativa de la población de trabajadores (Anexo I. Modelo encuesta) que realizaron teletrabajo. Dicha encuesta se realizó de manera virtual, mediante la plataforma Formularios de Google.

A continuación observaremos los resultados obtenidos para cada una de las preguntas señaladas a los teletrabajadores.

#### 4.1. Resultados de la encuesta realizada a teletrabajadores de la empresa.

- Pregunta 1) Como en todo cargo, en el mío hay tareas operativas (como hacer llamadas telefónicas, enviar correos, etc.) En promedio estas actividades me toman cada día:

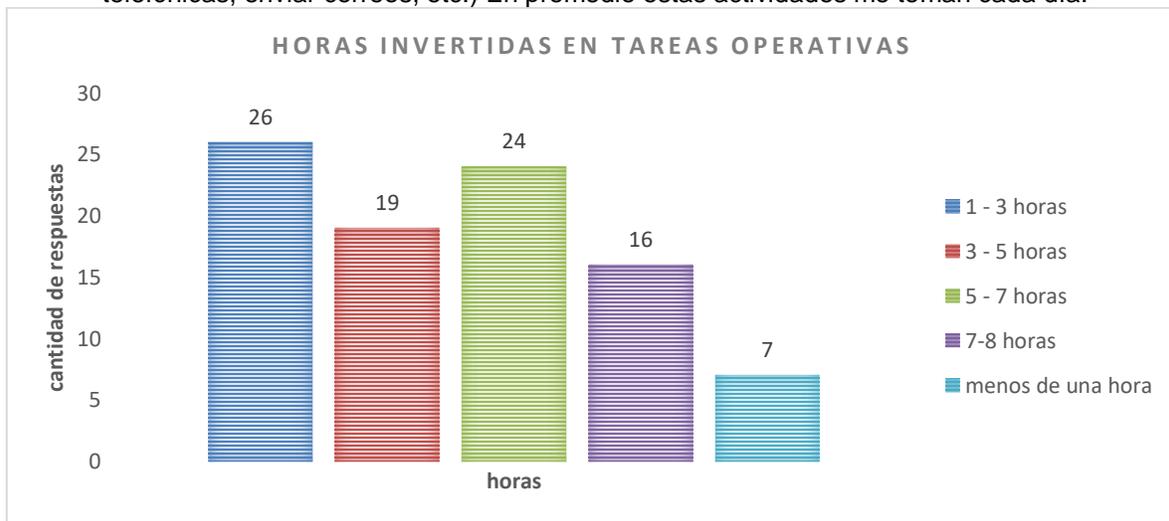


Figura 2. Horas gastadas en tareas operativas por parte de los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 30% de las personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa invierten máximo tres horas de su tiempo diario en tareas operativas. Este factor se puede dar debido a que se excluyeron en la encuesta a los trabajadores de la planta.

- Pregunta 2) En mi cargo

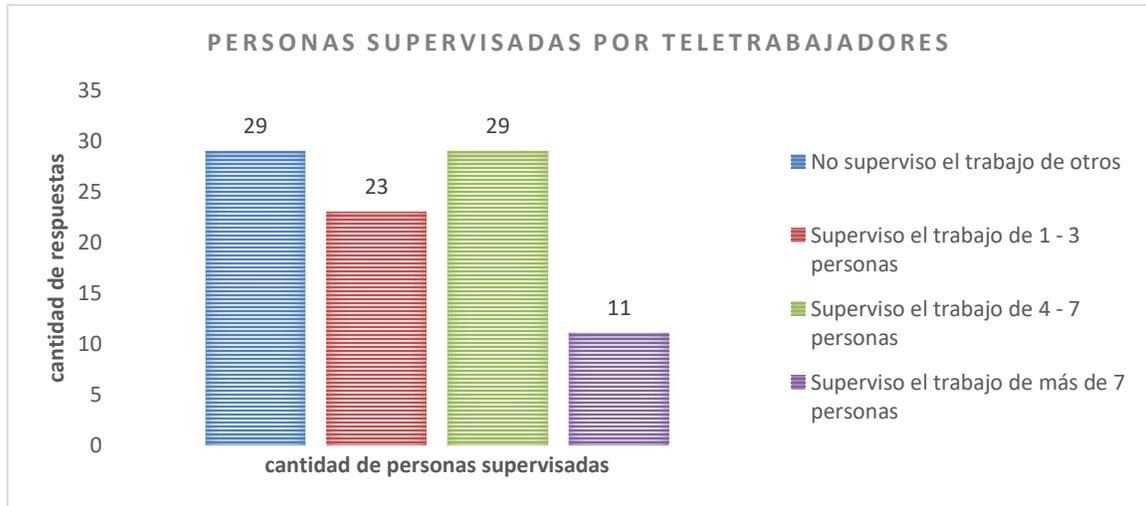


Figura 3. Cantidad de personas supervisadas por los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que más del 50% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa supervisan pequeños grupos de trabajo; por esta razón necesitan estar en contacto continuo con sus equipos.

- Pregunta 3) En promedio, en mi cargo asisto a reuniones



Figura 4. Cantidad de reuniones asistidas por los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que más del 40% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa asisten como mínimo a diferentes reuniones varias veces a la semana. Por lo que se puede concluir que existen fuertes procedimientos burocráticos en la organización

- Pregunta 4) En mi cargo debo tomar

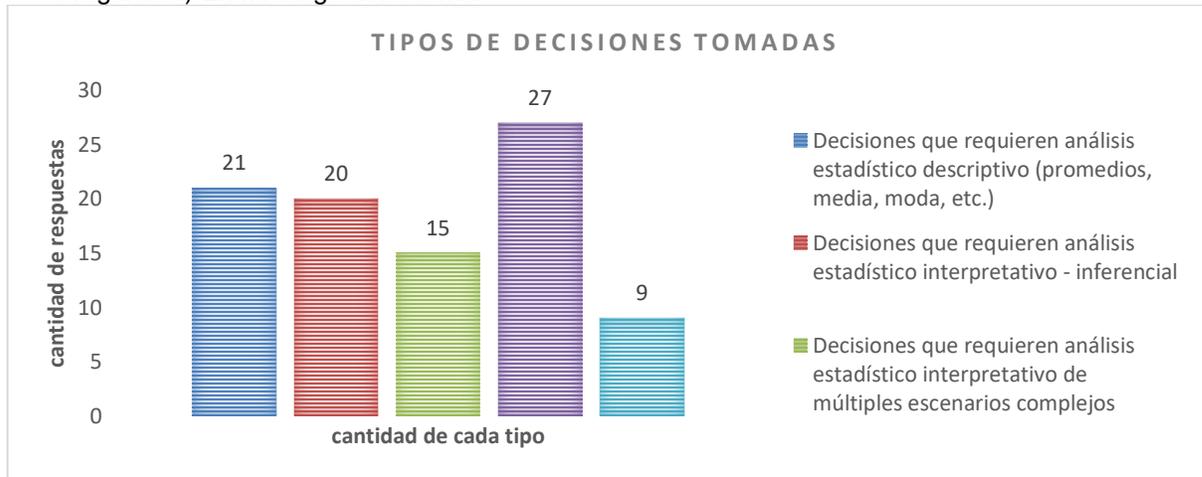


Figura 5. Tipo de decisiones tomadas por los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa toman decisiones simples, basadas en políticas o procesos establecidos en la empresa.

- Pregunta 5) En mi puesto de trabajo

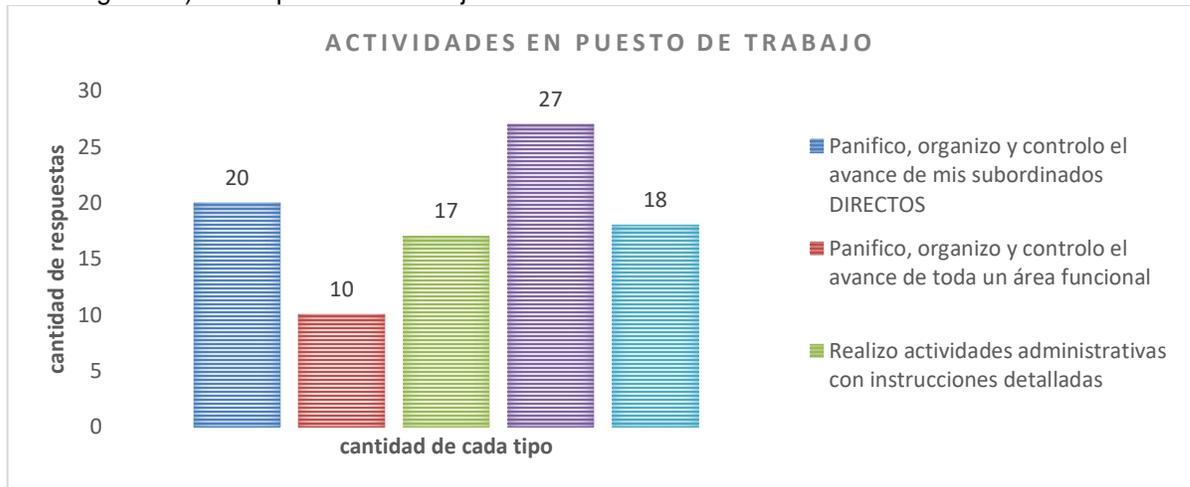


Figura 6. Tipo de actividades realizadas por los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa pueden adaptar ciertas tareas rutinarias, según su criterio. Por otra parte un gran grupo de teletrabajadores planifica y controla el avance de sus subordinados.

- Pregunta 6) Mi trabajo requiere contactarme con otras personas

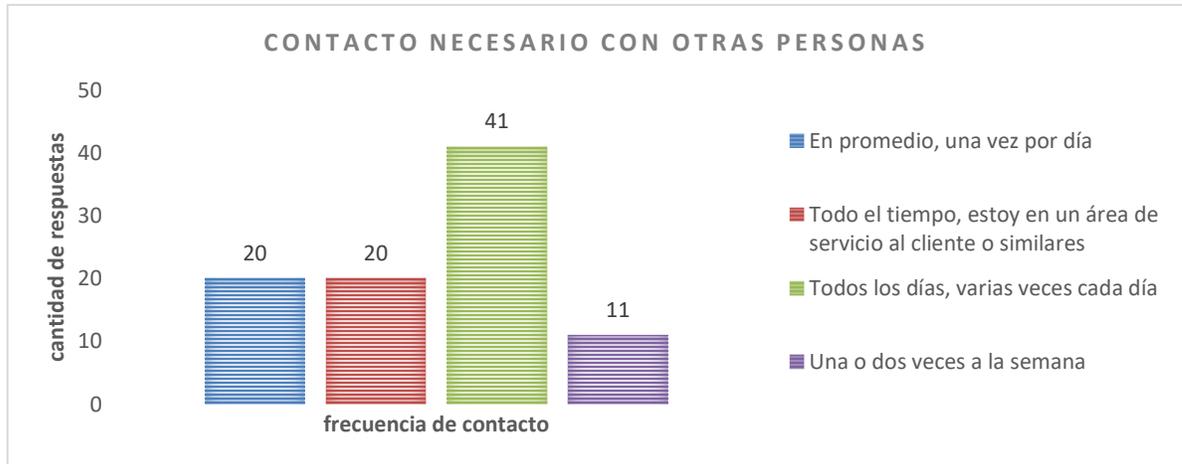


Figura 7. Frecuencia de contacto necesario por los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que casi el 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa necesitan contactarse varias veces al día como mínimo con diferentes personas dentro y fuera de la organización, por lo tanto las herramientas tecnológicas durante la crisis sanitaria juegan un papel fundamental por la imposibilidad de desplazamiento.

- Pregunta 7) *Mis funciones en general son de carácter de*

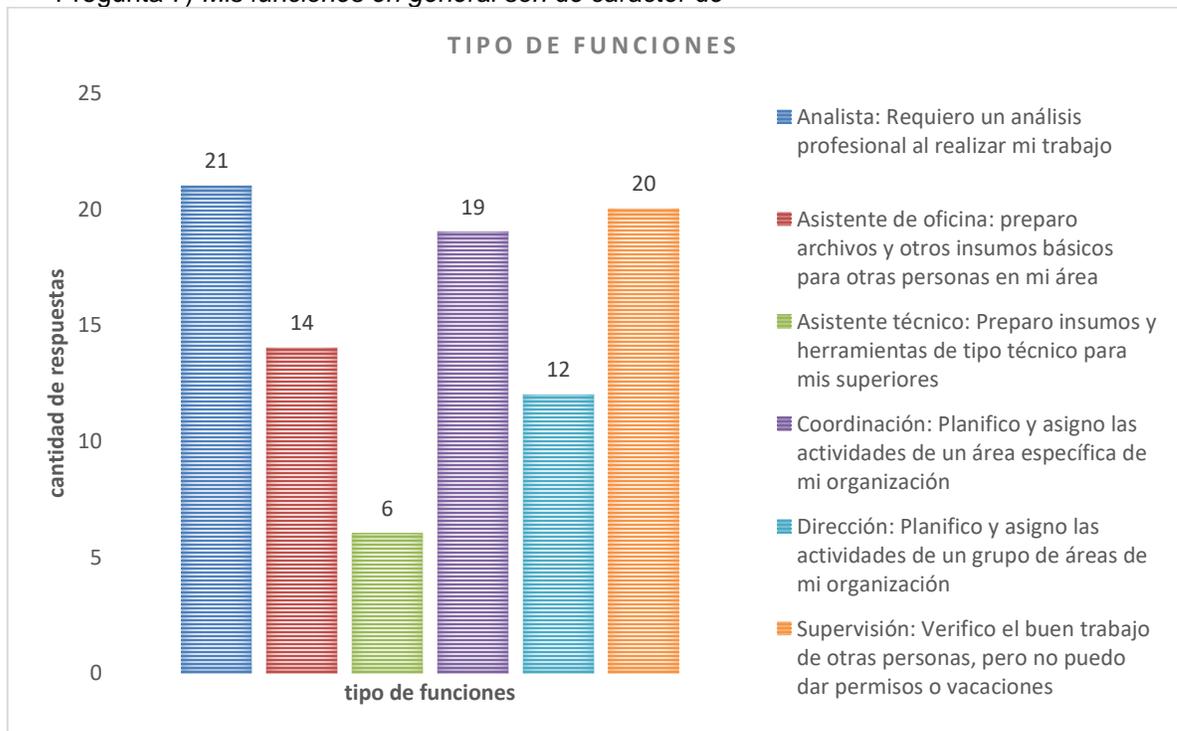


Figura 8. Tipo de funciones realizadas por los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa realizan funciones de tipo analista, supervisión y coordinación.

- Pregunta 8) *Para mi cargo tenemos*



Figura 9. Políticas por funciones realizadas por los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que casi el 50% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa concuerdan con la existencia de procesos y políticas claramente definidas; aspecto que facilita la eficiencia y eficacia en la modalidad de teletrabajo.

- Pregunta 9) *Para realizar bien mi trabajo*

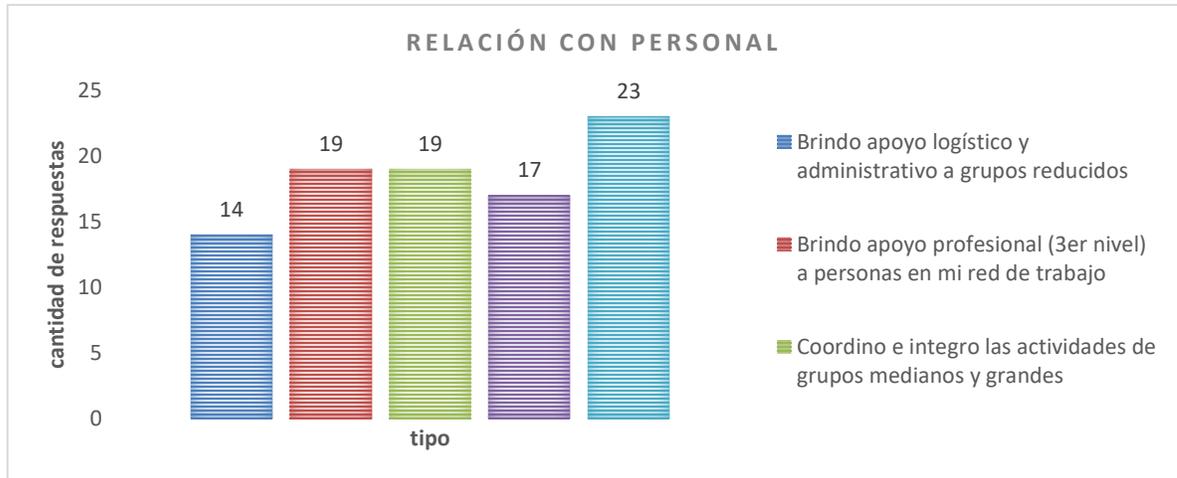


Figura 10. Relación con otros trabajadores de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa requieren algún tipo de contacto con otras personas dentro de la organización. La mayoría deben supervisar y coordinar el trabajo de sus pequeños equipos laborales o brindar apoyo profesional a personas de su red.

- **Pregunta 10) Para realizar bien mi trabajo hace falta ser**

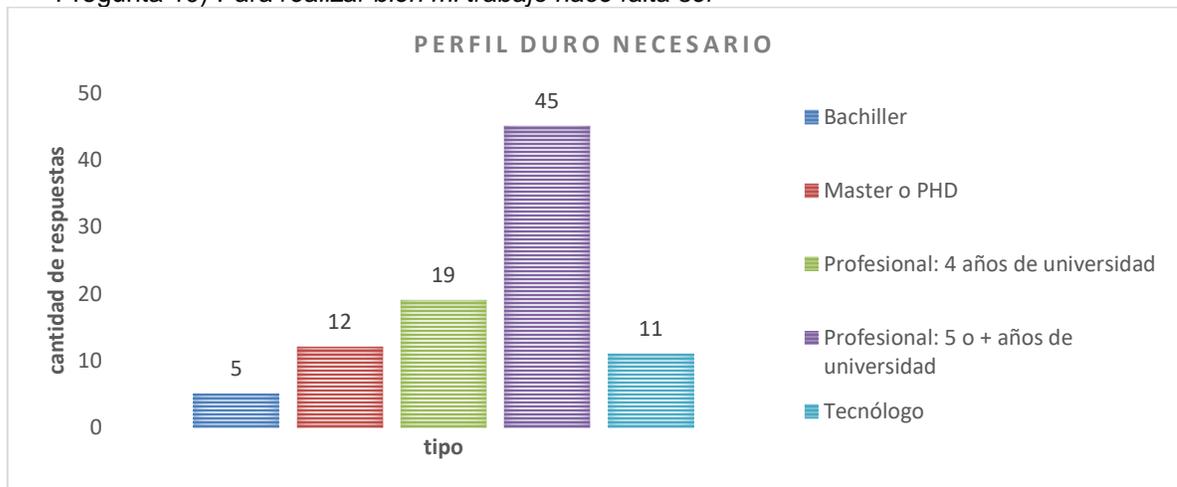


Figura 11. Tipo de estudios culminados por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de las personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa cuentan en su perfil duro como mínimo con carreras profesionales con duración entre 4 y 5 años. Este porcentaje tan alto se debe a que no se

realizaron encuestas a los operativos de la planta, sino únicamente a las personas que pudieron continuar con sus funciones mediante la modalidad de teletrabajo.

- Pregunta 11) La información que manejo en mi cargo

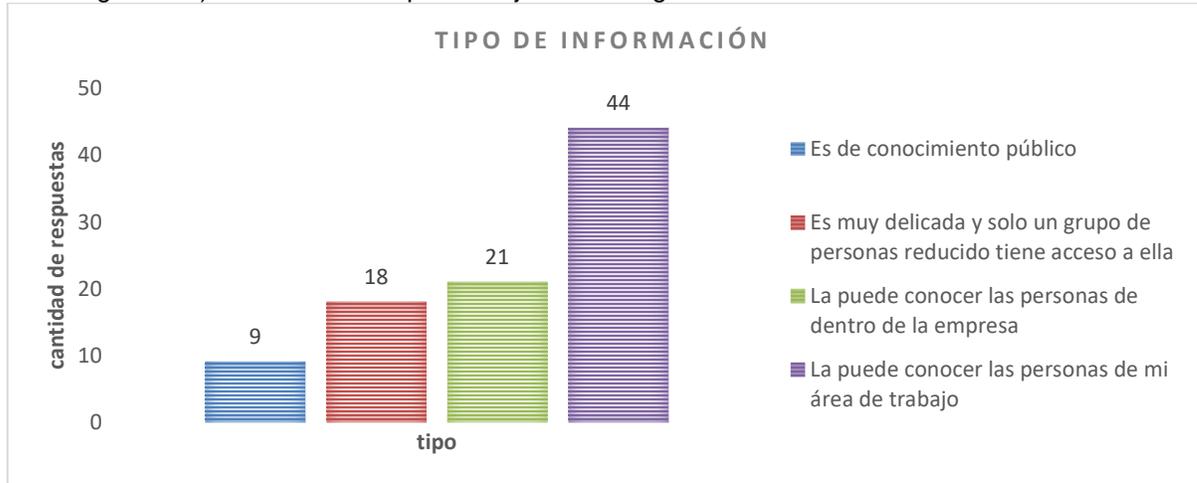


Figura 12. Tipo de información gestionada por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa gestionan información que pueden conocer las demás personas del área o de la organización en general.

- Pregunta 12) Califique cómo considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi nivel de adaptación al teletrabajo]

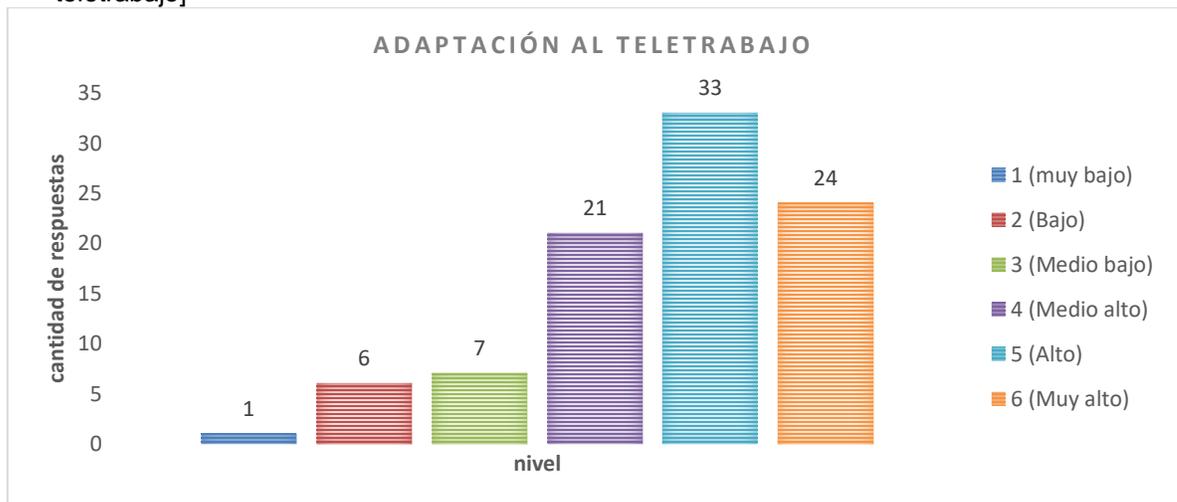


Figura 13. Adaptación al teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa percibieron una alta o muy alta adaptación al teletrabajo. Mientras menos del 10% de personas manifiestan haber tenido una baja adaptación.

- *Pregunta 13)* Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi nivel de motivación]

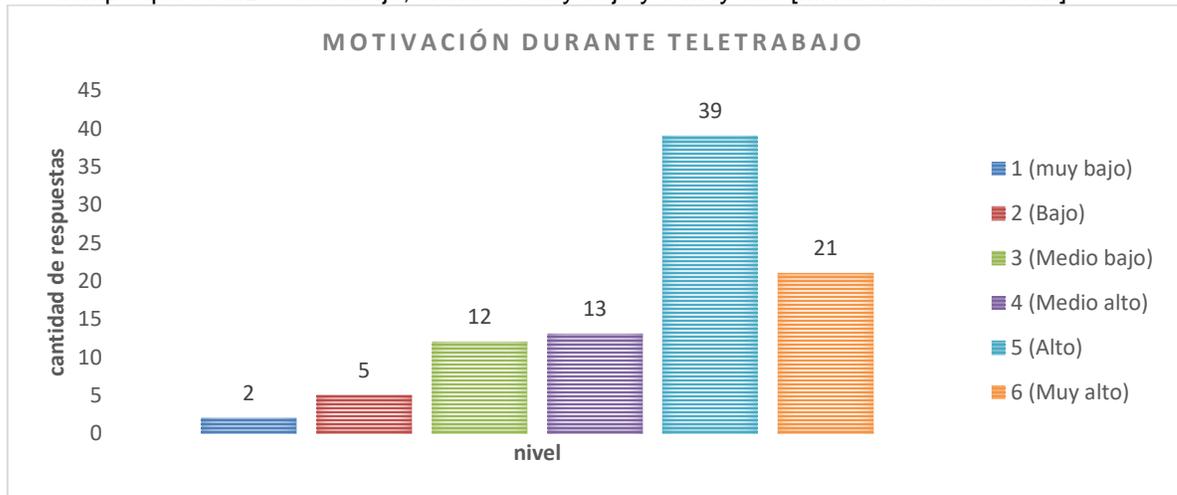


Figura 14. Nivel de motivación durante el teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 50% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa se sienten altamente motivadas trabajando mediante dicha modalidad.

- *Pregunta 14)* Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi nivel de satisfacción]

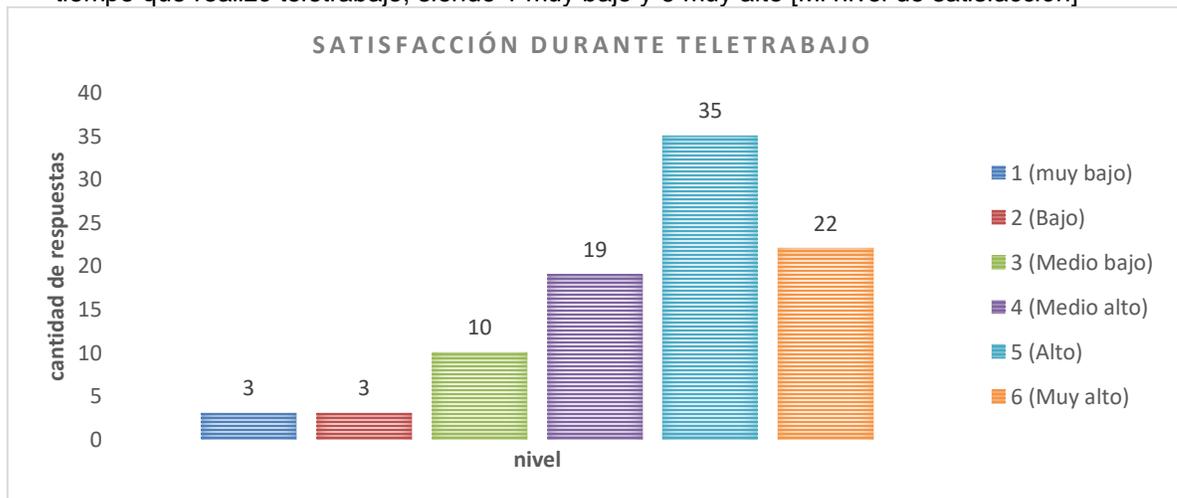


Figura 15. Nivel de satisfacción durante el teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que casi el 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa se sienten satisfechas trabajando mediante dicha modalidad.

- Pregunta 15) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad de planificación]

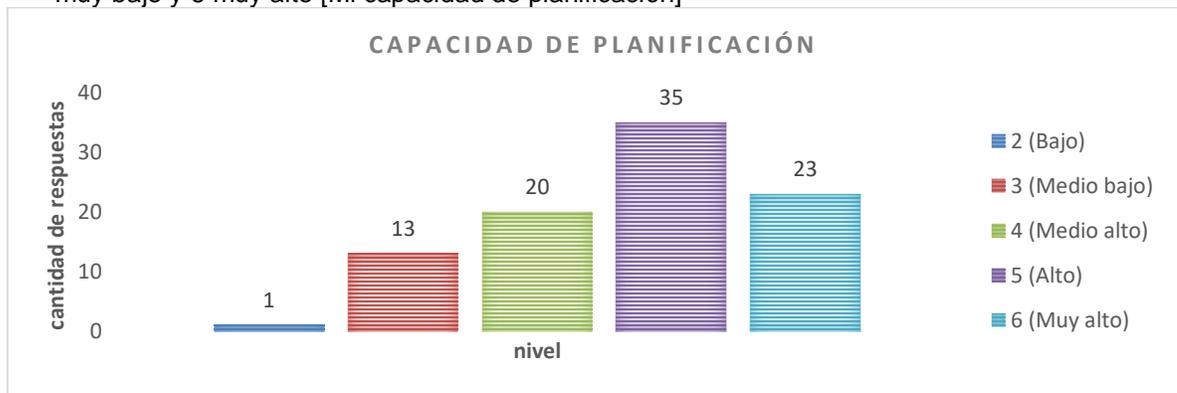


Figura 16. Capacidad de planificación por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que tienen una alta o muy alta capacidad de planificación. Este aspecto es bastante importante para poder trabajar eficientemente en la modalidad de teletrabajo, ya que en esta modalidad las personas deben organizar su tiempo y horarios para tele trabajar.

- Pregunta 16) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad de priorización de las tareas]

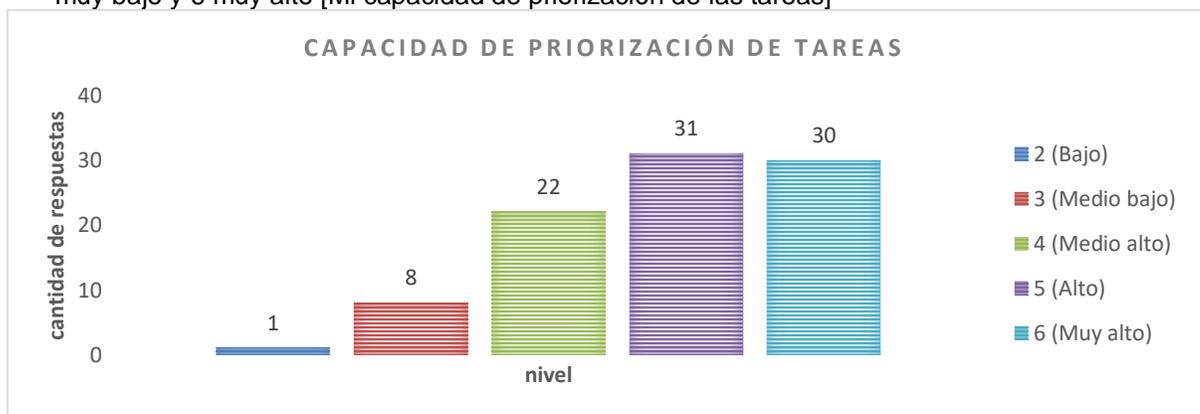


Figura 17. Capacidad de priorización de tareas por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que casi el 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que tienen capacidad para realizar priorización de las tareas; esta capacidad es positiva para tele trabajar.

- Pregunta 17) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad de concentración]

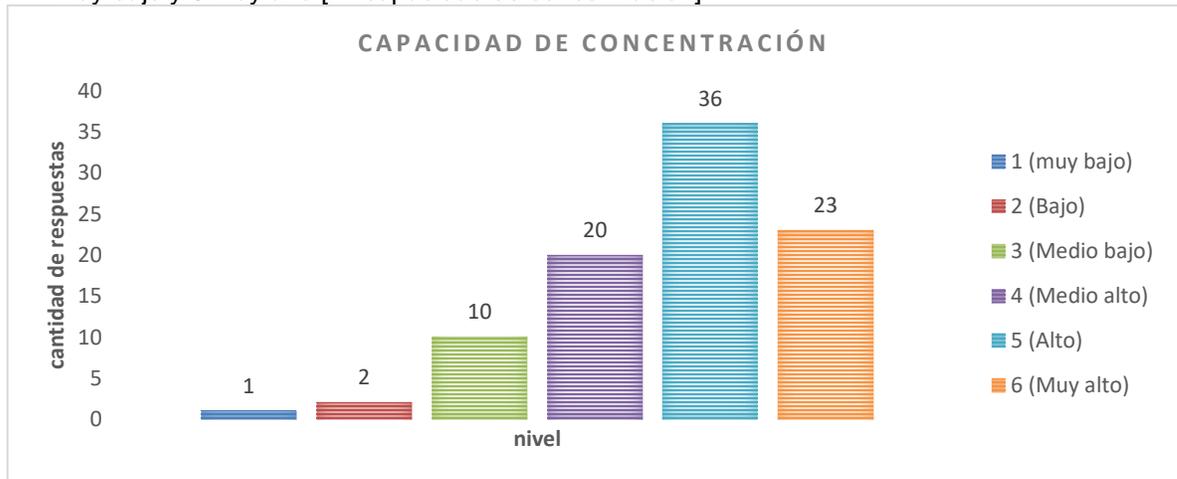


Figura 18. Capacidad de concentración por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que casi el 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que tienen una alta o muy alta capacidad de concentración.

- Pregunta 18) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi manejo de los sistemas informáticos]

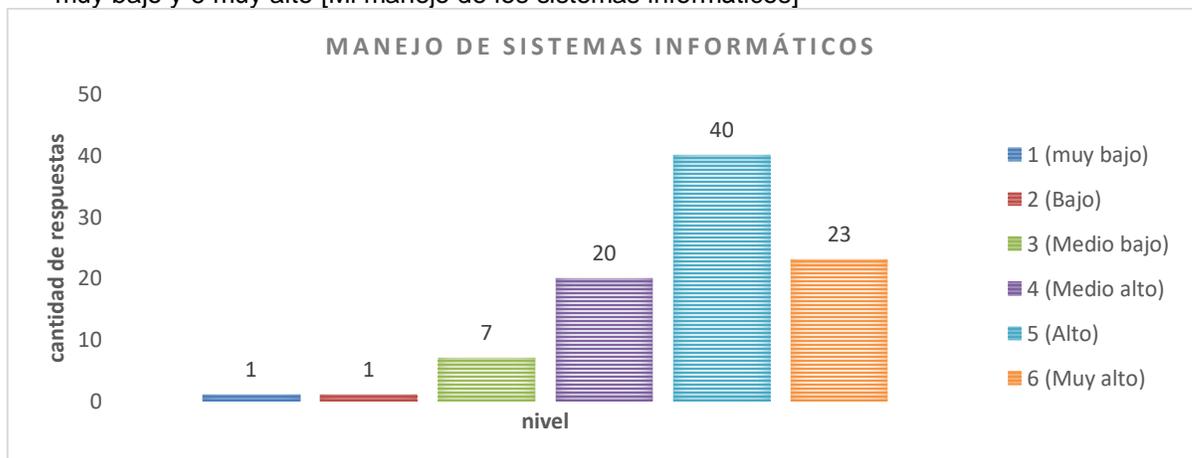


Figura 19. Manejo de sistemas informáticos por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que aproximadamente el 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa tienen un muy buen manejo de

sistemas informáticos requeridos para laborar eficientemente mediante la modalidad de teletrabajo; aspecto muy importante, debido a que esto facilitará el desarrollo normal y eficiente de sus actividades.

- Pregunta 19) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad para no depender de documentos físicos]

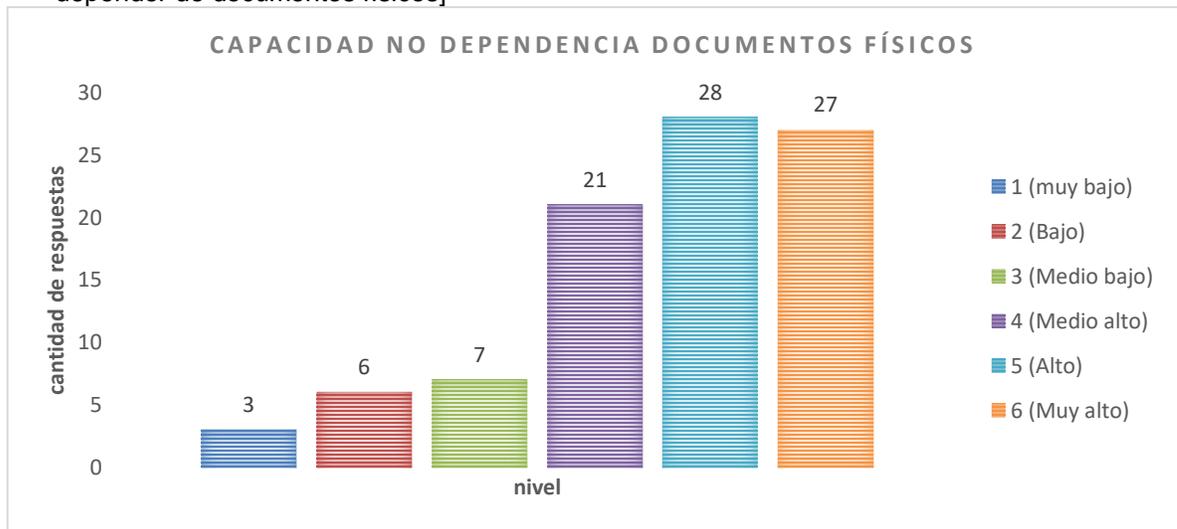


Figura 20. Capacidad de no dependencia de documentos físicos por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que aunque la mayor parte de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo consideran baja su capacidad de dependencia a documentos físicos, existe aproximadamente un 40% de personas que consideran que sí dependen de documentos físicos para el desarrollo de sus actividades, lo que dificulta el desarrollo de sus funciones habituales en la modalidad de teletrabajo.

- Pregunta 20) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas]

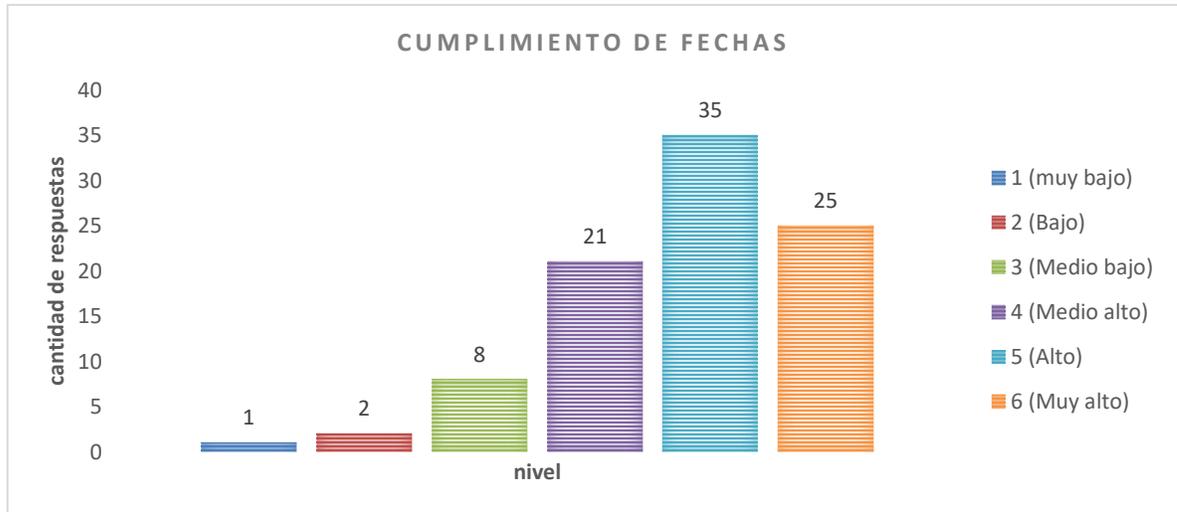


Figura 21. Cumplimiento de fechas por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa tienen un alto cumplimiento en fechas establecidas para entregas de sus trabajos.

- Pregunta 21) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)]

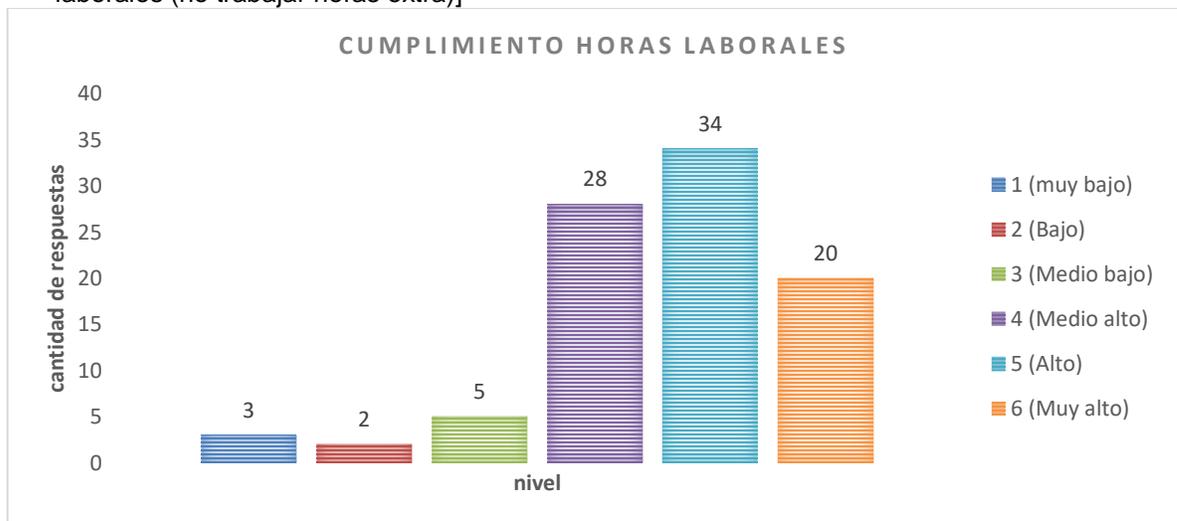


Figura 22. Cumplimiento horas laborales por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 50% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo cumplen con la carga laboral habitual, pero el otro 40% de los teletrabajadores encuestados consideran que trabajan horas extra. Este es uno de los factores que puede volverse en negativo al no tener un espacio diferente para poder separar la vida personal de la vida laboral.

- Pregunta 22) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [La separación de la vida laboral y personal]

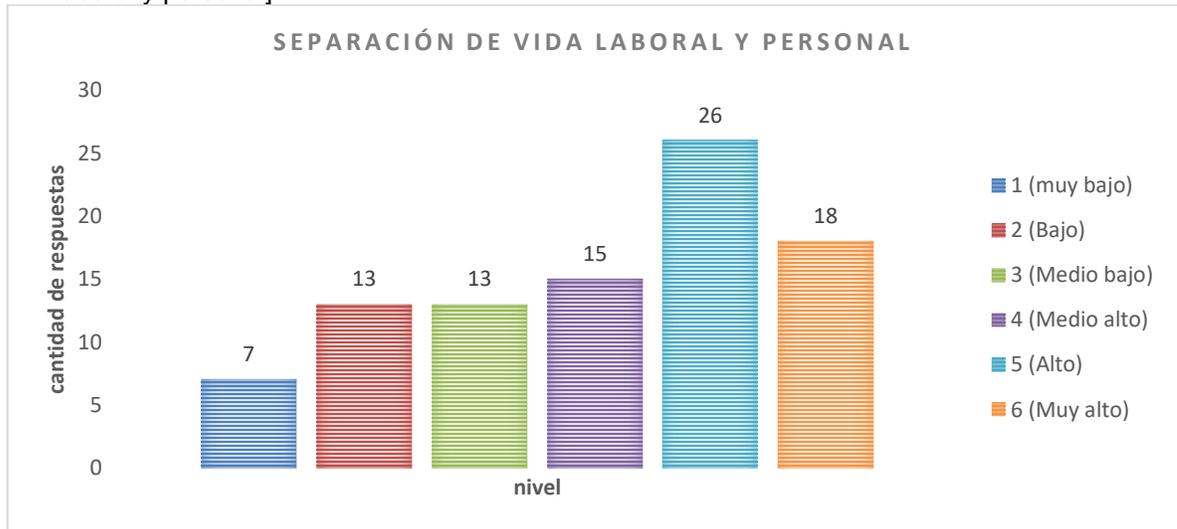


Figura 23. Separación de vida laboral y personal por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que casi el 50% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que pueden separar su vida laboral de su vida personal, el 50% restante no lo consideran así. Este hallazgo es un llamado de atención para la organización, ya que todas las personas deben poder tener su tiempo personal y familiar para poder desarrollar una vida integra, y poder encontrarse motivados dentro y fuera de su horario laboral.

- Pregunta 23) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo]

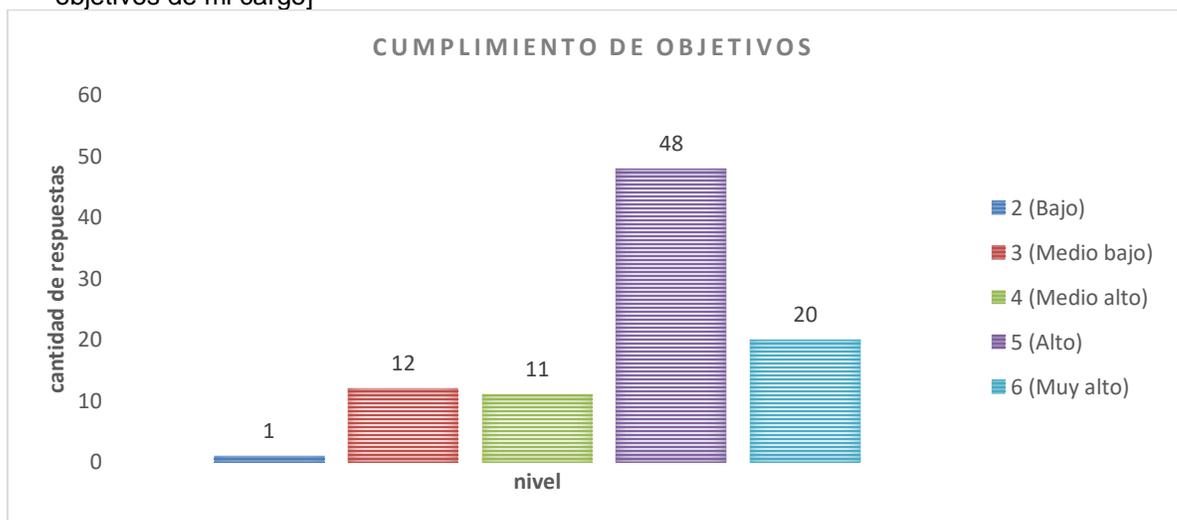


Figura 24. Cumplimiento de objetivos por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que cumplen con los objetivos propuestos para su cargo durante dicha modalidad.

- Pregunta 24) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi productividad en general]



Figura 25. Nivel de productividad considerado por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que tuvieron un alto o muy alto nivel de productividad, y menos del 5% consideran que han tenido un nivel de productividad bajo durante este periodo.

- Pregunta 25) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual]

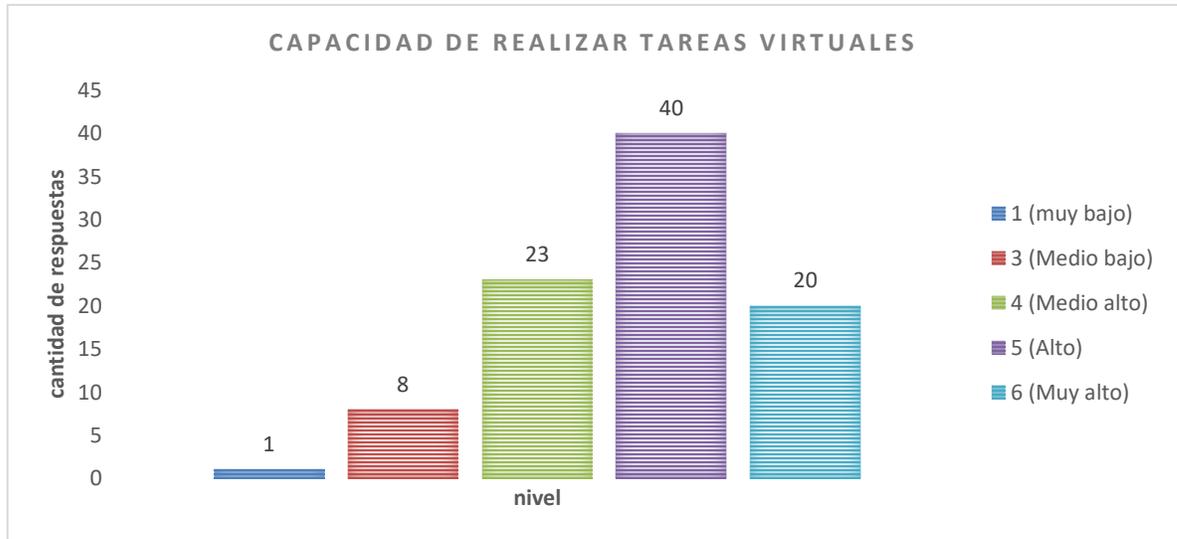


Figura 26. Capacidad de realización de tareas virtuales por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa cuentan con la capacidad de realizar tareas de forma virtual. Menos del 1% considera que tiene una capacidad muy baja para esto.

- Pregunta 26) Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi eficiencia en general]



Figura 27. Nivel de eficiencia general por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que tienen o tuvieron un nivel de eficiencia alto o muy alto durante dicha modalidad.

- Pregunta 27) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Me gusta trabajar en esta institución]

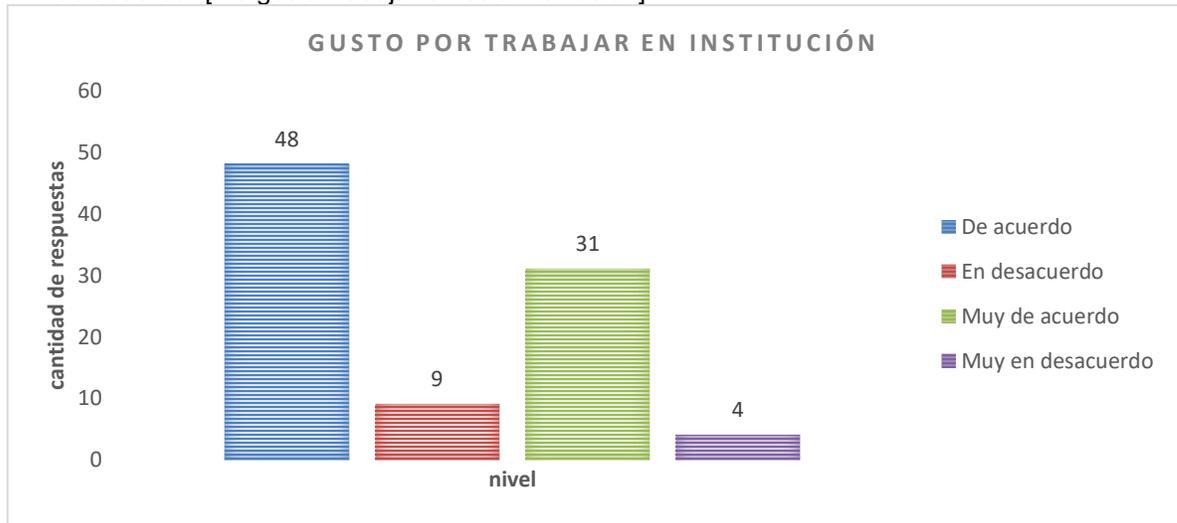


Figura 28. Gusto por trabajar en la institución por parte de los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa se sienten a gusto trabajando en esta organización.

- Pregunta 28) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Tengo orgullo de pertenecer a la institución]

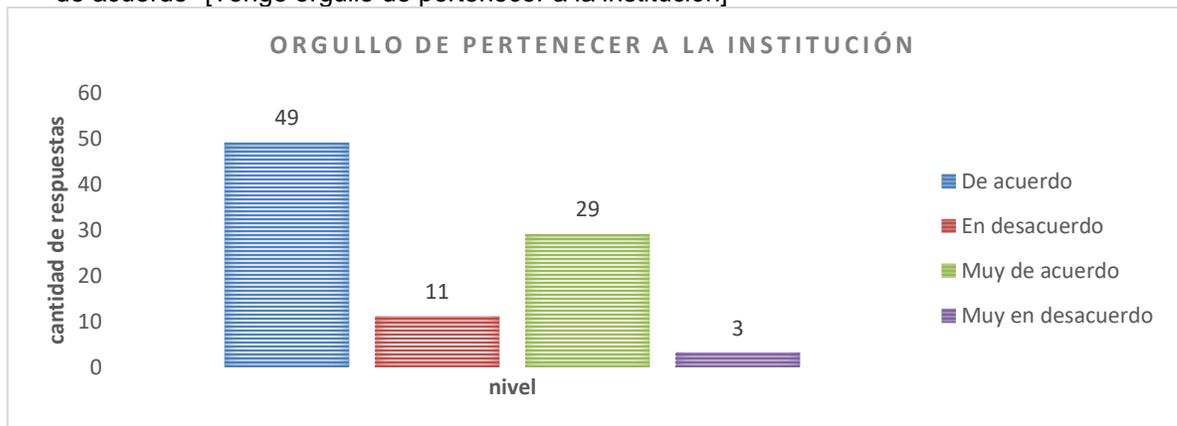


Figura 29. Orgullo de pertenecer a la institución por parte de los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa se sienten orgullosas de laborar en la institución, por lo que podemos inferir un alto sentido de pertenencia por parte de la mayoría de los trabajadores.

- Pregunta 29) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Las personas con las que trabajo entienden mis explicaciones rápidamente]

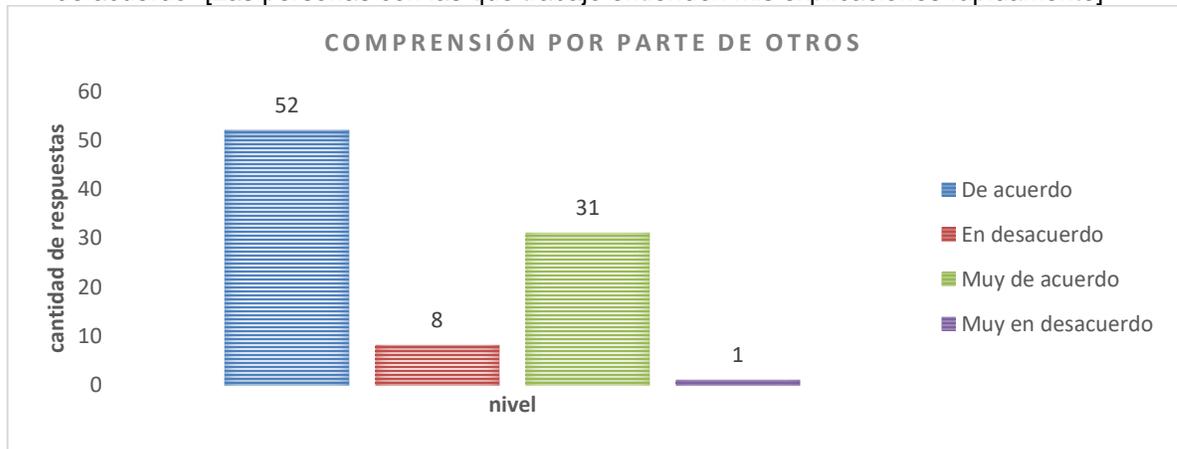


Figura 30. Capacidad de comprensión por parte de otras personas a los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 90% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que las personas con las que trabajan entienden sus explicaciones rápidamente; habilidad que facilita el desarrollo eficiente y eficaz del teletrabajo.

- Pregunta 30) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Tengo facilidad de palabra]

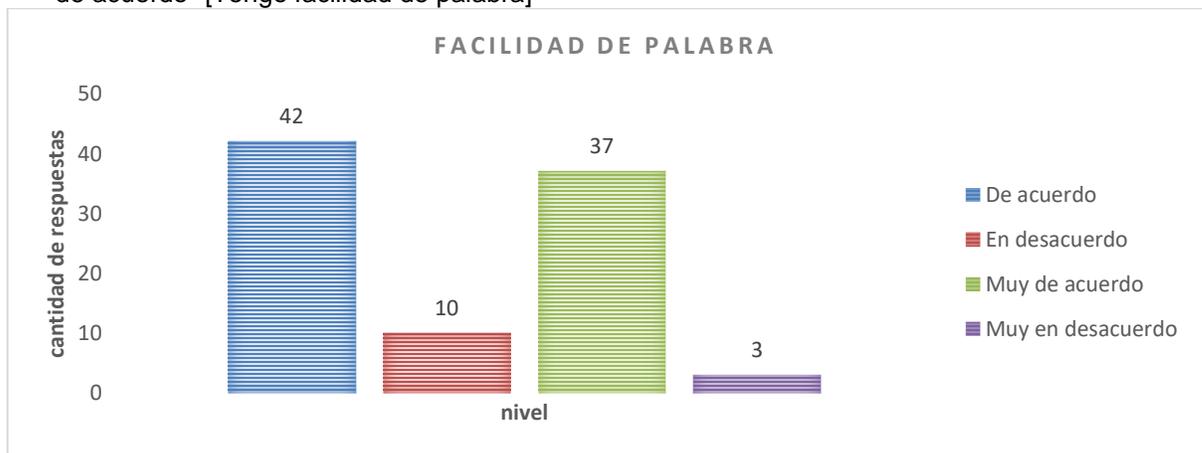


Figura 31. Facilidad de palabra de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que cuentan con facilidad de palabra.

- Pregunta 31) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19 afectan mi estado de ánimo]

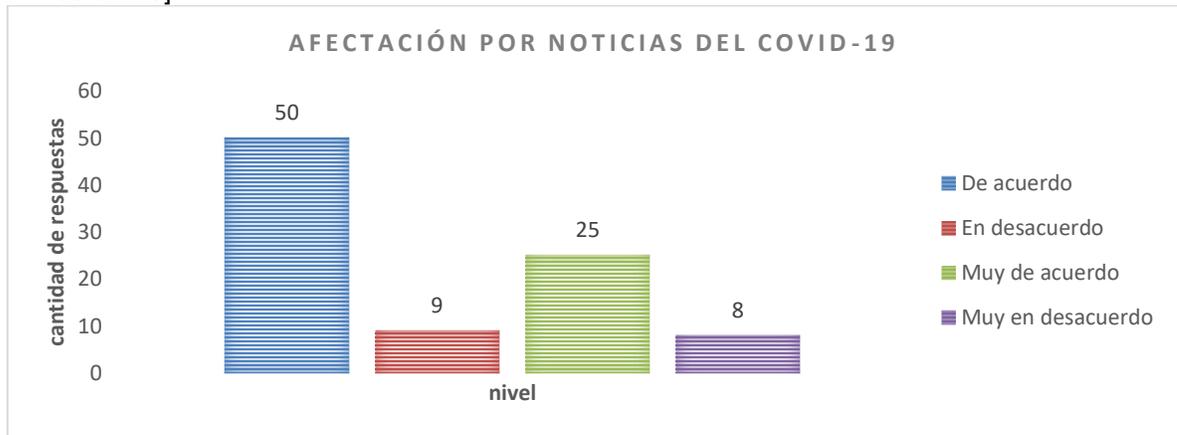


Figura 32. Afectación por noticias correspondientes al COVID-19 por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa se ven afectadas anímicamente por las noticias correspondientes a los efectos del COVID-19. Este porcentaje es alarmante y se debe considerar como un llamado de atención a la empresa, que debe buscar la manera de mitigar dicha afectación, ya que sus teletrabajadores están expuestos diariamente a este tipo de noticias, que pueden perjudicar su tranquilidad, y por tanto su productividad.

- Pregunta 32) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [No sufro de estrés o ansiedad]

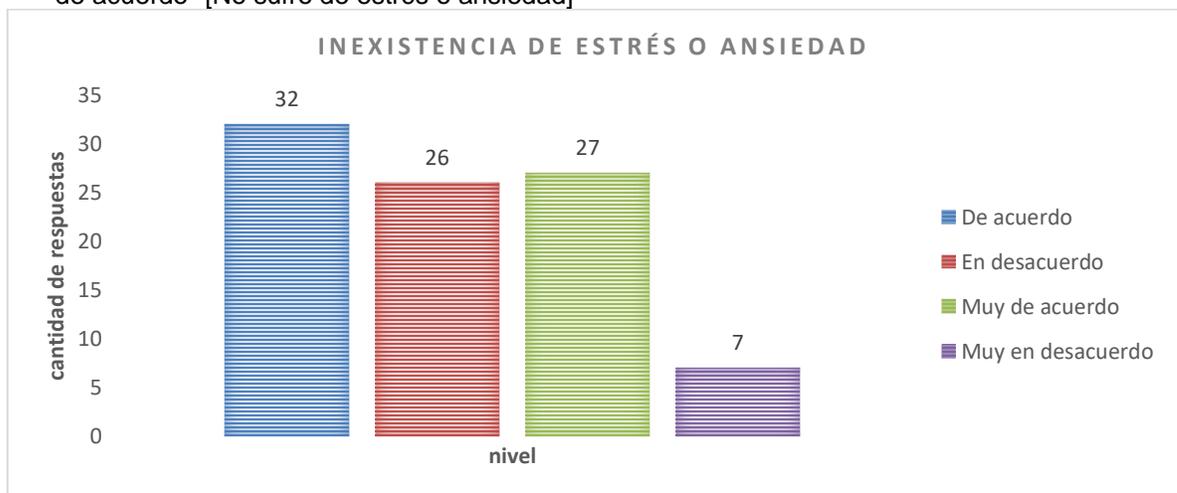


Figura 33. Inexistencia de estrés o ansiedad por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que no sufren de estrés o ansiedad. Pero casi el 40% restante considera que sí sufre de alguna de estas dos enfermedades; característica que puede afectar en gran medida a un teletrabajador, ya durante esta modalidad la persona pasa gran parte de su día, casi todos los días, siempre en el mismo lugar; sin salir, y sin tener contacto físico constante con otras personas.

- Pregunta 33) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Antes de realizar teletrabajo mi productividad era mayor]

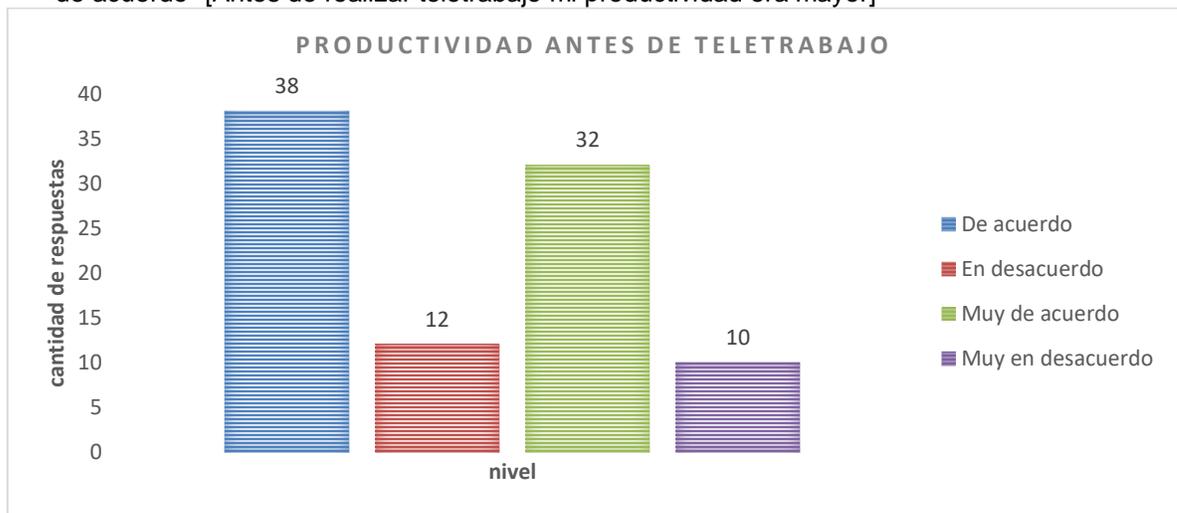


Figura 34. Nivel de productividad antes del teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que antes del teletrabajo su productividad era mayor.

- Pregunta 34) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Antes de realizar teletrabajo tenía más iniciativa para solucionar problemas]

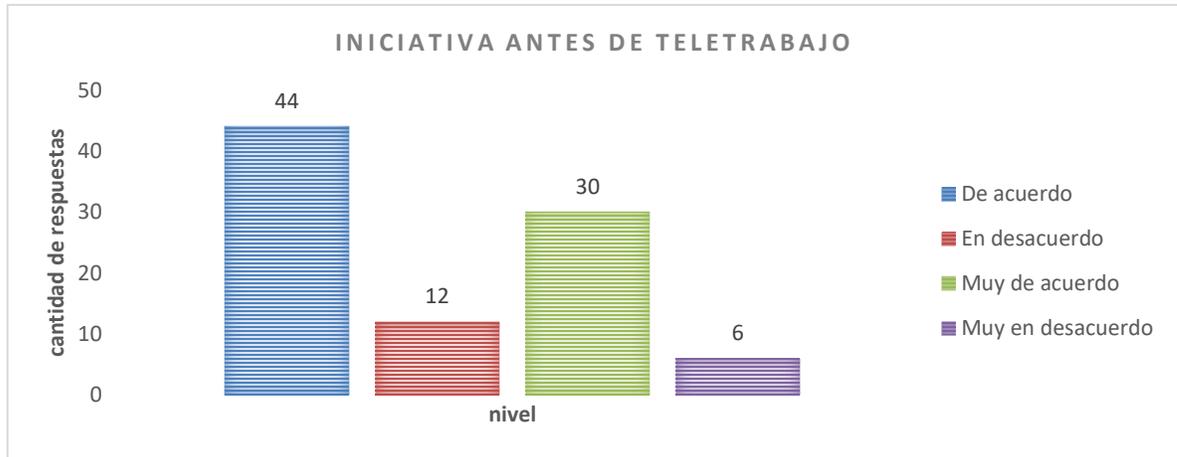


Figura 35. Nivel de iniciativa antes del teletrabajo por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que antes del teletrabajo su iniciativa para solucionar problemas era mayor.

- Pregunta 35) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Antes de realizar teletrabajo solía trabajar horas extra a menudo]

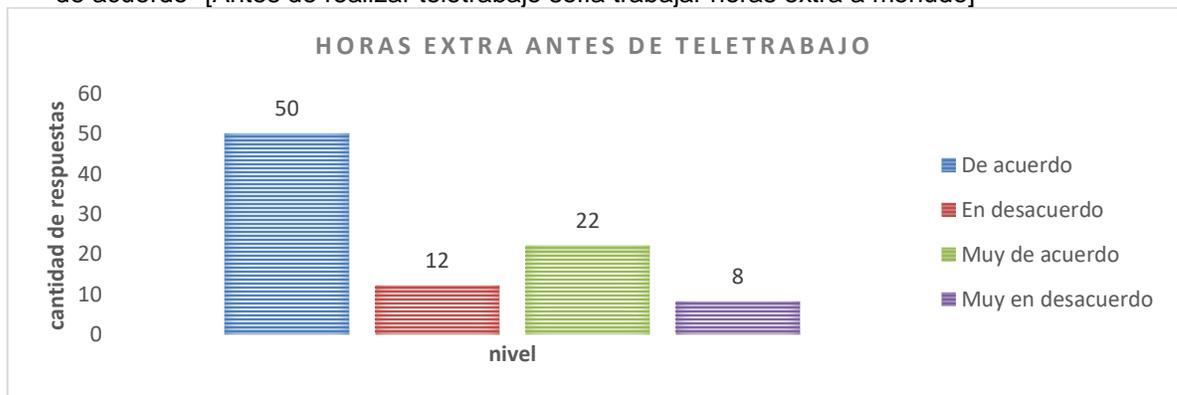


Figura 36. Cantidad de horas extra trabajadas antes del teletrabajo por parte de los teletrabajadores.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que antes del teletrabajo solían trabajar horas extra. Este aspecto puede afectar negativamente la economía de los trabajadores, ya que antes de realizar teletrabajo estaban recibiendo una remuneración adicional por las horas extra laboradas.

- Pregunta 36) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Considero que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente]

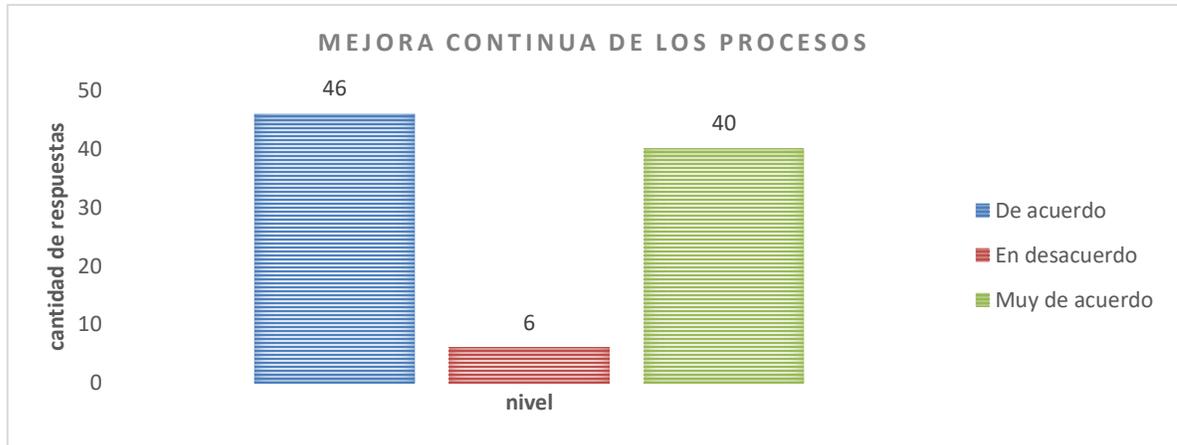


Figura 37. Mejora continua de los procesos por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 90% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que la calidad de los procesos puede mejorar continuamente, por lo que ven oportunidades de mejora continuamente.

- Pregunta 37) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [En general, me gusta trabajar en mi cargo]



Figura 38. Sentimiento de gusto por el cargo desempeñado por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa se sienten a gusto en su cargo actual.

- Pregunta 38) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Las actividades de mi cargo son motivantes]

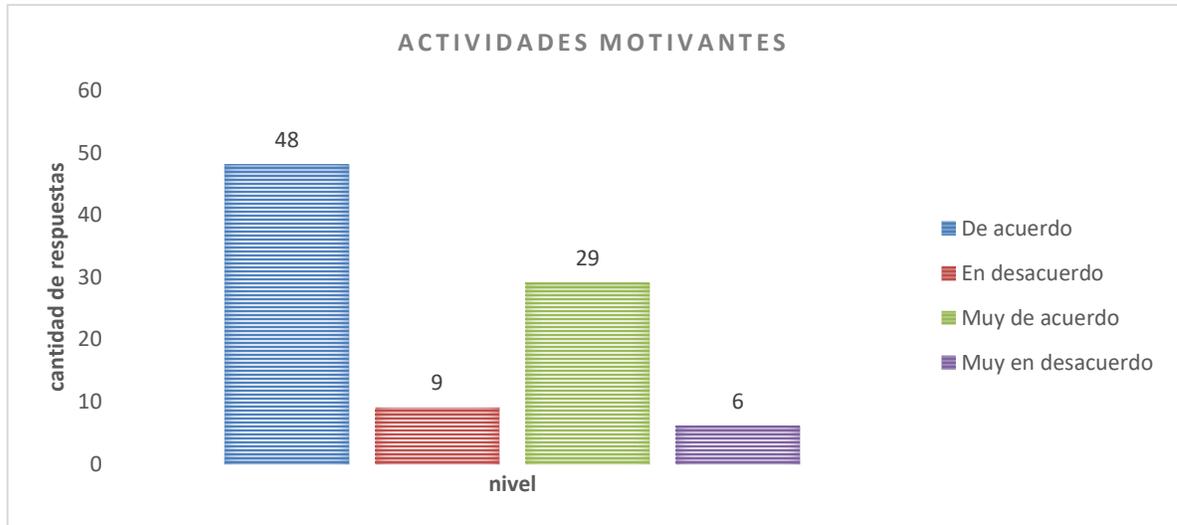


Figura 39. Nivel de motivación por actividades del cargo por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que casi el 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran motivantes las actividades relacionadas a su cargo.

- Pregunta 39) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Mi empresa adquirió tecnología (software y/o hardware) para que realicemos teletrabajo]

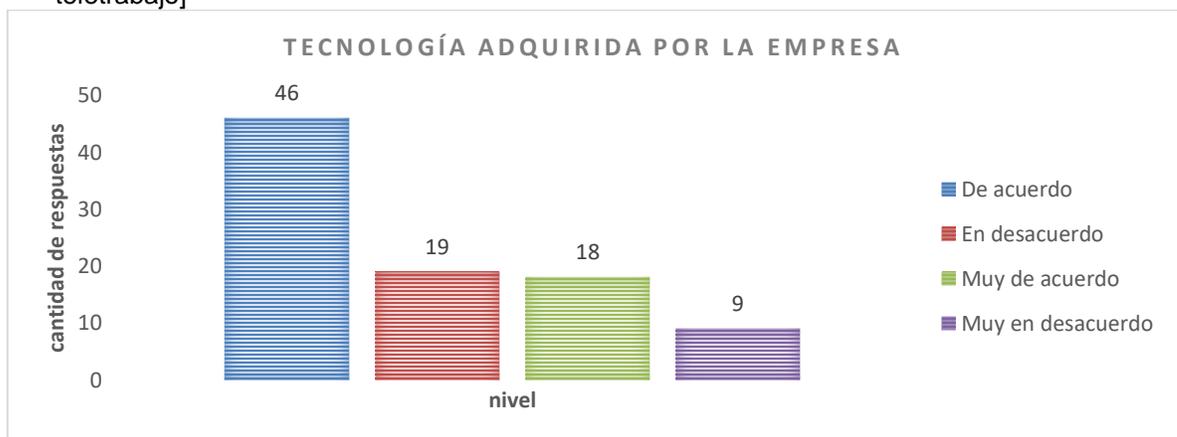


Figura 40. Tecnología adquirida por parte de la empresa para realizar teletrabajo.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el 70% de las personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo están de acuerdo con que la empresa adquirió tecnología para poder teletrabajar.

- Pregunta 40) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Mi empresa estructuró políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo]

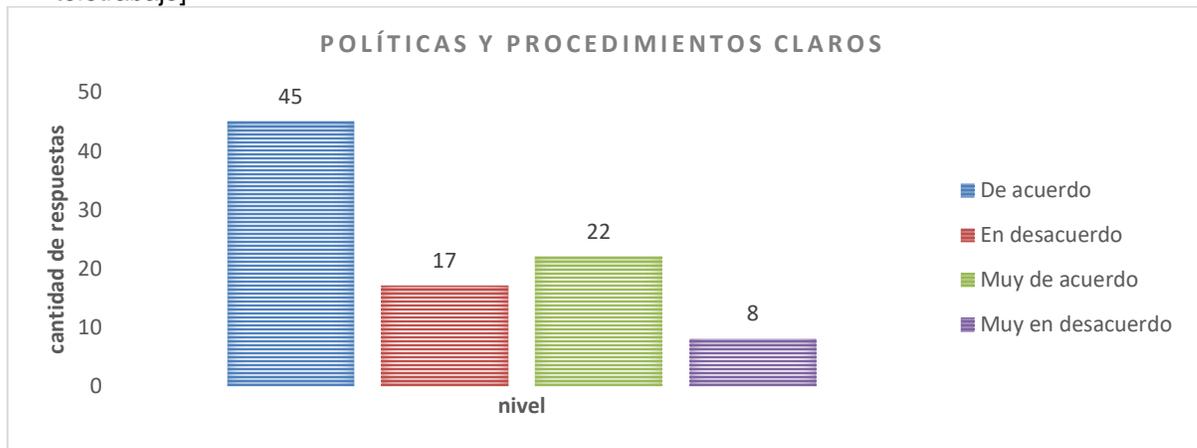


Figura 41. Estructuración de políticas y procedimientos claros para realizar teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que la empresa estructuró políticas y procedimientos claros para la realización del teletrabajo.

- Pregunta 41) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Cuento con los equipos necesarios para realizar mis actividades bajo la modalidad de teletrabajo]



Figura 42. Equipos necesarios por parte de los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa cuentan con los equipos necesarios para realizar sus actividades mediante la modalidad de teletrabajo.

- Pregunta 42) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [La institución permitió la salida de equipos informáticos para teletrabajar]

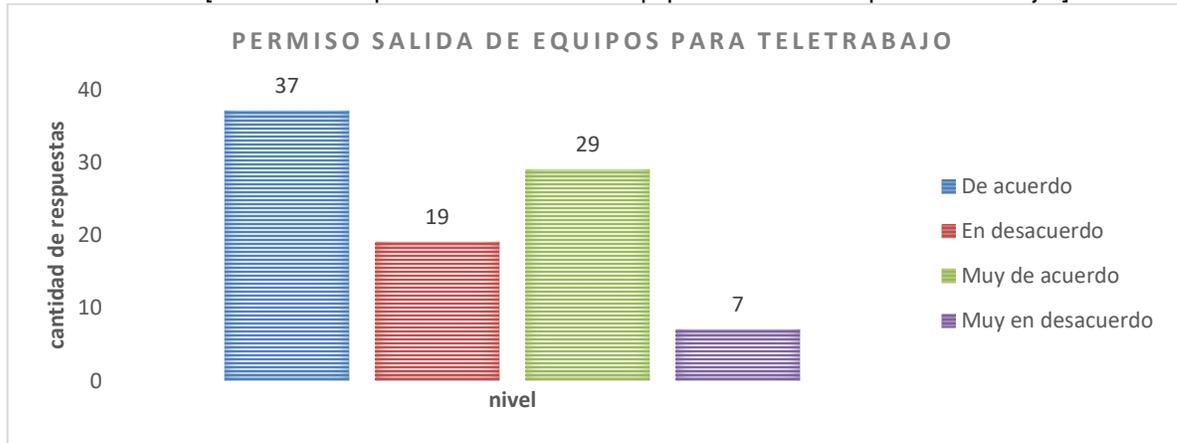


Figura 43. Permiso de salida de equipos por parte de la empresa para tele trabajar.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que a más del 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa se les permitió la salida de equipos informáticos de la institución para poder tele trabajar.

- Pregunta 43) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Incluso antes del teletrabajo, en mi empresa los indicadores de gestión se socializaban previamente]

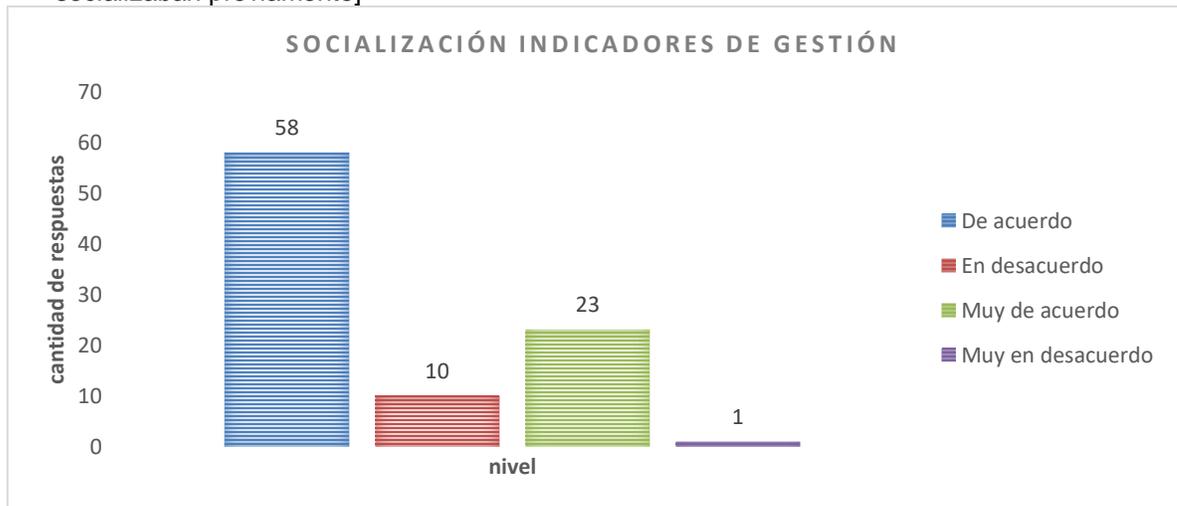


Figura 44. Socialización de indicadores de gestión en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 90% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa concuerdan con que existe una socialización de los indicadores de gestión en la organización, incluso antes del teletrabajo.

- Pregunta 44) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Antes del teletrabajo la organización fijaba metas realistas para mi cargo]

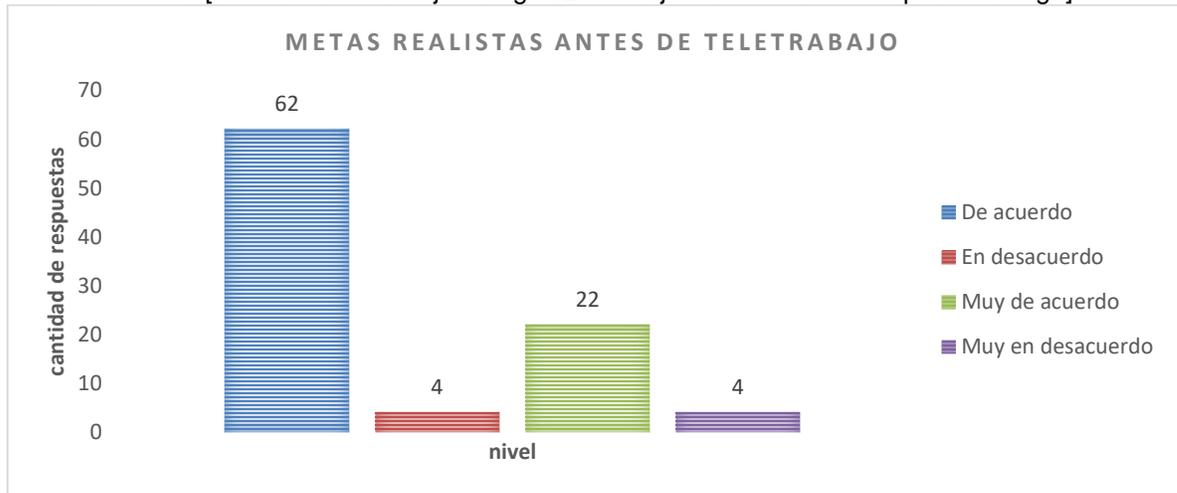


Figura 45. Metas realistas por parte de la empresa antes del teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 90% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que antes del teletrabajo la empresa fijaba metas realistas para su cargo.

- Pregunta 45) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [El nivel tecnológico en mi empresa es suficiente para el desarrollo de mis tareas]

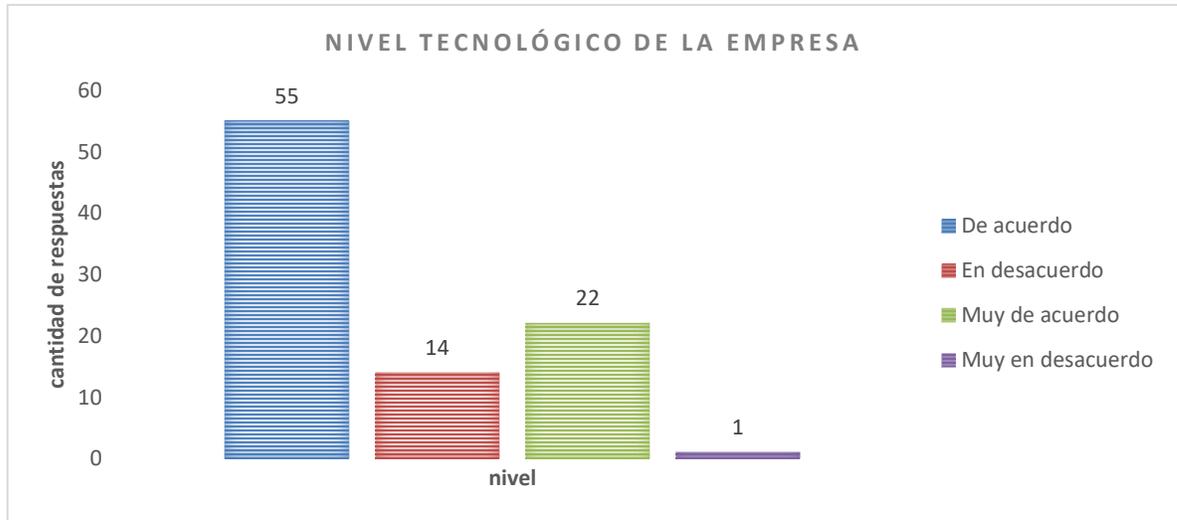


Figura 46. Nivel tecnológico de la empresa para el desarrollo de las funciones.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran adecuado el nivel tecnológico de la empresa, para el desarrollo de sus tareas.

- Pregunta 46) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [La empresa me capacita para poder utilizar todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para realizar mi trabajo]

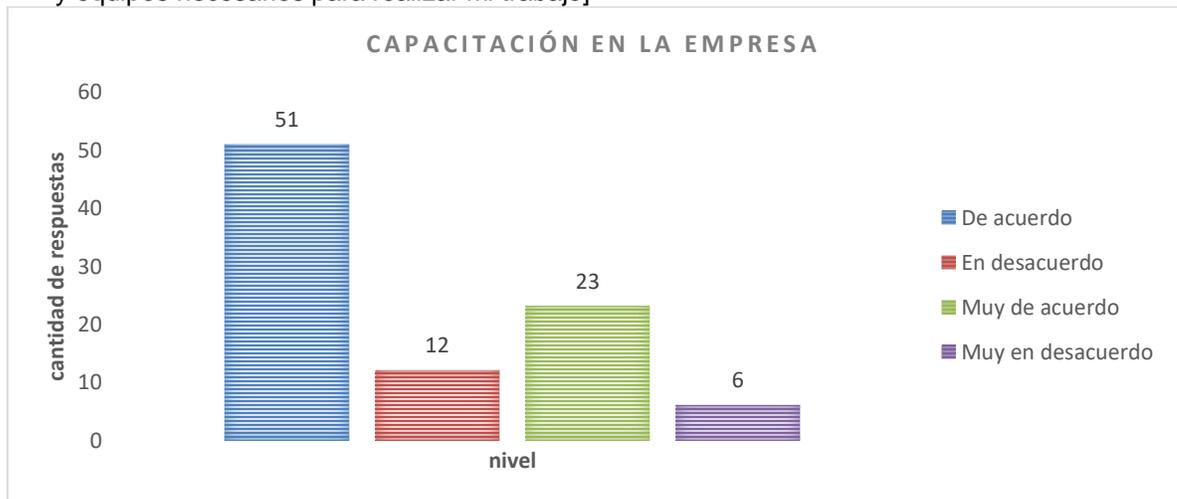


Figura 47. Capacitaciones por parte de la empresa a los teletrabajadores.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que la empresa realiza capacitaciones para

poder hacer uso de todos los recursos, herramientas y equipos para poder realizar su trabajo. Este factor es de suma importancia para la modalidad de teletrabajo, ya que permite el desarrollo normal de las actividades.

- Pregunta 47) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Cuento con apoyo tecnológico rápido en caso de tener problemas al tele trabajar]

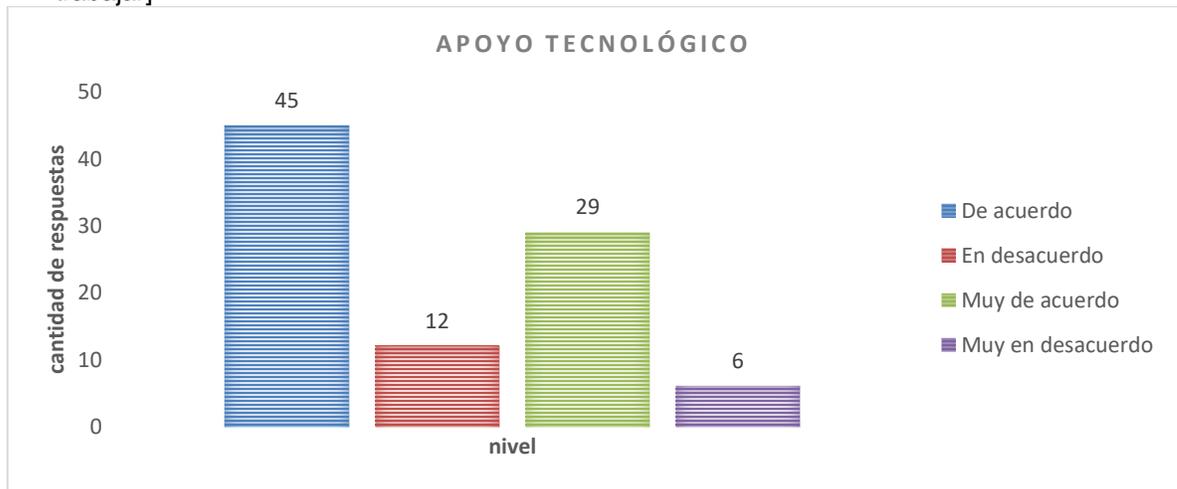


Figura 48. Apoyo tecnológico ágil para los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que cuentan con un apoyo tecnológico por parte de la empresa, en caso de tener problemas para tele trabajar. Cabe acotar que la empresa cuenta con un departamento de sistemas que otorga dicho soporte.

- Pregunta 48) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Cuento con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo]

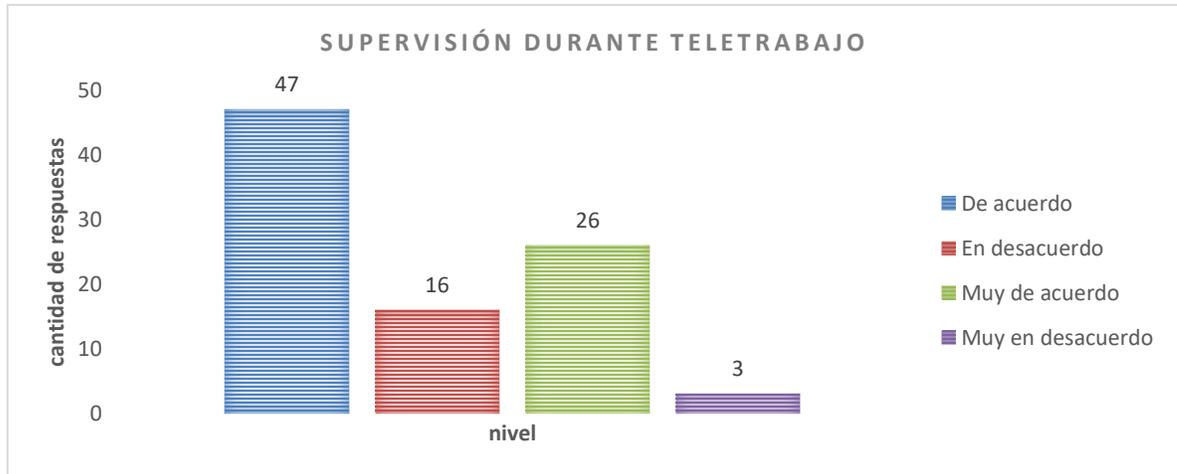


Figura 49. Supervisión por parte de la empresa a teletrabajadores.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que cuentan con la supervisión necesaria durante el periodo de teletrabajo.

- Pregunta 49) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Antes de realizar teletrabajo, tenía claros los criterios de evaluación de mi cargo]

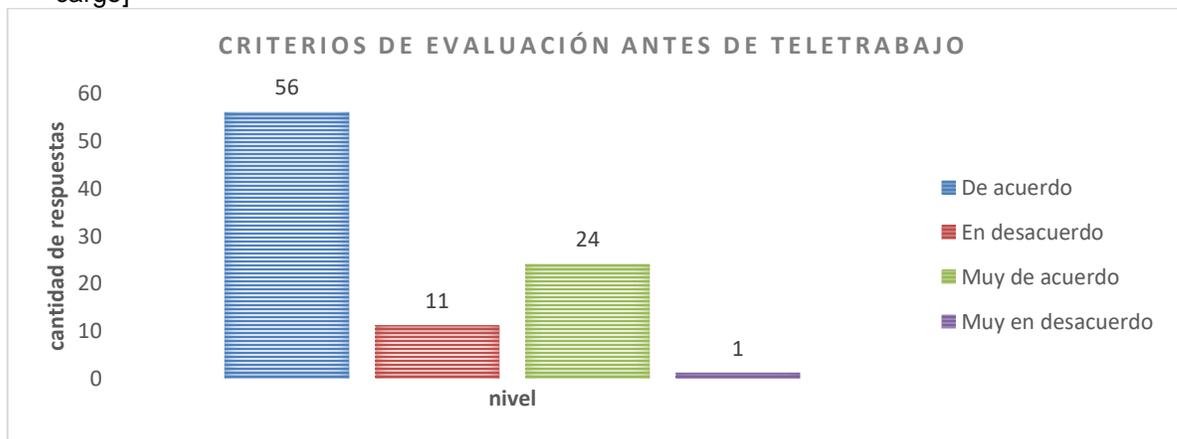


Figura 50. Claridad en criterios de evaluación antes de teletrabajo por parte de teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo tenían claros los criterios de evaluación de su cargo antes de realizar teletrabajo.

- Pregunta 50) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Desde antes de realizar teletrabajo recibo de manera periódica un feedback de mi desempeño en mi cargo]

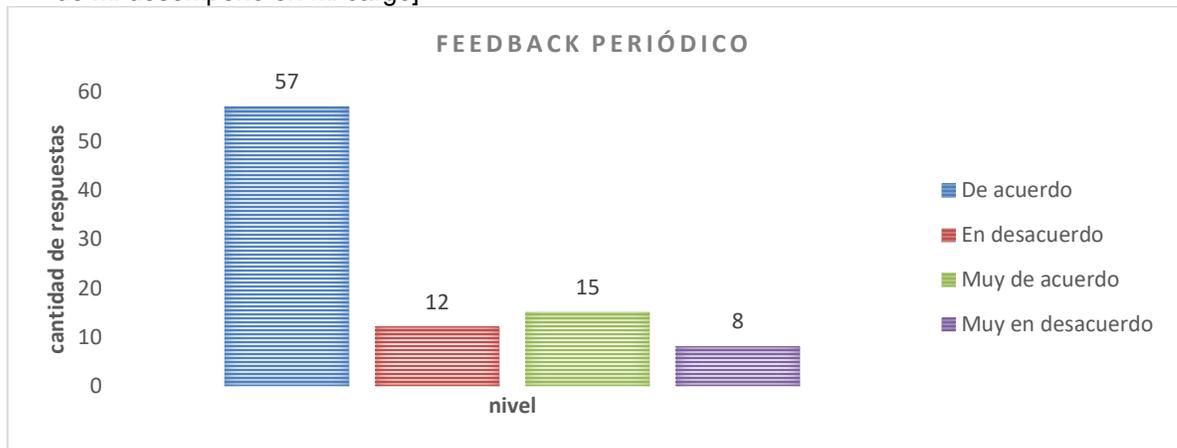


Figura 51. Feedback periódico por desempeño a los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 80% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que desde antes de realizar teletrabajo reciben un feedback periódico de su desempeño.

- Pregunta 51) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Durante el periodo de teletrabajo, se realizaron los controles suficientes de mi trabajo]

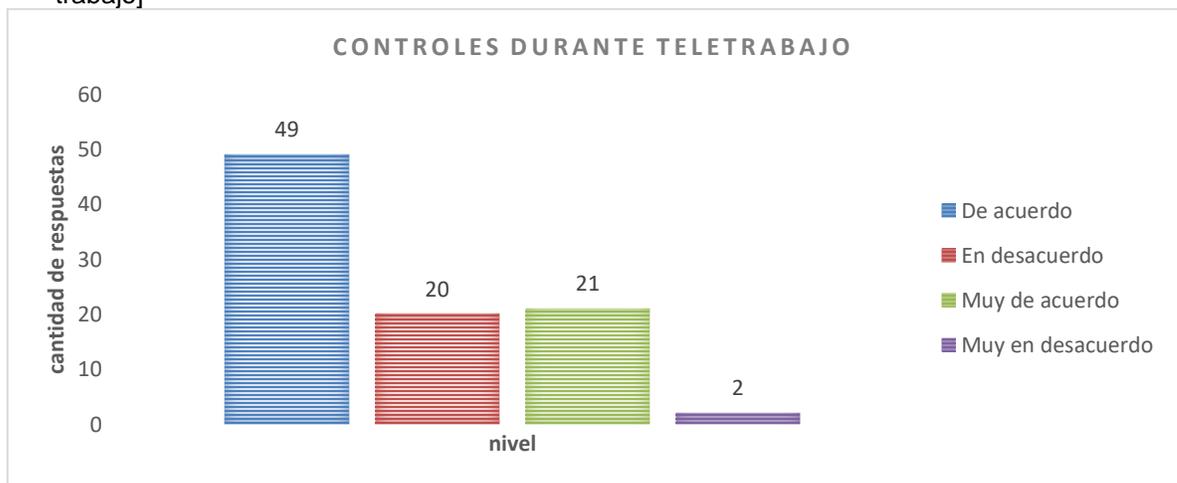


Figura 52. Controles suficientes por parte de la empresa a los teletrabajadores.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 70% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que durante el periodo de teletrabajo se realizaron controles suficientes a sus tareas.

- Pregunta 52) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Se me ha comunicado los métodos de control de mi trabajo en la modalidad de teletrabajo]

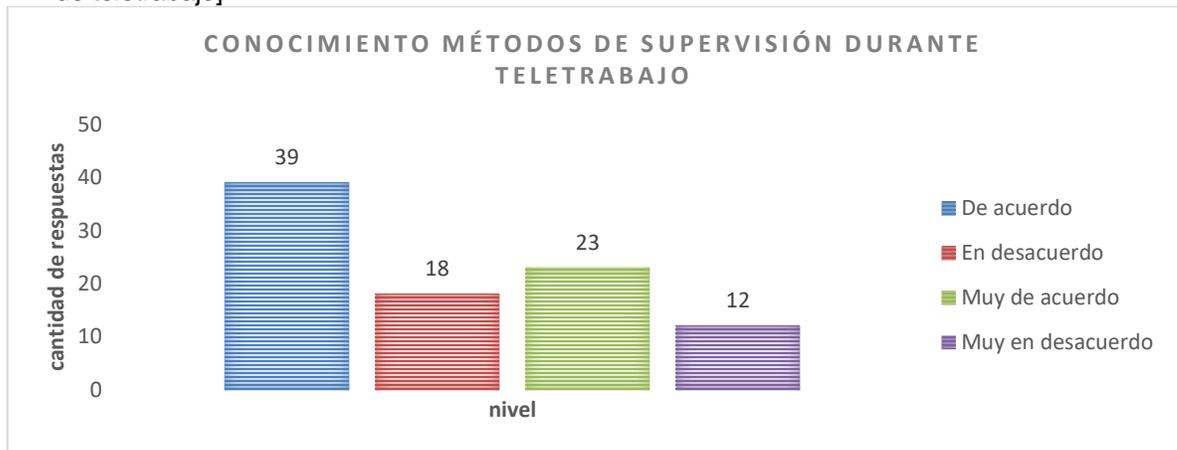


Figura 53. Conocimiento de métodos de supervisión por parte de la empresa a los teletrabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que aproximadamente el 50% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa afirman que se les ha comunicado los métodos de control de su trabajo durante la modalidad de teletrabajo. El 45% restante considera que no es así. Es fundamental que las organizaciones comuniquen los métodos de control y evaluación a sus diferentes trabajadores en cualquier modalidad de trabajo.

- Pregunta 53) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Durante la crisis sanitaria he tenido que asistir, eventualmente, a mi lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología con la que dispongo ahí]

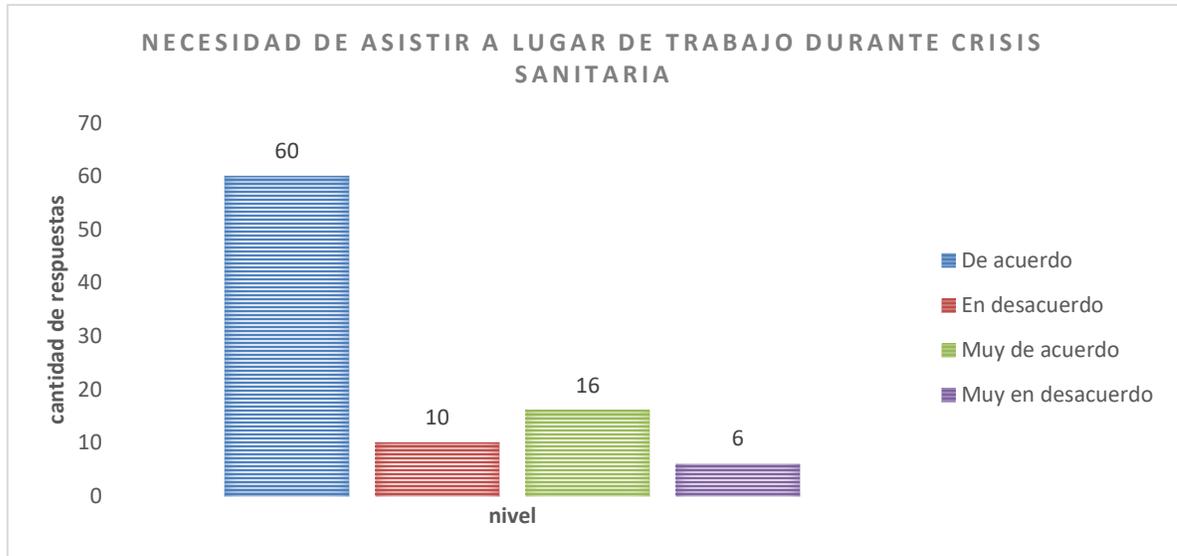


Figura 54. Necesidad de asistir al lugar de trabajo durante la crisis sanitaria por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa tuvieron que asistir eventualmente a su lugar de trabajo para hacer uso de la tecnología que disponen allí. Es importante entender que una de las ventajas de la adaptación de la modalidad de teletrabajo es la eliminación de los tiempos de transporte hogar-oficina, por lo tanto es necesario eliminar o reducir al máximo la necesidad de los teletrabajadores de acudir a las instalaciones de la empresa.

- Pregunta 54) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Los software requeridos para la ejecución de mi trabajo han funcionado adecuadamente desde mi hogar]

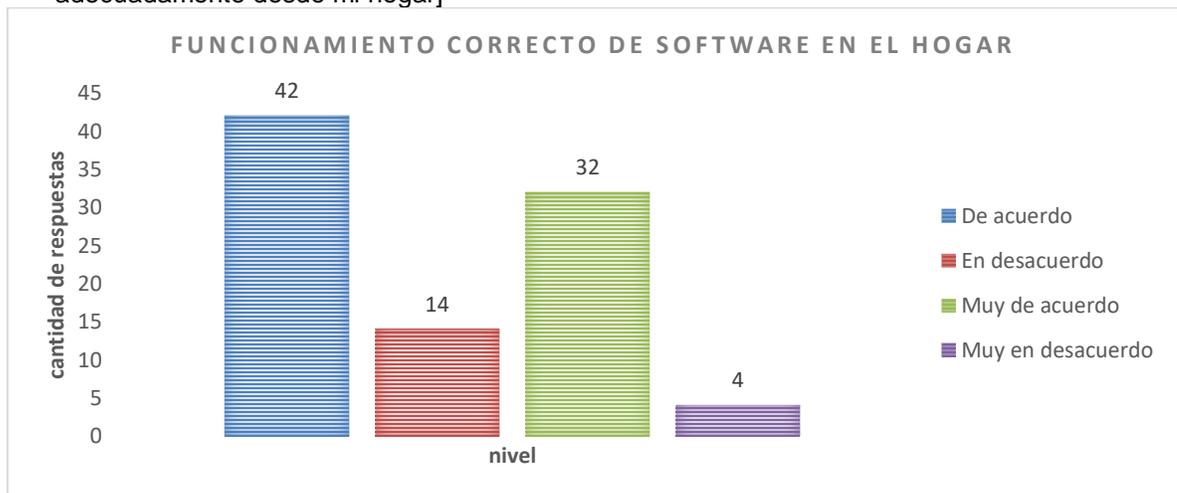


Figura 55. Funcionamiento correcto de software en el hogar de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que los software requeridos para la ejecución de sus trabajos han funcionado adecuadamente desde sus hogares. Aspecto muy positivo, ya que esto les permite desarrollar sus actividades con mayor eficiencia.

- Pregunta 55) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Necesito tecnología especializada para realizar mi trabajo]

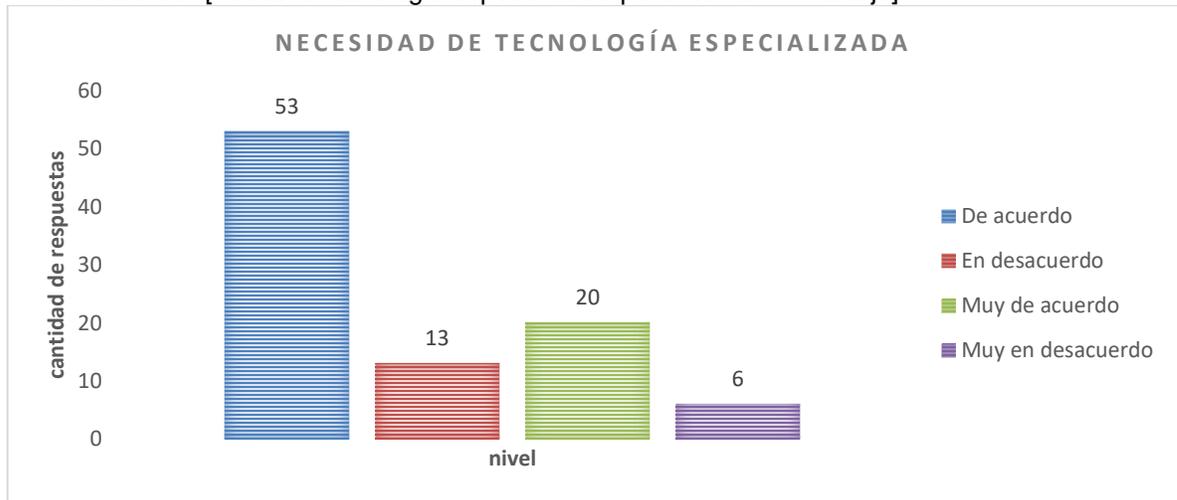


Figura 56. Necesidad de tecnología especializada por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que necesitan tecnología especializada para la realización de su trabajo.

- Pregunta 56) Responda a cada afirmación en una escala de "muy en desacuerdo" a "muy de acuerdo" [Las metas fijadas para mi cargo durante el teletrabajo son realistas]

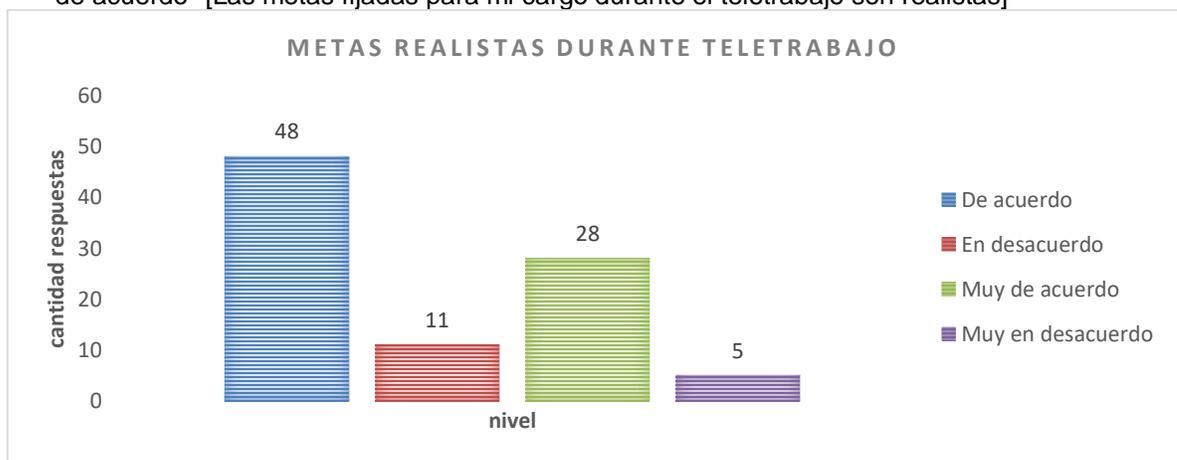


Figura 57. Metas realistas fijadas durante el teletrabajo por parte de la empresa a los teletrabajadores.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa consideran que las metas fijadas a su cargo durante el teletrabajo son realistas, por lo tanto son metas que pueden cumplir.

- **Pregunta 57) Sexo**

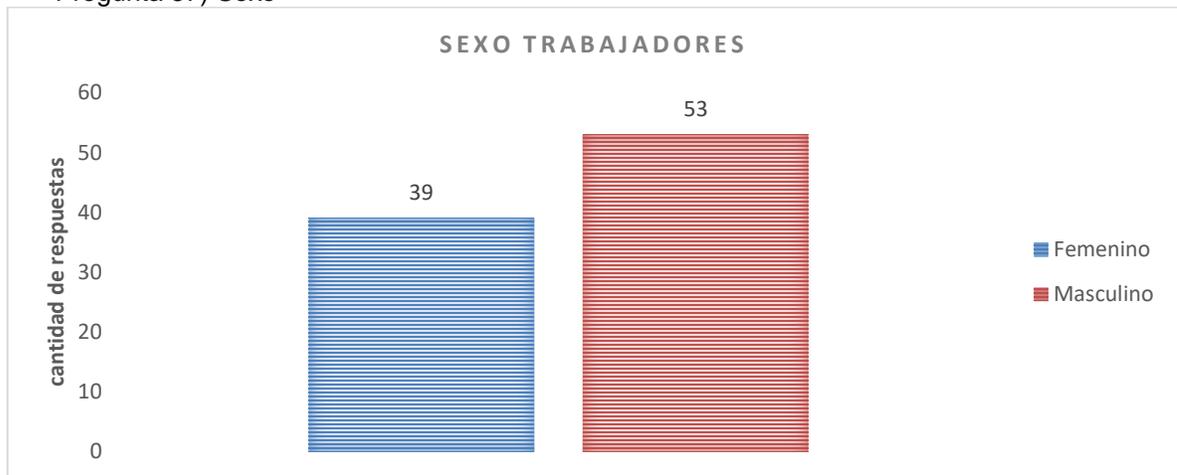


Figura 58. Sexo de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa son de sexo masculino, y aproximadamente el 40% son de sexo femenino.

- **Pregunta 58) Años cumplidos**

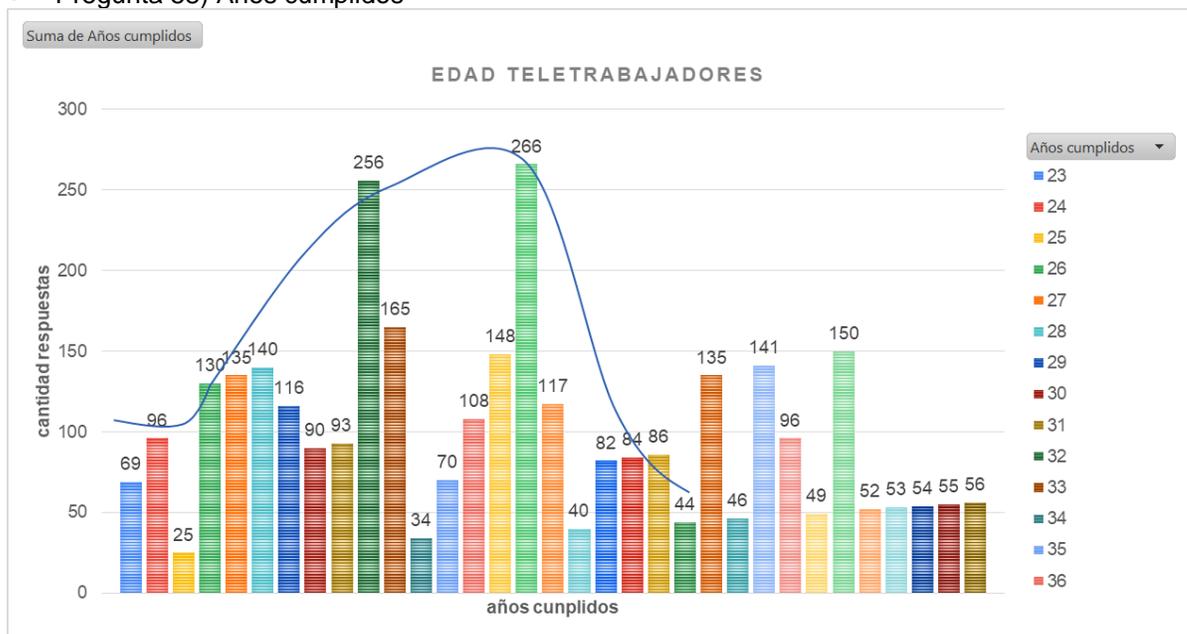


Figura 59. Años cumplidos por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa tienen edades comprendidas entre los 25 y los 35 años.

- Pregunta 59) Título de mayor nivel obtenido

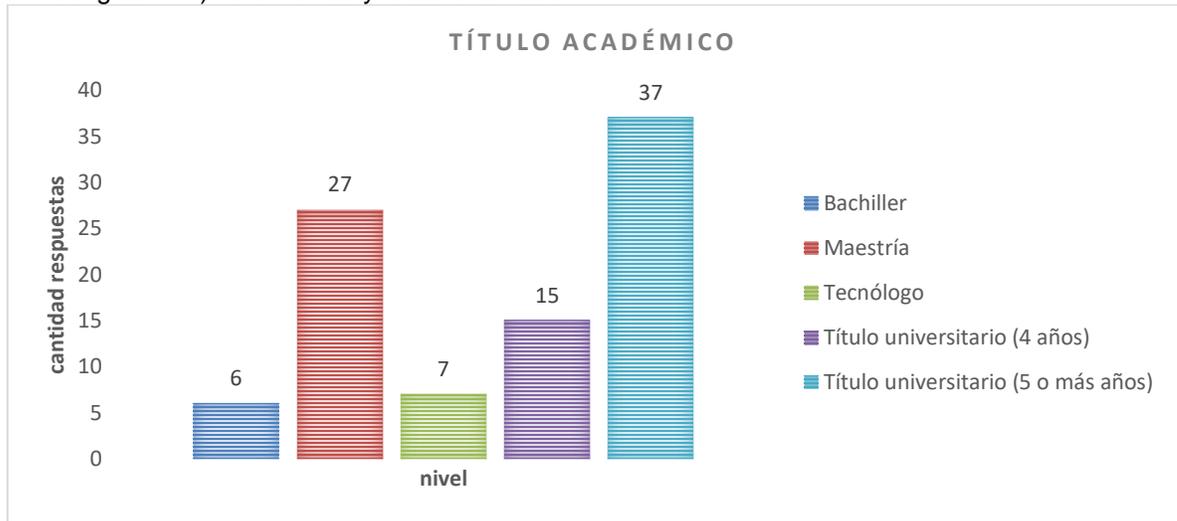


Figura 60. Título de mayor nivel obtenido por parte de los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa tienen un título académico universitario, con duración entre 4 y 5 años, o cursaron alguna maestría

- Pregunta 60) Tiempo trabajando en la empresa

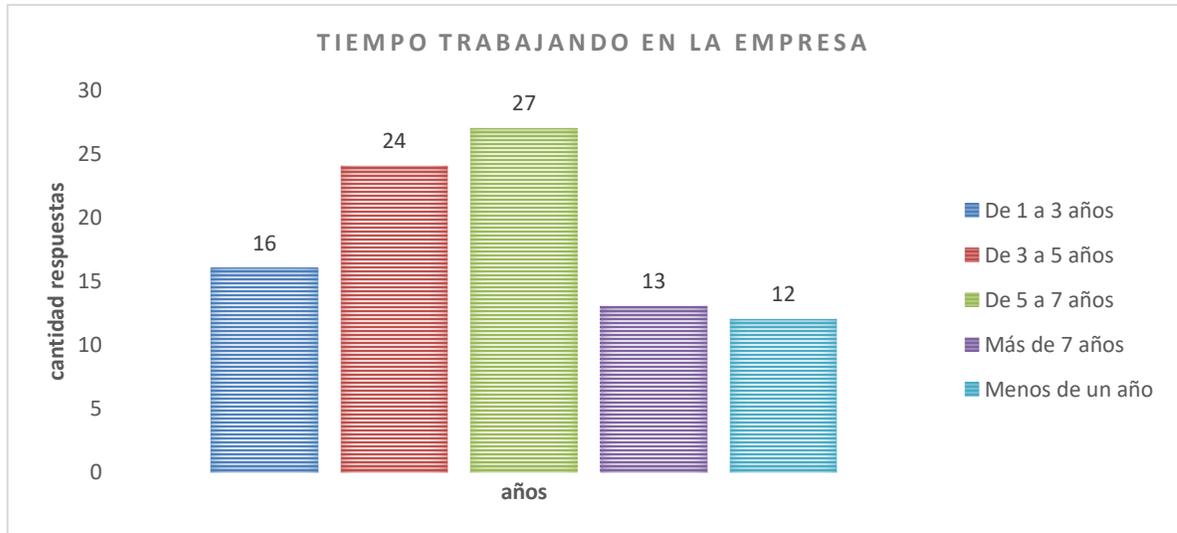


Figura 61. Tiempo trabajando en la empresa por parte de los teletrabajadores.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 50% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa llevan entre tres y siete años en la organización, muy pocos llevan menos de un año.

- Pregunta 61) Tiempo en el cargo actual

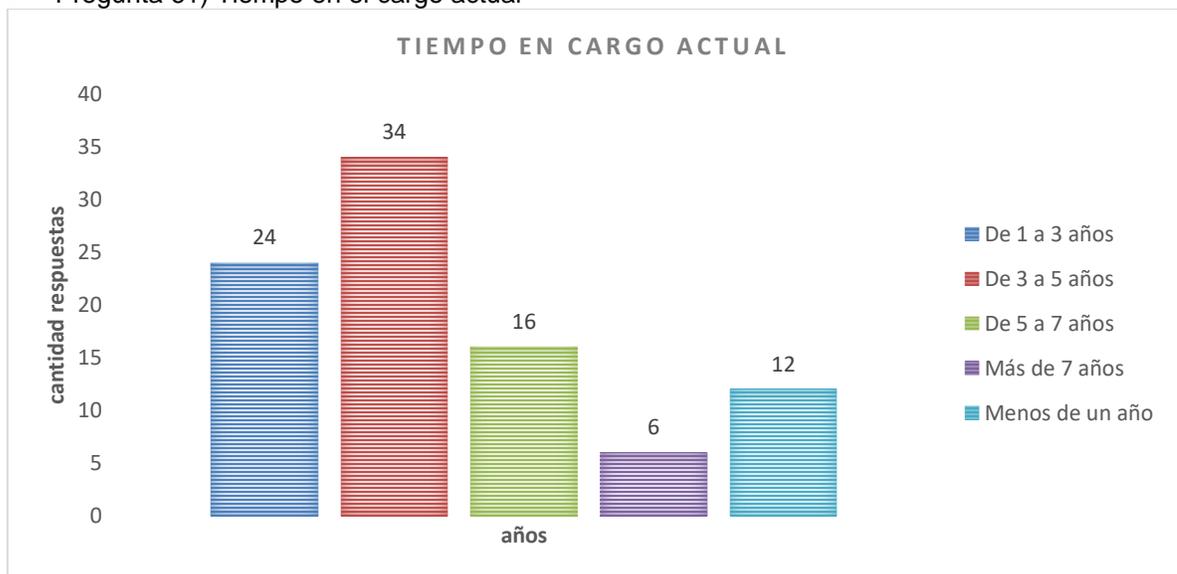


Figura 62. Tiempo en el cargo actual por parte de los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que más del 60% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa llevan entre uno y cinco años en su cargo actual.

- Pregunta 62) Mi cargo se dedica mayormente a



Figura 63. Departamentos al que pertenecen los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayor cantidad de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa se dedican en su mayoría a dirección general, marketing y ventas y logística interna o externa.

- Pregunta 63) Personas que viven en mi casa

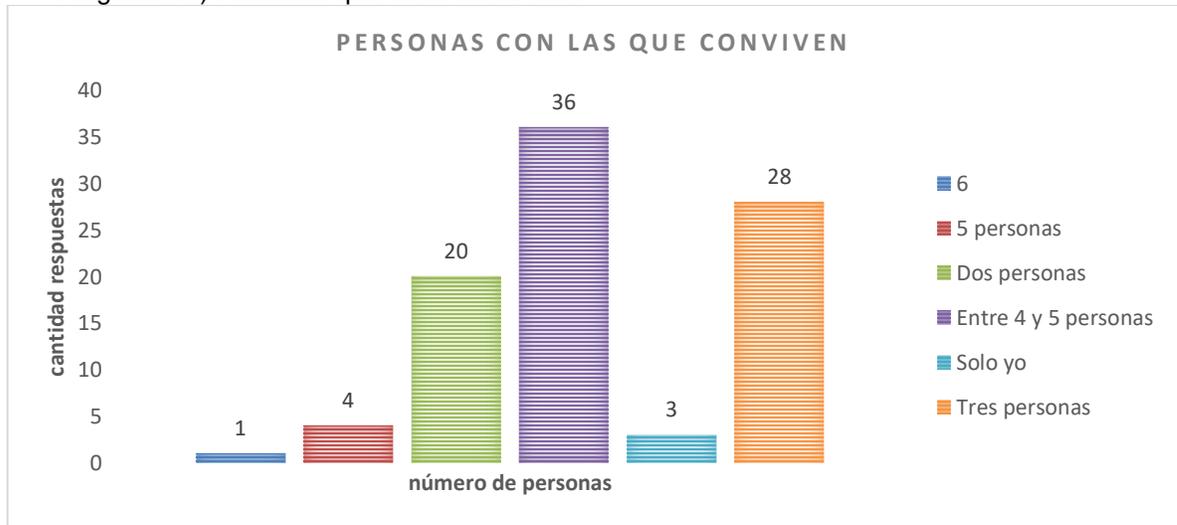


Figura 64. Número de personas con las que conviven los teletrabajadores de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el 40% de personas que realizaron o continúan laborando mediante la modalidad de teletrabajo en la empresa tienen una familia de entre cuatro y cinco integrantes, con los que conviven actualmente.

#### 4.2. Análisis de correlación

- Correlación entre motivación y manejo de sistemas informáticos

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable motivación y la variable de manejo de sistemas informáticos, encontramos una correlación positiva entre estas dos:

	<i>Motivación</i>	<i>Manejo informático</i>
Motivación	1	
Manejo informático	0,6217782	1

Tabla 1. Correlación entre variable motivación y variable manejo de sistemas informáticos.

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos indica que existe una relación de linealidad entre estas dos variables, es decir, cuando aumenta el manejo de sistemas informáticos, también lo hace la motivación de los teletrabajadores. Esto nos indica la importancia de capacitar a nuestros trabajadores en el manejo de sistemas informáticos y de tele comunicación antes de adoptar la modalidad teletrabajo.

- Correlación entre motivación y cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable motivación y la variable cumplimiento de horas laborales, encontramos una correlación positiva débil entre estas dos:

	<i>Motivación</i>	<i>Cumplimiento de horas laborales</i>
Motivación	1	
Cumplimiento de horas laborales	0,49530865	1

Tabla 2. Correlación entre variable motivación y variable cumplimiento de horas laborales.

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos indica que no existe una relación lineal fuerte entre estas dos variables, lo que significa que la motivación de los teletrabajadores no va a aumentar necesariamente si aumenta el cumplimiento de las horas laborales.

- Correlación entre motivación y productividad

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable motivación y la variable productividad, encontramos una correlación positiva alta entre estas dos:

	<i>Motivación</i>	<i>Productividad</i>
Motivación	1	
Productividad	0,81248083	1

Tabla 3. Correlación entre variable motivación y productividad.

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos indica que existe una relación de linealidad entre estas dos variables, es decir, si los teletrabajadores tienen alta motivación, también tendrán una alta productividad en sus trabajos, por lo que es fundamental para las empresas mantener a sus trabajadores motivados. Esto concuerda con varios trabajos realizados (Hernando & Peláez, 2013), (Mora Eguiarte, 2017), (*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, s. f.), (Hyten, 2008), (Michie et al., 2002).

- Correlación entre motivación y eficiencia

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable motivación y la variable eficiencia, encontramos una correlación positiva alta entre estas dos:

	<i>Motivación</i>	<i>Eficiencia</i>
Motivación	1	
Eficiencia	0,77496773	1

Tabla 4. Correlación entre variable motivación y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos indica que existe una relación de linealidad entre la motivación y la eficiencia, es decir, que si los teletrabajadores tienen alta motivación, también tendrán una alta eficiencia en sus trabajos, por lo que es fundamental para las empresas encontrar elementos para mantener a sus trabajadores motivados (Tokareva & Tokarev, 2017).

- Correlación entre motivación y adaptación al teletrabajo

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable motivación y la variable adaptación al teletrabajo, encontramos una correlación positiva alta entre estas dos:

	<i>Motivación</i>	<i>Adaptación al teletrabajo</i>
<i>Motivación</i>	1	
<i>Adaptación al teletrabajo</i>	0,768193762	1

*Tabla 5. Correlación entre variable motivación y adaptación al teletrabajo.*

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos indica que existe una relación de linealidad entre motivación y adaptación al teletrabajo por parte de los teletrabajadores, lo que nos indica la importancia de realizar las capacitaciones suficientes a los trabajadores, antes y durante la adaptación de la modalidad de teletrabajo, así como darles las herramientas y el soporte necesario para que las personas puedan adaptarse adecuadamente a esta modalidad, ya que esto los mantendrá motivados en su trabajo.

- Correlación entre manejo de sistemas informáticos y adaptación al teletrabajo

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable manejo de sistemas informáticos y la adaptación al teletrabajo, encontramos una correlación positiva alta entre estas dos:

	<i>Manejo de sistemas informáticos</i>	<i>Adaptación al teletrabajo</i>
<i>Manejo de sistemas informáticos</i>	1	
<i>Adaptación al teletrabajo</i>	0,649597704	1

*Tabla 6. Correlación entre variable motivación y adaptación al teletrabajo.*

Fuente: Elaboración propia.

Esta correlación positiva o de linealidad nos indica que las personas pueden adaptarse mejor al teletrabajo si tienen un alto manejo de los sistemas informáticos requeridos para realizar la modalidad

de teletrabajo, por esto hay que tener en cuenta que las personas aptas para realizar esta modalidad de trabajo serán las que cuenten con un buen manejo de estos sistemas.

- Correlación entre capacitación en la empresa y productividad antes del teletrabajo

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable capacitación en la empresa y la variable productividad antes del teletrabajo, no encontramos una correlación positiva entre las dos:

	Capacitación en la empresa	Productividad mayor antes de teletrabajo
Capacitación en la empresa	1	
Productividad mayor antes de teletrabajo	0,397770335	1

Tabla 7. Correlación entre variable capacitación en la empresa y productividad antes de teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos indica que no existe una relación lineal fuerte entre las dos variables, es decir, que la empresa capacite a los empleados para poder realizar teletrabajo, necesariamente no va a repercutir en que los empleados sientan que tienen una mayor productividad durante el teletrabajo.

- Correlación entre buen funcionamiento de los software necesarios para tele trabajar y capacitación por parte de la empresa para tele trabajar

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable software necesario para tele trabajar y capacitación por parte de la empresa para tele trabajar, encontramos una correlación positiva entre las dos:

	Software buen funcionamiento	Capacitación de la empresa
Software buen funcionamiento	1	
Capacitación de la empresa	0,602380152	1

Tabla 8. Correlación entre variable capacitación en la empresa y buen funcionamiento de software.

Fuente: Elaboración propia.

Esta correlación positiva nos indica que es necesario realizar capacitaciones por parte de la empresa para que los trabajadores puedan utilizar de la mejor manera los software disponibles que necesitan para realizar sus funciones laborales durante la modalidad de teletrabajo.

- Correlación entre motivación y edad

Si realizamos un análisis de correlación entre la variable motivación y la variable edad, encontramos que no existe una correlación positiva entre las dos:

	<i>Motivación</i>	<i>Edad</i>
<i>Motivación</i>	1	
<i>Edad</i>	0,3296249	1

*Tabla 9. Correlación entre variable motivación y variable edad.*

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos indica que la edad de los trabajadores no tiene nada que ver con la motivación que sienten o sintieron al realizar sus labores durante la modalidad de teletrabajo. Por lo que podríamos rechazar la hipótesis de que las personas de menos edad se sienten más motivadas al realizar teletrabajo, que las personas de mayor edad.

## 5. Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Análisis de cargos y motivación durante teletrabajo

Si realizamos un análisis entre la motivación que sintieron las personas durante el tiempo que realizaron sus labores mediante la modalidad de teletrabajo, según los cargos, encontramos que:

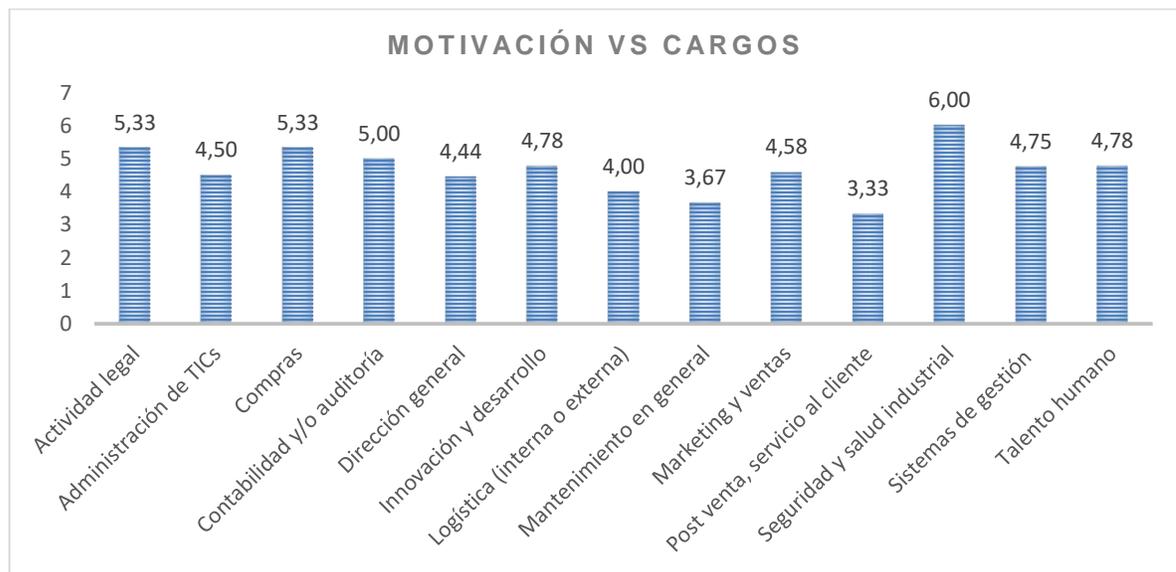


Figura 65. Motivación de acuerdo al cargo de los teletrabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar en la gráfica anterior que en promedio, los teletrabajadores de la empresa que más motivados se sintieron mientras trabajaron en la modalidad de teletrabajo fueron los de cargos relacionados a Seguridad y salud industrial, seguidos por los de Compras y Actividad legal. Por otro lado las personas que menos motivación sintieron durante este periodo fueron los de Servicio al cliente, Mantenimiento y Logística.

Si analizamos los cargos relacionados a una alta motivación encontramos que estos cargos deben estar en continua comunicación con diferentes personas dentro y fuera de la organización, así como asistir en promedio a una reunión semanal y revisar las actividades de pequeños grupos de personas o brindar algún apoyo. Gastan entre 3 y 5 horas diarias en tareas operativas, y poseen en sus cargos políticas y procesos claramente definidos. Finalmente es necesario como mínimo un nivel de educación profesional. A continuación:

- Seguridad y salud industrial

A nivel de comunicación necesita comunicarse todos los días, varias veces al día con otras personas dentro o fuera de la organización, y la información que maneja la pueden conocer las personas dentro de la empresa. A nivel de relación debe estar presente una vez a la semana en alguna reunión, por otra parte debe coordinar e integrar las actividades de grupos medianos de personas. A nivel de decisiones, debe hacerlo en base a estadísticas descriptivas. A nivel de supervisión, debe supervisar el trabajo de más de 7 personas. Finalmente, a nivel de naturaleza de las tareas debe planear, organizar y controlar el avance de subordinados, con procesos y políticas claramente definidos, gastando un tiempo promedio de 3 horas diarias en tareas operativas, y requiriendo una preparación mínima de profesional de 5 o más años de universidad.

- Compras

A nivel de comunicación necesita comunicarse todos los días con otras personas dentro o fuera de la organización, y la información que maneja la pueden conocer las personas dentro de su área de trabajo. A nivel de relación debe estar presente una vez a la semana en alguna reunión, por otra parte debe revisar las actividades de grupos pequeños de personas o brindar apoyo. A nivel de decisiones, debe hacerlo en base a estadísticas descriptivas o políticas definidas. Finalmente, a nivel de naturaleza de las tareas debe coordinar y analizar avance propio o de subordinados, con procesos y políticas claramente definidos, gastando un tiempo promedio de 5 horas diarias en tareas operativas, y requiriendo una preparación mínima profesional de 5 o más años de universidad.

Si analizamos los cargos relacionados a una baja motivación encontramos que necesitan constante comunicación con personas dentro o fuera de la organización, la información que manejan la pueden conocer todas las personas dentro de la organización, deben asistir dos veces al mes a alguna reunión, no deben supervisar el trabajo de otras personas y deben controlar el avance de su trabajo con procesos y políticas claramente definidos, gastando en promedio 3 horas diarias en tareas operativas y requiriendo una educación mínima de bachiller. A continuación el detalle:

- Servicio al cliente

A nivel de comunicación necesita comunicarse todo el tiempo con diferentes personas, dentro o fuera de la organización, y la información que maneja la pueden conocer las personas dentro de la empresa. A nivel de relación debe estar presente dos veces al mes en alguna reunión. A nivel de decisiones, debe hacerlo en base a políticas o procesos. A nivel de supervisión, no debe supervisar el trabajo de otros. Finalmente, a nivel de naturaleza de las tareas debe planear, organizar y controlar el avance de su propio trabajo, con procesos y políticas claramente definidos, gastando un tiempo menor a 1 hora diaria en tareas operativas, y requiriendo una preparación mínima de bachiller.

- Mantenimiento

A nivel de comunicación necesita comunicarse varias veces al día con diferentes personas, dentro o fuera de la organización, y la información que maneja la pueden conocer las personas dentro de la empresa. A nivel de relación debe estar presente dos veces al mes en alguna reunión. A nivel de decisiones, debe hacerlo en base a políticas o procesos. A nivel de supervisión, no debe supervisar el trabajo de otros. Finalmente, a nivel de naturaleza de las tareas debe planear, organizar y controlar el avance de sus subordinados, con procesos y políticas claramente definidos, gastando un tiempo entre 3 a 5 horas diarias en tareas operativas, y requiriendo una preparación mínima de bachiller.

## 6. Capítulo VI

### Discusión

Al observar detalladamente en el Capítulo IV, en el análisis de las respuestas a los teletrabajadores encuestados, que sólo el 50% de los trabajadores manifestaron sentir una alta motivación durante el tiempo que desempeñaron sus labores mediante la modalidad de teletrabajo. Según el análisis correlacional realizado posteriormente en el mismo capítulo, se encontró que el aspecto motivacional tiene un grado alto de correlación o linealidad con las variables productividad, eficiencia, manejo de sistemas informáticos y adaptación al teletrabajo. Por otra parte se puede concluir que aspectos de la persona, como la edad o el sexo, no tienen relación alguna con la motivación al realizar teletrabajo, conclusión que refuerza el estudio de Alzate y García, 2016.

Si se analiza la relación entre la variable manejo de sistemas informáticos y adaptación al teletrabajo, también encontramos una relación lineal, por lo que podríamos concluir que es fundamental que las personas que vayan a adoptar la modalidad de teletrabajo en la empresa, estén lo suficientemente capacitadas, o se les capacite, para que puedan manejar eficientemente los sistemas informáticos requeridos para el correcto desarrollo y desenvolvimiento de su labor, mediante el teletrabajo.

Si se analiza la relación entre la motivación y las variables productividad y eficiencia, podríamos deducir que esta sería más una relación de causa: motivación, efecto: productividad y eficiencia; por tanto podríamos acordar con diversos autores que plantean la relación que existe entre estas variables x, (Mora Eguiarte, 2017), (Tokareva & Tokarev, 2017), (Hernando & Peláez, 2013), (Hyten, 2008) y (Michie et al., 2002). Por otro lado, si observamos la tabla 3, la relación lineal existente entre la variable motivación y la variable productividad nos puede indicar que si los teletrabajadores tienen alta motivación, también tendrán una alta productividad en sus trabajos, por lo que es fundamental para las empresas mantener a sus trabajadores motivados. Esto concuerda con varios trabajos realizados (Hernando & Peláez, 2013), (Mora Eguiarte, 2017), (*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, s. f.), (Hyten, 2008), (Michie et al., 2002).

Por otra parte, si observamos las características de los cargos que se sintieron mayormente motivados durante la modalidad de teletrabajo, podemos deducir que a diferencia de los cargos que sintieron una baja motivación, estos no necesitan de comunicación constante con personas dentro y fuera de la empresa, así como también requieren de un mayor tiempo promedio en realizar tareas operativas con políticas claramente definidas, y requieren de un grado de escolaridad mínimo de una persona profesional.

Si se realiza una relación entre los resultados obtenidos de las encuestas, y el análisis de los cargos de los teletrabajadores encuestados, podría existir una fuerte relación entre el grado de educación de los cargos que se sintieron altamente motivados durante el teletrabajo, y la adaptación al teletrabajo que estos mismos manifiestan; ya que se podría deducir, que al tener un mayor grado de escolaridad, posiblemente también tendrán un mejor manejo de los sistemas informáticos requeridos para la realización de sus funciones durante el teletrabajo.

## Conclusiones

Después de finalizar la investigación en la empresa C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA, acerca de las variables que pueden incidir en los teletrabajadores, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Si se analiza el aspecto motivacional en los teletrabajadores de la empresa, se puede observar que esta variable tiene un alto grado de correlación con las variables productividad, eficiencia, manejo de sistemas informáticos y adaptación al teletrabajo. Lo que quiere decir que si aumenta la motivación, probablemente también aumentarán las variables productividad y eficiencia; lo que tiene mucho sentido, ya que si un trabajador se encuentra motivado, probablemente realice sus funciones de una mejor manera, en un menor tiempo, y utilizando menos recursos. De igual manera, se puede concluir que si se incrementan las variables manejo de sistemas informáticos y adaptación al teletrabajo, puede ocurrir que aumente la motivación en los teletrabajadores; este aspecto es clave, ya que posiblemente si se realizan las capacitaciones necesarias para que las personas que van a adaptar la modalidad de teletrabajo puedan manejar bien los sistemas informáticos que requieren, y además, si la empresa tiene todos los lineamientos y políticas claras para que las personas puedan adaptarse con mayor facilidad a esta modalidad, va a existir una mayor probabilidad que sus trabajadores se sientan motivados realizando sus funciones, ya que estos se podrán adaptar con mayor facilidad al teletrabajo. Por otro lado, se pudo observar en la empresa que el 50% de los teletrabajadores perciben o percibieron una mediana o baja motivación durante el desarrollo de sus funciones bajo dicha modalidad; esta baja motivación es un resultado que puede tener otras repercusiones, que tal vez este estudio no muestre, como una baja productividad de los trabajadores; por ejemplo, puede que la productividad percibida por ellos mismos, difiera a su productividad real. Por esto, la importancia en hondar e identificar la verdadera causa raíz, con el fin de darle solución.

Al observar algunas características de la persona, que se analizaron en las encuestas realizadas, tales como la edad, o el género, se puede concluir que estos no tienen relación alguna con la motivación de las personas al trabajar bajo la modalidad de teletrabajo; por lo que tanto hombres y mujeres, así como jóvenes y personas mayores, pueden ser aptos para realizar sus funciones mediante esta modalidad. Se pueden tener en cuenta otros aspectos como habilidades con el manejo de sistemas informáticos, lo cual se puede y debe reforzar con instructivos y/o capacitaciones previas y durante la realización de sus actividades en su cargo.

Si se observan los resultados de los cuestionarios realizados a los teletrabajadores de la empresa; los cargos que manifestaron una mayor motivación durante el teletrabajo fueron los relacionados a Seguridad y salud industrial, seguidos por los de Compras y Actividad legal. Por otro lado, las personas que menos motivación sintieron durante este periodo fueron los de Servicio al cliente, Mantenimiento y Logística. Al analizar las características en común de los cargos

mencionados, se puede observar que los cargos relacionados a una alta motivación durante el teletrabajo no requieren de comunicación permanente con personas dentro y fuera de la organización, tienen funciones más rutinarias, y requieren de un grado de escolaridad mayor, que las personas en los cargos que manifestaron una menor motivación. De igual manera los cargos que manifestaron baja motivación, tienen algunas características en común, como por ejemplo, requieren comunicación permanente con personas dentro y fuera de la organización, tienen funciones menos operativas, y requieren de un grado de escolaridad de bachiller, el cual es menor, comparada con los cargos que manifestaron tener alta motivación durante el teletrabajo. Se podría entonces asociar el aspecto de escolaridad con la variable manejo de sistemas informáticos, ya que se puede suponer que si una persona tiene un grado mayor de escolaridad, posiblemente tendrá también un mejor manejo de estos sistemas, ya que muchos de estos son requeridos para la academia. Por otra parte, el aspecto de comunicación con otras personas dentro y fuera de la organización, se puede ver afectado al realizar las funciones mediante la modalidad de teletrabajo, debido a que las personas no experimentan contacto físico con sus compañeros y clientes; este contacto debe ser virtual, ya sea vía e-mail, conferencia o telefónica, por lo que no siempre puede ser un contacto inmediato, además de que se pueden presentar distorsiones en la comunicación.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta, no sólo para la empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica, sino para todas las empresas del mundo, es que la modalidad de teletrabajo tiene múltiples ventajas para las organizaciones, sus colaboradores, y para la sociedad en general; que se pueden y deben aprovechar; entre estas ventajas encontramos la reducción de costos, eliminación de tiempos de transporte, reducción de accidentes de trabajo y ausentismos, y la inclusión con mayor facilidad de personas con discapacidades.

### Recomendaciones

En los resultados de las encuestas se encontró que sólo el 50% de los trabajadores manifestaron sentir una alta motivación durante el tiempo que desempeñaron sus labores mediante la modalidad de teletrabajo, y así mismo, se encontró que la motivación en el trabajo tiene una alta correlación o linealidad con las variables productividad, eficiencia, manejo de sistemas informáticos y adaptación al teletrabajo. Por una parte, si analizamos las variables, podemos concluir que el manejo de sistemas informáticos, y la adaptación al teletrabajo pueden estar infiriendo en una baja motivación de los trabajadores durante el teletrabajo, y así mismo, la baja motivación puede conducir a baja productividad y eficiencia de las personas durante el teletrabajo, lo que puede tener fuertes repercusiones negativas en los objetivos estratégicos de la organización.

Se recomienda entonces a la empresa determinar cómo mejorar las variables adaptación al teletrabajo y manejo de sistemas informáticos, con las personas potenciales a realizar su trabajo mediante la modalidad de teletrabajo. Las habilidades para adquirir un mejor manejo de sistemas informáticos pueden adquirirse mediante cursos, capacitaciones y un mejor soporte por parte de la empresa a los teletrabajadores. Por otra parte se debe analizar cómo estas personas podrían adaptarse de una mejor manera al teletrabajo, para lo cual la empresa puede iniciar realizando encuestas o focus groups, para escuchar las opiniones de los trabajadores, así como también podría ser muy útil establecer políticas y procedimientos específicos para los teletrabajadores, de tal manera que ellos puedan tener claro la forma como deben teletrabajar, horarios, deberes, derechos y formas como serán evaluados por la organización, así como también es de suma importancia que los trabajadores tengan claras las remuneraciones a recibir. De igual manera se recomienda a la empresa tener en cuenta el perfil profesional y los aspectos del cargo, para los trabajadores potenciales a realizar teletrabajo, ya que se pudo observar en esta investigación que aspectos de la persona como la edad o el género no influyen en la motivación de los teletrabajadores, pero también se observó que características del cargo, tales como periodicidad de comunicación necesaria con otras personas, aspectos de las funciones y nivel de escolaridad, sí pueden influir en que los teletrabajadores se sientan más o menos motivados al realizar sus funciones. Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta es la comunicación; se deben establecer canales claros y efectivos de comunicación en la empresa, para todos los trabajadores, pero estos se deben enfatizar y analizar de manera más minuciosa para las personas que adopten la modalidad de teletrabajo, ya que es clave que estas personas puedan tener comunicación constante y efectiva con sus pares, jefes, subordinados y clientes; esto contribuirá a aumentar la eficiencia en las actividades, así como también puede mejorar la adaptación de las personas al teletrabajo.

Para investigaciones posteriores se recomienda determinar las variables más representativas a estudiar, que puedan afectar a las personas durante el teletrabajo, determinadas por este y trabajos paralelos que se realizaron en diferentes empresas, y a partir de estas variables formular las

preguntas del cuestionario, analizar correlaciones y determinar la causa raíz. Esto ayudará a las empresas a tener un horizonte más claro de un plan de acción, así como también las ayudará a mitigar el impacto negativo que pueda tener la modalidad de teletrabajo para algunas personas.

Se recomienda para estudios posteriores al momento de elaborar el cuestionario, tener en cuenta en las preguntas clave, que sus respuestas estén formuladas con escala Likert, o una escala uniforme para todas las preguntas, ya que esto facilitará al momento de realizar el análisis estadístico, para analizar relaciones de linealidad entre las variables.

### Referencias Bibliográficas

- Bauman, Zygmunt. (2003). *Modernidad líquida*. México D.F.:Fondo de Cultura Económica.
- Bonilla Prieto, L. A., Plaza Rocha, D. C., De Cerquera, G. S., & Riaño-Casallas, M. I. (2014). Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo TT - Telework and its Relationship with Health and Safety at Work. *Ciencia & trabajo*, 16(49), 38–42. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000100007>
- Cantú, N., Montelongo, K., & Bueras, R. (2007). Requerimientos para la Implementación del Teletrabajo en México. *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.*, 1–104.
- Castillo. (2016). *El teletrabajo y la importancia de su adopción en los sistemas jurídicos laborales de los países centroamericanos*. 1(6).
- Castillo, J. (2017). Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos. *Implementación de la figura del teletrabajo en el sector público de Costa Rica: avances y desafíos*, 3(1), 5–23. <https://portalderevistas.upoli.edu.ni/index.php/4-CuadernoJuridicoyPolitico/article/view/124>
- Diego, J., & Villegas, V. (2013). *Telework: a way of incorporating handicapped people into the world of work and his work risk management*. 29–45.
- Eduardo Camaño Rojo. (2018). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 2, 79–105.
- Ferrer, A. (2016). *Globalización, Desarrollo y Densidad Nacional*. 15(26), 200–208.
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93–109.
- Hernando, R., & Peláez, C. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, 35, 87–118.
- Hyten, C. (2008). *Journal of Organizational Behavior Management Disconnecting Positive Psychology and OBM*. July 2014, 37–41. <https://doi.org/10.1300/J075v24n01>
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking*, 12(3), 236–249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>

- Lenguita, P. (2009). Las tecnologías del trabajo según la prensa especializada. El caso del teletrabajo. *Trabajo y Sociedad*, 11, 1–7.
- López, P., & Rosado, L. (2012). What can Latin America learn from ICT development in the Asia Pacific? *Revista de economía del Caribe*, 2106(11), 1–34.
- Madero, G. S., & Flores, Z. R. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 43, 46–52.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., Luis Carnicer, M., & Vela Jiménez, M. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 29, 229–262.
- Michie, J. n, Oughton, C., & Bennion, Y. (2002). Employee ownership, motivation and productivity. En *London, UK: The Work Foundation* (Número November). <http://www.employee-ownership.be/LIBRARY/Employees Dirct Report.qxd.pdf>
- Molina Sánchez, V. I. (2013). Teletrabajo en Honduras Retos, Oportunidades y Ventajas. ¿Podremos Competir? *La Revista de Derecho*, 33, 115–122. <https://doi.org/10.5377/lrd.v33i0.1262>
- Mora Eguiarte, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. *Academo Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 55–62. <https://doi.org/10.30545/academo.2017.jul-dic.8>
- Ordoñez, D. B. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *Revista de Estudios Sociales*, 44, 181–196. <https://doi.org/10.7440/res44.2012.17>
- Palacios González, M. (2017). *El teletrabajo: Hacia una regulación garantista en el Ecuador*. 107. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5821/1/T2389-Palacios-El Teletrabajo.pdf>
- Peñaloza Ortega, J. L. (2012). Teletrabajo. *Dictamen Libre*, 10–11, 30–34. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.10-11.3101>
- Rodríguez Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia Teleworking in the World and in Colombia. *Revista Gaceta Laboral*, 13(1), 29–42.
- Santiago, G. T. (2012). Reflexions about of the telework ' s analysis. *Trabajo y sociedad*, 6871(19), 31–54. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712012000200002&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000200002&lang=es)
- Tapasco Alzate, O., & Giraldo García, J. (2016). Factores asociados a la disposición por el teletrabajo

entre docentes universitarios. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 87–93. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492016000200003>

Tokareva, Y., & Tokarev, A. (2017). *THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND EFFICIENCY OF PROFESSIONAL SALES MANAGERS* Yulia Tokareva – Aleksander Tokarev. 1685–1692.

*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.* (s. f.).